

Centro de
Estudios de
Postgrado

Máster en
Planificación
y Gestión
Sostenible
del Turismo



Universidad de Jaén
Centro de Estudios de Postgrado

LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA EN LOS ESPACIOS NATUALES DE ESPECIAL PROTECCIÓN: UNA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN PARA LA RESERVA DE LA BIOSFERA DE LOS ANCARES LEONESES

Alumna: María José Tablada Romero

Tutor: Prof. Rafael Merinero Rodríguez

Diciembre de 2023

Índice

Resumen	3
Abstract	3
Capítulo I.....	4
Introducción	4
1. Justificación y oportunidad de este Trabajo Fin de Máster.....	4
2. Planteamiento del problema	6
3. Hipótesis y objetivos	8
3.1. Hipótesis	8
3.2. Objetivo General	8
3.3. Objetivos Específicos.....	8
4. Planteamiento Metodológico.....	8
5. Estructura de la investigación	9
Capítulo II	10
Reserva de Biosfera Los Ancares Leoneses.....	10
Capítulo III	15
Fundamentos teóricos y metodológicos	15
1. Planificación estratégica.....	15
1.1. Matriz DAFO	16
1.2. Análisis PESTEL	18
1.3. Turismo	20
1.4. Turismo rural sostenible	24
1.5. Gestión del turismo en la RBALE	25
2. Desarrollo Sostenible	28
2.1. Turismo y Desarrollo Sostenible	30
3. Metodología	32
3.1. Diseño de investigación	32
Capítulo IV	36
Análisis del sector	36
1. Fase 1. Entrevistas.....	36
1.1. Relación de categorías y subcategorías.....	46
2. Fase 2. Recogida de datos	49
2.1. Relación de variables	54
2.2. Integración de técnicas. Matriz DAFO	55

Capítulo V	58
Plan Estratégico.....	58
1. Diseño del Plan estratégico	58
1.1. Misión	58
1.2. Visión.....	59
1.3. Estrategias	59
1.4. Objetivos	60
1.5. Iniciativas.....	63
Conclusión.....	66
Bibliografía.....	70
Anexos.....	74

Índice de tablas

TABLA 1. DEFINICIÓN DE TURISMO RURAL	23
TABLA 2. DESCRIPCIÓN DE INFORMANTES	36
TABLA 3. CODIFICACIÓN DE ENTREVISTAS	38
TABLA 4. SÍNTESIS DE CÓDIGOS ASOCIADOS A PESTEL.....	46

Índice de figuras

FIGURA 1. RESERVA DE LA BIOSFERA DE LOS ANCARES LEONESES	10
FIGURA 2. MATRIZ DAFO	17
FIGURA 3. ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DAFO	18
FIGURA 4. ANÁLISIS EXTERNO	18
FIGURA 5. DIAGRAMA DE LAS FUERZAS DE PORTER	20
FIGURA 6. TIPO DE HOSPEDAJE EN LA COMARCA DEL BIERZO	26
FIGURA 7. PRODUCTO CON MARCA RBALE	27
FIGURA 8. ESQUEMA DE FASES DE RECOLECCIÓN DE DATOS	32
FIGURA 9. ANÁLISIS DE DATOS	35
FIGURA 10. VISITAS A LA RBALE	50
FIGURA 11. ESTANCIA MEDIA EN LA RBALE	51
FIGURA 12. TIPO DE ALOJAMIENTO EN LA RBALE	53
FIGURA 13. ESQUEMA DE MATRIZ DAFO	57
FIGURA 14. ESTRATEGIAS DE PLANEACIÓN.	60
FIGURA 15. MARCO CONCEPTUAL DEL PLAN ESTRATÉGICO	62
FIGURA 16. HOJA DE RUTA POR EJES ESTRATÉGICOS	65

Índice de Anexos

Anexo 1. Informante 1.	74
Anexo 2. Informante 2.	77
Anexo 3. Informante 3.	82
Anexo 4. Informante 4.	88
Anexo 5. Informante 5.	91
Anexo 6. Informante 6.	96
Anexo 7. Grabaciones de entrevistas	100
Anexo 8. Datos Estadísticos de la RBALE	101
Anexo 9. Datos Estadísticos de la RBALE	102
Anexo 10. Datos Estadísticos de la RBALE	103

Resumen

La OMT define al turismo sostenible como aquél que “tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y ambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”. Mientras, la UNESCO dice de las Reservas de la Biosfera que son “lugares de aprendizaje para el desarrollo sostenible”. Es por este motivo que la Reserva de la Biosfera de Los Ancares Leoneses (RBALE) es el escenario perfecto para llevar a cabo esta investigación.

El trabajo busca incrementar la competitividad turística del territorio. Para ello se ha llevado a cabo una investigación de metodología mixta, distinguiendo entre dos fases principales: la recolección de datos y las entrevistas a diferentes actores del territorio.

El plan estratégico que ha resultado aporta una perspectiva completa de la zona que le permitiría desarrollarse en torno al turismo. Además, se espera que sirva como modelo para futuras iniciativas en este o en cualquier otro territorio.

Abstract

The UNWTO defines sustainable tourism as tourism that "takes full account of current and future economic, social and environmental impacts to meet the needs of visitors, the industry, the environment and host communities". Meanwhile, UNESCO says of Biosphere Reserves that they are "learning places for sustainable development". It is for this reason that the Biosphere Reserve of Los Ancares Leoneses (RBALE) is the perfect setting to carry out this research.

The work seeks to increase the tourism competitiveness of the territory. For this purpose, a mixed methodology research has been carried out, distinguishing between two main phases: data collection and interviews with different actors in the territory.

The resulting strategic plan provides a complete perspective of the area that would allow it to develop around tourism. Furthermore, it is hoped that it will serve as a model for future initiatives in this or any other territory.

Capítulo I

Introducción

1. Justificación y oportunidad de este Trabajo Fin de Máster

Es importante para el país que sus profesionales alcancen cada vez mayores niveles de conciencia sobre el potencial de desarrollo que tiene el territorio en sus diferentes sectores, además de sus posibilidades de inversión y mejoras sustanciales para la sociedad. Esto se puede conseguir a través del estudio e investigación profunda que se logra en la academia de nuestras universidades. La Universidad de Jaén busca cada día incentivar e incrementar sus investigaciones en sentido de pertenencia con las necesidades del territorio, y nosotros, como estudiantes, hacemos esto realidad cada vez que desarrollamos los Trabajos de Fin de Máster aplicando conocimiento científico para desvelar los factores que afectan el desarrollo sostenible en la región.

El Master de la Universidad de Jaén en Planificación y Gestión Sostenible del Turismo permite desarrollar estrategias y técnicas con soportes analíticos que mejoran nuestra capacidad de análisis para el impulso del turismo sostenible en las regiones, en armonía con el crecimiento de la industria. La oportunidad de realizar estos estudios facilitó el desarrollo de competencias transversales, como el pensamiento crítico, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y el liderazgo, que son esenciales para el desempeño profesional y personal.

La planificación en destinos turísticos es un proceso estratégico que pretende optimizar el uso de los recursos naturales, culturales y económicos de un territorio, con el fin de generar beneficios para la población local y los visitantes, al mismo tiempo que se preserva la calidad ambiental y social del entorno. La planificación en destinos turísticos es, por tanto, un factor clave para el desarrollo sostenible, ya que contribuye a mejorar la competitividad, la innovación, la gobernabilidad y la resiliencia de los destinos frente a los desafíos globales, como el cambio climático, la pandemia, la digitalización o la desigualdad.

La planificación en destinos turísticos requiere de un enfoque integrado, participativo y adaptativo, que involucre a todos los actores relevantes del sector turístico, así como a otros sectores relacionados, como el transporte, la energía, la educación o la cultura. Asimismo, la planificación en destinos turísticos debe basarse en un análisis riguroso de la situación actual y las tendencias futuras del mercado, las expectativas y necesidades de los turistas, las fortalezas y debilidades del destino, y los impactos potenciales del turismo sobre el medio ambiente y la sociedad. La planificación en destinos turísticos es, por consiguiente, una tarea

compleja pero necesaria para garantizar la sostenibilidad del turismo y su aportación al desarrollo humano.

La gestión sostenible del turismo es una estrategia que busca maximizar los beneficios económicos, sociales y ambientales del sector, minimizando al mismo tiempo sus impactos negativos. En esta materia se debe analizar los diversos factores que influyen en la sostenibilidad turística, tales como la demanda, la oferta, la planificación, la regulación, la participación, la innovación y la evaluación. Asimismo, deben proponerse soluciones basadas en evidencias científicas que contribuyan a mejorar la calidad y la competitividad de los destinos turísticos, respetando los principios éticos y los derechos humanos de las comunidades locales y de los visitantes. La gestión sostenible del turismo es, por tanto, una herramienta clave para el desarrollo humano y el bienestar de las generaciones presentes y futuras.

Esta investigación se centra en el desarrollo de la planificación estratégica del turismo en la Reserva de Biosfera de Los Ancares Leoneses. Para ello es importante hacer un arqueo de las investigaciones en línea que han surgido sobre el tema en los últimos 5 años, para lo que se utilizarán los buscadores más relevantes de la web Google Académico, Dialnet, Redalyc, ERIC y Cambridge Core. Utilizando la palabra clave Reserva de Biosfera de Los Ancares Leoneses, planificación estratégica y turismo; en conjunto a los operadores booleanos and, or. De esta manera se precisaron los siguientes datos:

Utilizando entre comillas la palabra Reserva de Biosfera de Los Ancares Leoneses arrojó en Google Académico 21 resultados, Dialnet 2 resultados, ERIC y Cambridge Core 0 resultados y por último Redalyc con el mismo resultado anterior.

Al usar la sintaxis Reserva de Biosfera de Los Ancares Leoneses AND Turismo se encontró lo siguiente: Google Académico 62 resultados, Dialnet 1 resultado y, ningún resultado en los otros índices.

Cuando se aplica la sintaxis Planificación Estratégica AND Turismo se encuentra el siguiente resultado: Google Académico 15.700 resultados, Dialnet 171 resultados, y Redalyc 25.796 artículos, los otros dos índices decidimos dejarlo a un lado por el hecho de no mostrar resultados en la búsqueda anterior.

Este sondeo ligero, pero con rigor en los buscadores y palabras claves de nuestra investigación dan un escenario de cómo está la investigación focalizada en la Reserva de Biosfera Los Ancares Leoneses, da cuenta que son escasas las publicaciones sobre este territorio, a sabiendas que la temática sobre planificación estratégica enfocada al turismo es

extensa y con abundante reconocimiento por parte de las revistas indexadas en estos sitios antes seleccionados, que son de prestigio en la comunidad académica en idioma español.

2. Planteamiento del problema

La Reserva de la Biosfera de Los Ancares Leoneses (RBALE) fue declarada como tal el día 27 de octubre de 2006 (*Red Española de Reservas de la Biosfera - Ficha de la Reserva*, 2023). Está situada en el extremo noroccidental de la provincia de León, en la Comarca del Bierzo, limitando al oeste con Lugo (Galicia) y al norte con Asturias.

Su superficie es de 56.786 ha y está formada por cuatro municipios: Peranzanes (Valle de Fornela), Candín (Valle de Ancares -y en trámites del cambio de nombre del municipio por Valle de Ancares-), Vega de Espinareda y Villafranca del Bierzo. Éstos, junto con el Consejo Comarcal del Bierzo, forman el Consorcio de la RBALE.

Además de la distinción de Reserva de la Biosfera, otorgada en 2006 por la UNESCO, el territorio que ocupa la RBALE ostenta otras figuras de protección, como Lugar de Importancia Comunitaria (LIC), Zona de Especial Protección para las Aves (ZEPA), Espacio Natural Protegido de la REN de Castilla y León, Red Natura 2000 y Reserva Nacional de Caza.

La RBALE tiene un total de 5286 habitantes, según los últimos datos del INE (*Instituto Nacional de Estadística*, 2023b), de los cuales, 264 son vecinos de Peranzanes, 248 de Candín, 2.018 de Vega de Espinareda y 2.756 de Villafranca del Bierzo.

Por otro lado, la mayoría de la población de la RBALE se sitúa entre los 50 y los 65 años (*Instituto Nacional de Estadística*, 2023b), lo cual nos da una idea de la situación sociodemográfica del territorio. La falta de jóvenes que se ven obligados a emigrar a centros urbanos con la esperanza de encontrar otras fuentes de ingreso trae duras consecuencias para el desarrollo de una comarca como la del Bierzo y, concretamente, de un territorio como el de la Reserva. Los principales sectores económicos de esta Reserva son la ganadería extensiva, el turismo y, en menor medida, la viticultura, (*Red Española de Reservas de la Biosfera - Descripción General*, 2023)

En cuanto a los recursos turísticos, la RBALE destaca por su patrimonio natural, que da multitud de opciones al turista, como la realización de rutas de senderismo de todos los niveles, ciclismo, tanto de carretera como de montaña, y observación de naturaleza, desde su flora, con los exuberantes sotos de castaño hasta la fauna habitual de la zona, como rebecos,

cabras montesas, incluso oso pardo y lobo ibérico. Pero el patrimonio natural va acompañado de un abundante patrimonio cultural, no menos importante ya que, de hecho, no se entendería el uno sin el otro.

En el patrimonio cultural de la RBALE se pueden encontrar manifestaciones como las Danzas de Fornela, los *Mallos* de Villafranca, las Fachizas de Burbia, los *entroidos*, magostos, y una variada gastronomía. También se materializa en elementos como las emblemáticas pallozas o *casas de teito*, castros celtas, vestigios romanos, como infinidad de canales o explotaciones similares a las vecinas Médulas, como la de La Leitosa; patrimonio industrial, como la línea de baldes de Fornela, la Fábrica de Hierro de la Somoza o la *Ferreiría* de Tejedo de Ancares, actualmente en proceso de restauración. También cuenta con un abundante patrimonio monumental y religioso, como la pequeña iglesia de Santa María de Suárbol (BIC), el Santuario de Trascastro, el Monasterio de San Andrés de Vega (BIC) o la Puerta del Perdón de Villafranca (BIC), entre muchos otros ejemplos. Cabe destacar que la RBALE cuenta con 16 Bienes de Interés Cultural y un Patrimonio de la Humanidad, que no es otro que el Camino de Santiago a su paso por Villafranca del Bierzo.

Con toda esta variedad de atractivos naturales, culturales, religiosos, entre otros mencionados, el turismo en la zona ha venido con tendencia a la baja en los últimos 10 años, afirmándose desde 2017. Las estadísticas reflejan que en la provincia de León la demanda turística ha disminuido desde 15,89% en 2017 hasta un 13,87% en 2023, esto representa una pérdida de 84.695 viajeros anuales, al pasar de 139.571 a 54.876 viajeros en 2023, (*Instituto Nacional de Estadística*, 2023b).

En términos económicos se debe ponderar la pernocta de la zona, que no ha variado considerablemente desde 2017, manteniéndose en 2 días, (*Instituto Nacional de Estadística*, 2023b). Considerando el informe del Instituto Nacional de Estadística (*Instituto Nacional de Estadística*, 2023a) donde señala que el coste promedio por pernocta es de 63,52€, entonces la provincia de León ha dejado de ingresar por el concepto turismo más de 5,3 millones de euros para el año de 2022.

En consideración a la coyuntura de desarrollo que padece la zona turística de la RBALE, la cual abarca 4 municipios y principalmente la Provincia de León, es necesario reorientar e impulsar las estrategias que convoquen al turismo rural, cultural y sociohistórico; ¿Cómo se podría contribuir a mejorar la estrategia competitiva de la RBALE como destino turístico? ¿Cuál es el perfil del turista que visita la RBALE?

3. Hipótesis y objetivos

3.1. Hipótesis

La baja demanda turística en la Provincia de León con destino a La Reserva de la Biosfera de Los Ancares Leoneses, en condiciones de un atractivo turismo rural, cultural y sociohistórico se debe a un deficiente plan estratégico de turismo.

3.2. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico que contribuya a mejorar la competitividad de La Reserva de la Biosfera de Los Ancares Leoneses (RBALE) como destino turístico.

3.3. Objetivos Específicos

- Describir la gestión turística actual de la RBALE.
- Interpretar las relaciones de negocios que se dan en torno al turismo en la RBALE.
- Realizar la matriz DAFO de la RBALE como destino turístico.
- Diseñar un Plan Estratégico que tribute a la competitividad de la RBALE como destino turístico.

4. Planteamiento Metodológico

La metodología en la cual se inscribe la investigación se plantea como una investigación mixta definida por (Hernández et al., 2014) como:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p. 534)

Este enfoque de investigación ofrece una perspectiva más amplia y rica en explicaciones subjetivas que contribuyen a formar estrategias más eficientes para la consecución de los objetivos planteados.

La obtención de información se realiza a través de un diseño de fuente mixta de tipo concurrente, es decir, se recolecta la información cualitativa y cuantitativa al mismo tiempo (Hernández et al., 2014). Las técnicas están asociadas con los procedimientos utilizados para la recolección de datos, en este caso se emplean entrevistas, revisión documental y la observación participante. Todo esto para ser procesado mediante herramientas de estadística descriptiva y también herramientas cualitativas como la categorización de información.

5. Estructura de la investigación

La investigación está ordenada en capítulos que van desde el 1 hasta el 5, de la siguiente manera:

El capítulo 1, que corresponde al marco introductorio del trabajo, donde se esboza brevemente el área de investigación, sus objetivos, hipótesis y metodología.

En el capítulo 2 se desarrolla una descripción detallada de la zona geográfica objeto de estudio, en este caso de relevancia por ser La Reserva de la Biosfera de Los Ancares Leoneses.

El capítulo 3 se dedicará a la investigación en conjunto con las bases metodológicas que lo sustentan.

El capítulo 4 corresponde a la aplicación de las herramientas de recolección de información y su procesamiento. En este caso, se hace mediante análisis cuantitativos estadísticos y cualitativos que corresponden a la categorización de variables emergentes.

El capítulo 5 muestra los resultados de la investigación que se cristalizan en un Plan Estratégico de turismo para la mejora de la competitividad de La Reserva de la Biosfera de Los Ancares Leoneses.

Capítulo II

Reserva de Biosfera Los Ancares Leoneses

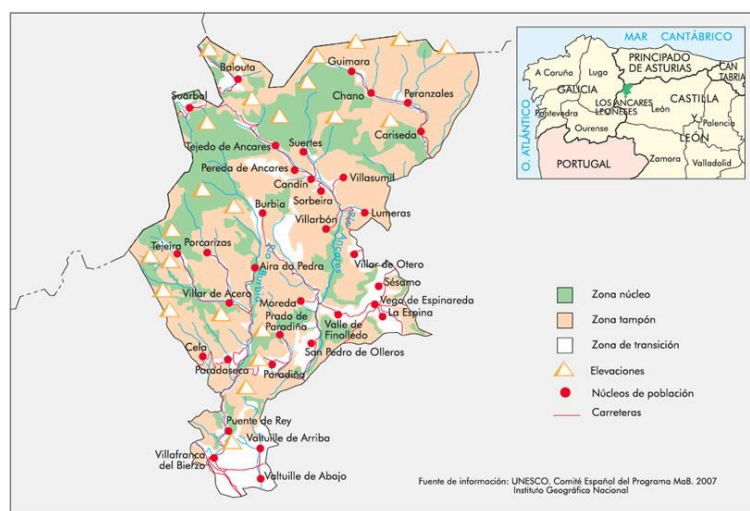
La Reserva de la Biosfera de Los Ancares Leoneses (RBALE) está situada en el extremo noroccidental de la provincia de León. Esta sierra montañosa enclavada en el límite occidental de la Cordillera Cantábrica hace frontera con Galicia y Asturias.

La RBALE se extiende a lo largo de una superficie de 56.786Ha, principalmente encuadrada en un territorio de montaña media y alta, donde encontramos valles, lagos, circos y montañas perfiladas por la morfología glaciar y fluvial.

El territorio está dibujado por tres valles glaciares por los que discurren las cristalinas aguas de los ríos Cúa, Ancares y Burbia.

Son cuatro los ayuntamientos (Peranzanes, Valle de Ancares/Candín, Vega de Espinareda y Villafranca del Bierzo), que suman un total de 5.286 habitantes y que, junto con el Consejo Comarcal del Bierzo, se agrupan en un consorcio que, desde 2006, gracias a la declaración del territorio que ocupan, vienen trabajando de forma conjunta en el desarrollo socioeconómico y natural de la zona en base a un Plan de Acción actualizado que marca las líneas estratégicas propuestas por su población, que es su principal protagonista y auténtico motor de sus actividades e iniciativas.

FIGURA 1. RESERVA DE LA BIOSFERA DE LOS ANCARES LEONESES



Fuente: (Red Española de Reservas de la Biosfera - Ficha de la RBALE, 2023)

Como mencionaba, no solo es una zona de paisajes naturales esculpido por glaciares, sino también de una tierra trabajada por sus pobladores. Su vegetación y fauna es privilegiada de las montañas, al verde del pastoreo de ganado le acompañan sotos de castaños, de gran importancia en la zona, bosques de roble, tejo y acebo, entre otras variedades. Entre su fauna se distinguen especies de animales emblemáticas como el oso pardo y el urogallo, aves rapaces como el águila real, o mamíferos singulares como la nutria y el lobo ibérico.

Además de encontrarse en una zona privilegiada del planeta por su formación geomorfológica donde se encuentran estructuras y modelados diversos, desde superficies de erosión encajadas y desniveladas, entrelazadas con la red fluvial, a un rastro de circos, lagos y valles resultado de glaciación pleistocena, o una sucesión de glaciares y terrazas de las zonas más bajas, (*Red Española de Reservas de la Biosfera - Descripción General*, 2023). También esta región protegida cuenta con un invaluable patrimonio cultural, (Red Española de la Red de Reserva de la Biosfera, 2016)

Desde pinturas rupestres de la Edad del Bronce como el Conjunto de Peña Piñera (Sésamo), pasando por otros de época romana como la impactante explotación aurífera de la Leitosa (Paradaseca), hasta las señales más recientes como la línea de baldes de carbón del Valle de Fornela, de mediados del siglo XX. También atesora señales de una amplia cultura castreña, apreciable en lugares como Campo del Agua o Balouta, y medieval, como las imponentes construcciones del Monasterio San Andrés de Vega de Espinareda o la Colegiata y el Castillo en Villafranca del Bierzo, en pleno Camino de Santiago, que suponen un valioso legado artístico en estos parajes (p. 3)

Estas características descritas de la región, aunado al esfuerzo mancomunado de sus pobladores y las fuerzas vivas de la economía, han provocado que en 2015 la UNESCO, a través del programa el Hombre y la Biosfera (MaB) (en la 38ª Asamblea General de la UNESCO), reconoce la marca mundial Reserva de Biosfera, sumando a la lista de Reservas en España que alcanza 53 para el año 2021. La UNESCO define una Reserva de Biosfera como, (UNESCO, 2023):

Las Reservas de Biosfera son “lugares de aprendizaje para el desarrollo sostenible”. Son sitios para probar enfoques interdisciplinarios para comprender y gestionar los cambios y las interacciones entre los sistemas sociales y ecológicos, incluida la prevención de conflictos y la gestión de la biodiversidad. Son lugares que brindan soluciones locales a desafíos globales. Las Reservas de Biosfera incluyen ecosistemas

terrestres, marinos y costeros. Cada sitio promueve soluciones que concilian la conservación de la biodiversidad con su uso sostenible. (p.1)

La obtención de este reconocimiento implica una serie de beneficios administrativos que contribuyen al desarrollo sostenible de la región, mediante la promoción de modelos de gestión integrados, participativos y sostenibles del patrimonio y de los recursos naturales. Estos modelos tienen como finalidad armonizar la conservación de la biodiversidad biológica y de los ecosistemas con un desarrollo ambientalmente sostenible que genere una mejora del bienestar de la población. Asimismo, estos modelos fomentan la participación pública, la investigación, la educación y la formación en la integración entre desarrollo y medio ambiente, así como la búsqueda de nuevas formas de optimizar dicha integración. Es importante mencionar que el Real Decreto 387/2013 norma al Organismo Autónomo de Parques Nacionales que, de conformidad, crea la marca “Reservas de la Biosfera Españolas” y en el Real Decreto 599/2016 se regula la licencia por el uso de la marca antes mencionada.

Organismos que forman la RBALE

Para comprender mejor el funcionamiento de la Reserva de la Biosfera de Los Ancares Leoneses, es conveniente repasar brevemente los tres pilares básicos que forman la Reserva y que contribuyen a su correcto funcionamiento.

Así, son tres los organismos básicos que constituyen la estructura formal de la RBALE: el Consorcio, el Consejo de Participación y el Comité Científico.

El Consorcio es la entidad encargada de la gestión y mantenimiento de la figura de la RBALE, formado por los cuatro municipios que conforman el territorio de la Reserva, los ya mencionados Peranzanes, Valle de Ancares (antes Candín), Vega de Espinareda y Villafranca del Bierzo, además del Consejo Comarcal del Bierzo, que es el ente que actualmente ostenta la presidencia de la RBALE. No obstante, las decisiones que afectan al territorio se toman de forma conjunta entre las cinco entidades.

Además, el Consejo General del Consorcio cuenta con un gerente que desempeña diversas funciones, como la representación administrativa del consorcio y la relación como gerencia con las administraciones públicas, instituciones, entidades y particulares; administrar el patrimonio y los bienes del consorcio; proponer al Consejo General los programas, estrategias y planes particulares de actuación del consorcio, entre otras muchas actividades.

Para garantizar el vínculo directo de la población en la toma de decisiones, la RBALE ha creado un órgano permanente: el Consejo de Participación.

Constituido formalmente el 16 de mayo de 2012, es la pieza clave de la Reserva de la Biosfera de Los Ancares Leoneses. Cuenta con un órgano representativo de la población local que incluye a todos los sectores y ámbitos geográficos de la zona, y acompaña las tareas de gestión de la RBALE, como la planificación, programación, ejecución y evaluación de las actuaciones en el territorio.

Los representantes de diversas entidades menores como las Juntas Vecinales, y un representante de cada grupo que habita en la RBALE (hosteleros, ganaderos y apicultores, cazadores, artesanos, jóvenes, asociaciones culturales, un Agente de Desarrollo Local y el consorcio de la Reserva a través de su gerencia), se reúnen periódicamente como un verdadero instrumento de decisión capaz de hacer y poner en marcha diversas propuestas; además de mantener un contacto fluido con la Gerencia y el Consorcio, y de participar en las principales decisiones.

Y para completar las decisiones con la opinión de científicos, la RBALE cuenta con un magnífico grupo de asesores profesionales de varias universidades, que forman el Comité Científico de la Reserva de la Biosfera de Los Ancares Leoneses.

Fue creado en 2012, al igual que el Consejo de Participación, y está formado por ocho académicos de cuatro universidades españolas y el CSIC. Asesoran y apoyan el desarrollo de las actividades planteadas en el seno de la gestión compartida de la RBALE en las disciplinas de Geografía, Ecología, Biología, Veterinaria, Gestión Forestal y Economía Rural. Sí que es cierto que se echaría de menos a un experto en materia de gestión y protección del Patrimonio.

Los mencionados miembros del Comité Científico de la RBALE son:

- **Estanislao de Luis Calabuig**, Catedrático de Ecología. Universidad de León.
- **Valentín Cabero Diéguez**, Catedrático en Análisis Geográfico Regional, Universidad de Salamanca.
- **Alipio García de Celis**, Doctor en Geografía. Universidad de Valladolid.
- **Julio Javier Díez Casero**, Doctor en Patología Forestal. Instituto de Gestión Forestal Sostenible, Universidad de Valladolid.

- **Ángel Ruiz Mantecón**, Doctor en Nutrición y Sistemas Ganaderos. CSIC-Universidad de León.
- **Arsenio Terrón Alfonso**, Doctor en Ciencias Biológicas. Universidad de León.
- **Sara Real Castelao**, Doctora en Psicología. Universidad de León y UNED Ponferrada.
- **Jorge Vega Núñez**, Doctor en Economía y Director Centro Tecnológico INTECCA-UNED.

El objetivo de este órgano es, como se explica en la página web de la Reserva de la Biosfera, jugar un papel dinámico y proactivo, con un funcionamiento de trabajo en contacto directo con la población y con un intercambio de conocimiento y sabiduría bidireccional. Así, la experiencia de los expertos puede favorecer acciones para el desarrollo de los sectores económicos locales, el voluntariado ambiental o la celebración de foros divulgativos y participativos con la población local.

El Comité Científico de la RBALE tiene diversas funciones, recogidas en su reglamento interno, de entre las cuales podemos destacar la de asesorar e informar las líneas estratégicas y los proyectos a desarrollar por la Reserva, propuesta de planes de investigación aplicada a su desarrollo sostenible, la propuesta de medidas oportunas para el mejor desarrollo y actualización del Plan Estratégico de la RBALE, o potenciar las relaciones entre los ámbitos científicos y los habitantes de la Reserva, fomentando el intercambio de experiencias y la participación conjunta.

A través de un trabajo coordinado entre todos estos órganos, se ha conseguido trabajar en varias líneas relacionadas con la conservación del medio y del desarrollo social, como la celebración de los seminarios “Uniendo experiencias”, cursos de verano con la Universidad de León o, más recientemente, con la UNED, y centros de investigación de Castilla y León sobre aspectos como el patrimonio paisajístico e inmaterial, turístico, ganadería, castañicultura o emprendimiento social.

Capítulo III

Fundamentos teóricos y metodológicos

1. Planificación estratégica

El origen y desarrollo de la planificación estratégica se remonta a la década de 1950, cuando las empresas empezaron a aplicar técnicas de análisis y proyección para mejorar su competitividad y adaptarse a los cambios del entorno. La planificación estratégica consiste en definir la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y las acciones de una organización, teniendo en cuenta sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La planificación estratégica permite orientar las decisiones y los recursos hacia el logro de los fines deseados, así como evaluar los resultados y corregir los desvíos. La planificación estratégica ha evolucionado a lo largo del tiempo, incorporando nuevos enfoques, herramientas y metodologías, como el análisis PESTEL, el análisis DAFO, el cuadro de mando integral, el modelo Canvas o el pensamiento estratégico.

De tal manera que, la planificación estratégica es una herramienta maestra, dentro del proceso de evolución de una empresa que le permite establecer sistemáticamente las etapas e implementación de planes, con el objetivo de alcanzar las metas propuestas, (Quiroa, 2020). En consecuencia, es una forma de establecer los cursos de acción que se deben seguir para lograr los propósitos y fines de una organización. En un proceso secuencial que permite definir las metas y objetivos a mediano y largo plazo, así como las estrategias empresariales que se deben implementar para alcanzarlos.

En definitiva, la planificación estratégica es un ciclo permanente que busca crear valor mediante el establecimiento de objetivos, lo que implica hacer un diagnóstico en la empresa a partir de la recolección de datos y a la vez realizar un análisis en el que se deben considerar los factores internos y externos, es decir la planificación estratégica es un autoconocimiento de la organización y en función de estos aspectos se puede elaborar opciones para decidir las estrategias que se implementarán y las que no se implementarán según las condiciones de la empresa, las cuales se utilizan para lograr objetivos y metas planteadas a mediano y largo plazo por la organización, (Calapiña et al., 2019).

Una estrategia aplicada con frecuencia en el proceso de planeación estratégica es el análisis de los aspectos internos y externos de la organización que, en sentido amplio, estos factores son

de tener presente para un buen desarrollo de estrategias que permitan tomar decisiones que lleven a la conjunción de los resultados esperados. El formato de matriz DAFO (FODA) identifica las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas; por último, las organiza en forma de diagrama que ayuda a poner en relieve las relaciones entre ellas.

1.1. Matriz DAFO

Las siglas DAFO se refieren a Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Es un análisis comúnmente usado dentro del proceso de planeación estratégica como se ha venido mencionando, y es más efectivo cuando se hace teniendo como enfoque la totalidad de la organización. Su origen se remonta a la década de 1960, cuando se desarrolló el modelo SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) en la Universidad de Stanford por Albert S Humphrey. El objetivo del análisis DAFO es evaluar la posición competitiva y el potencial de mejora de una entidad, así como definir los objetivos y las estrategias adecuadas para alcanzarlos. El análisis DAFO tiene una gran importancia para la gestión empresarial, ya que facilita la toma de decisiones, el diseño de planes de acción, el aprovechamiento de las ventajas competitivas y la anticipación y prevención de los riesgos. Además, el análisis DAFO permite conocer la realidad interna y externa de una organización, lo que ayuda a mejorar su desempeño y su adaptación al entorno, (Sánchez, 2020).

Las fortalezas y debilidades están en general dentro de la organización, mientras que las oportunidades y amenazas, más frecuentemente, fuera de ella. Algunos factores pueden ser fuentes de ambos, fortalezas y debilidades, por ejemplo: la edad de los empleados. Tener empleados más viejos puede indicar tener una organización estable, capaz de retener a sus empleados y mantener una riqueza de experiencia, o simplemente podría significar que la organización es conservadora.

Las experiencias que tiene la organización y que la hacen diferente al resto de sus competidores serán sus fortalezas. Y, como antónimo, serán sus debilidades, los elementos que hacen que una organización quede en una posición desventajosa frente a la competencia, (Kiziryan, 2015).

Algunas de las fuentes más comunes de los factores internos son: los temas financieros, temas de las personas, temas operativos, temas de productos y mercados. De igual manera las fuentes para los factores externos son: nuevos mercados, nuevas tecnologías, fusiones y

adquisiciones, acuerdos comerciales y asociaciones estratégicas, cambios políticos y/o administrativos estatales, entre otros se tiene, protestas gremiales, temas económicos, factores comerciales, desastres naturales, etc.

La visión y prospectiva y, sus posibilidades se enmarcan en las oportunidades que puede tener la organización, al contrario, los factores que ponen en peligro la supervivencia o crecimiento de la misma serán las amenazas a considerar, (Kiziryan, 2015). En la figura 2, se muestra el gráfico de los factores que ameritan el análisis DAFO.

FIGURA 2. MATRIZ DAFO



Fuente. Elaboración propia

En las pesquisas de la organización para realizar el análisis DAFO según sus resultados agrupados en factores internos y externos, la empresa deberá plantearse estrategias que conlleven al desarrollo de un plan de puesta en marcha según las relaciones que se den. En la figura 3, se muestra el tipo de estrategia a adoptar según la relación de los factores.

FIGURA 3. ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DAFO

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS REORIENTATIVA	ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA

Fuente. Elaboración propia

1.2. Análisis PESTEL

Este método de análisis se engloba en el proceso de análisis DAFO y sirve para determinar los factores externos de la organización, junto a el análisis de las 5 fuerzas de Porter, es decir, el macroentorno (amenazas) a través de PESTEL y, el microentorno (fortalezas) se pueden dilucidar con las 5F de Porter. La figura 4, muestra la composición del entorno de la organización, así como los tipos de fuente de información.

FIGURA 4. ANÁLISIS EXTERNO

Fuente. (Sánchez, 2020)

Las fuentes que definen el PESTEL, descritas en la figura 4 se definen según (ESERP, 2022) como:

Factores políticos. Se analizan las políticas del país donde opera la empresa, la estabilidad gubernamental y los cambios en los acuerdos internacionales.

Factores económicos. Los cambios en la normativa fiscal, las crisis económicas, la inflación, los tipos de cambio e interés, así como la tasa de empleo, son también factores externos que afectan a una empresa.

Factores sociales. El análisis PESTEL incluye una valoración de los patrones culturales, valores compartidos, movimientos geográficos de los consumidores y cambios en sus hábitos de consumo.

Factores tecnológicos. El coste de acceso a la tecnología, las inversiones en I+D, y las actualizaciones tecnológicas son aspectos esenciales para el análisis externo de una empresa.

Factores ecológicos. Son todos los aspectos relacionados con la preservación del medioambiente, desde la contaminación que emite la actividad empresarial y el uso de los recursos naturales hasta la gestión de los residuos.

Factores legales. Se incluyen las leyes que afectan a la empresa y limitan su actuación, desde las normativas que regulan el empleo hasta aquellas en materia de seguridad laboral, propiedad intelectual, protección al consumidor y/o consumo de energía.

Por otro lado, para determinar los factores del micro entorno se podría apoyar en las 5F de Porter, desarrolladas por Michael Porter en 1979 y se centra en que la rivalidad de los competidores viene dada por, (Sánchez, 2020)

Las amenazas de nuevos competidores entrando

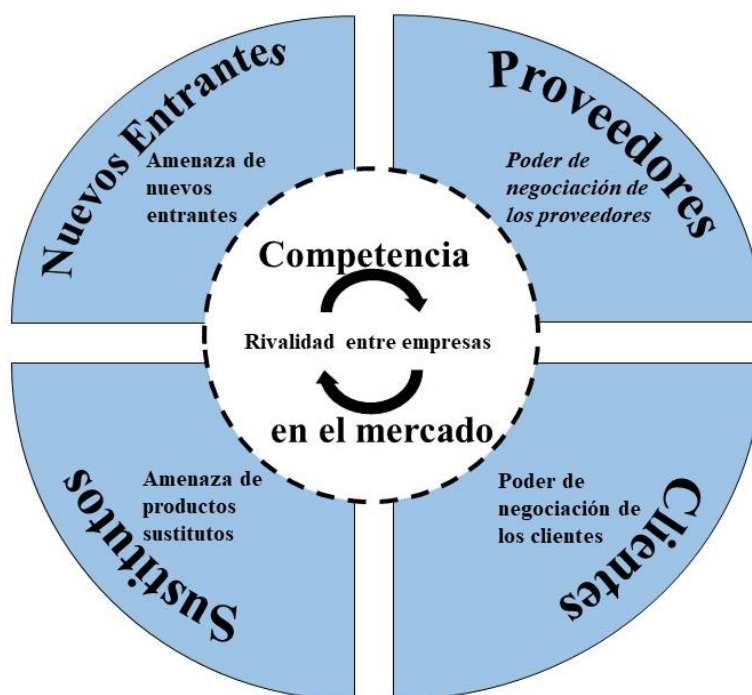
El poder negociador de los clientes

La amenaza de nuevos productos o servicios sustitutivos

El poder negociador de los proveedores

La figura 5, muestra cómo se despliegan las fuerzas de Porter en el análisis del microentorno de la organización.

FIGURA 5. DIAGRAMA DE LAS FUERZAS DE PORTER



Fuente. (Riquelme, 2015)

Como se ha venido desarrollando, estas herramientas forman parte del proceso para el análisis de la matriz DAFO, en sus factores externos que son los que conllevan a mayor utilización de recursos para su diagnóstico. Al contrario, los factores internos consisten en una autoevaluación de la organización, que, a bien hay una inversión de recursos es considerablemente menor, por el hecho de ser a lo interno de la organización.

1.3. Turismo

La actividad turística ha venido en recuperación después de la pandemia que azotó al mundo, pero aún se está lejos de alcanzar los números previos. Para 2019 las llegadas internacionales fueron de 1.465 millones de personas y para 2022 se acerca a los 963 millones, según la (Organización Internacional del Turismo, 2023). Esto da cuenta de la expansión de la demanda en el turismo mundial, por otro lado, el turismo doméstico tanto de locales como visitantes ha mejorado paulatinamente, España ocupa el quinto lugar en el ranking mundial según la OMT con los siguientes números: 341 mil y 128 mil, locales y visitantes, respectivamente.

El turismo es una actividad que debe contribuir al desarrollo económico de la región, a la integración social y a la sostenibilidad ambiental en el cual se habilitan las actividades turísticas. La Organización Mundial del Turismo (OMT) es un órgano intergubernamental que cuenta con 159 Estados Miembros, 6 Miembros Asociados, 2 Observadores y más de 500 Miembros Afiliados. Según esta organización global (Organización Mundial del Turismo, 2023b) el turismo se define como:

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros (que pueden ser o bien turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico.

Partiendo de esta definición base, se han contextualizado las diversas tipologías de turismo según sus características, impacto o motivaciones, entre otros factores relevantes. La OMT hace tres acepciones: turismo interno, turismo receptor y turismo emisor. De allí se derivan turismo interior, nacional e internacional. Otros autores (Eric Cohen) e instituciones (Universidad Interamericana para el Desarrollo) se han dado a la tarea de abrir el espacio para definir y catalogar las características de los turistas, de allí han surgido un considerable número de acepciones. En esta investigación interesa referir al trabajo de la Universidad Interamericana para el Desarrollo sobre tipos de turismo, al mismo se hace referencia en (Reali, 2021) de la siguiente manera:

- Turismo Rural. Se realiza en destinos de baja densidad de población donde prevalece la agricultura y la selvicultura. El objetivo principal es vivenciar la naturaleza, la cultura y las actividades productivas.
- Ecoturismo. La base es el contacto responsable con los entornos naturales, donde el turista observa y realiza actividades al aire libre.
- Turismo Aventura. El turista en contacto con la naturaleza involucra destreza física para realizar actividades que se realizan, por lo general, al aire libre.
- Turismo Cultural. Se realiza hacia destinos que cuentan con un patrimonio cultural destacable y lo conservan en valor. El objetivo es descubrir y disfrutar de estos valores y tradiciones.
- Turismo de Negocios. Independientemente del destino, el motivo del viaje se origina en el marco laboral o profesional. Este tipo de turismo conlleva un tratamiento

específico, ya que lo llevan a cabo viajeros exigentes, con escaso tiempo y características particulares.

- Turismo Gastronómico. El viaje debe involucrar experiencias culinarias en el destino, que pueden ir desde disfrutar una comida hasta aprender a cocinar. Con una tendencia creciente que vale la pena destacar es el Turismo Enológico.
- Turismo Costero, Marítimo y de aguas continentales. Incluye todas las actividades relacionadas con las aguas. La categoría más relevante es el Turismo de Sol y Playa. Sin embargo, no hay que olvidar Turismo de Cruceros o Navegación por ríos internos.
- Turismo Urbano. Se trata de una actividad que se realiza en un entorno con economía no agrícola. Los destinos urbanos ofrecen gran cantidad de experiencias relacionadas con el arte, la arquitectura, el comercio, las actividades sociales y buena conectividad en cuanto al transporte.
- Turismo de Salud. Está relacionado con el beneficio que puede ofrecer el viaje para la salud física, mental o espiritual, obtenido mediante actividades específicas.
- Turismo de Montaña. La condición del viaje está dada por el relieve del destino. No está relacionado con las actividades de aventura, sino con disfrutar los atributos del entorno.
- Turismo Educativo. El objetivo está centrado en adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
- Turismo Deportivo. Está orientado a quienes van a disfrutar o ver una actividad deportiva.

En consecuencia, cada categoría se abrirá también en concordancia con las necesidades y posibilidades que ofrezca el destino turístico, pero en principio es importante poder sostener una tipificación básica para orientar las estadísticas y poder trabajar en comparaciones y equivalencias, dependiendo del foco que se esté tratando. Esta investigación se desarrolla en torno al turismo rural para el cual también existen un conjunto de conceptualización entre investigadores e instituciones, prueba de ello es el trabajo de (Moral-Moral et al., 2019) el cual se resume en la siguiente tabla 1:

Autor	Definición
Comisión de las Comunidades Europeas (1990)	Define al turismo rural según tres hechos: El turismo rural es un amplio concepto que comprende no solo las vacaciones en granjas, sino cualquier otra actividad turística en el campo. El turismo rural recoge a toda actividad turística de “interior”. Es un concepto que abarca toda actividad turística endógena soportada por el medio ambiente, humano y material. En consecuencia, cualquier actividad implantada en el medio rural.
Sanagustín <i>et al.</i> (2018)	“El turismo rural se caracteriza por el desarrollo en pequeños territorios con identidad propia que tienen una oferta extensa de difusos, no concentrados y alojamiento en pequeña escala y actividades de ocio”.
Domínguez y Lennartz (2015)	“Desarrollado en zonas de interior, eminentemente agrícolas, relativamente alejadas de la línea de costa, preferentemente dentro de un entorno natural donde exista una preeminencia de actividades y estilos de vida tradicionales que el turista esté interesado, de alguna forma en conocer o participar”.
Solsona (2014)	“La actividad turística que se localiza en el espacio rural, que genera experiencias turísticas relacionadas con el entorno ambiental, el patrimonio y la cultura local, a través de la prestación de servicios que se integran e identifican con la idiosincrasia local”.
Instituto de Turismo de España (2014)	“La actividad turística que se localiza en el espacio rural, que genera experiencias turísticas relacionadas con el entorno ambiental, el patrimonio y la cultura local, a través de la prestación de servicios que se integran e identifican con la idiosincrasia local”.

TABLA 1. DEFINICIÓN DE TURISMO RURAL

Fuente. (Moral-Moral et al., 2019)

Con este difuminado consenso sobre turismo rural, al menos, es evidente que son actividades que se realizan para el ocio disfrute de la gente en lugares donde no es residente habitual, este lugar tiene en gran medida predominancia de la naturaleza poco transformada, y las actividades económicas que en ella se realizan como agrícolas, culturales, gastronómicas, patrimoniales, etc. De igual manera, la concentración poblacional es menor a 10.000 habitantes.

España ha venido evolucionando en términos de turismo rural con programas desde finales de la década de 1960. En esa oportunidad el programa “casas de labranzas” proponía aportar un ingreso complementario a las familias de estos espacios. Para la década de 1980 se vinieron los cambios de administración política con ello la descentralización con los Estatutos de Autonomía, en esta etapa, los planes se basaron principalmente en recuperar viviendas tradicionales para uso turístico, frenar el despoblamiento, activar un ingreso complementario a la actividad cotidiana y reconocer el patrimonio medioambiental. Y, por último, la etapa actual que inicia con el nuevo milenio, con un sentido de profesionalizar el sector y especializarlo para captar una demanda más diversa y exigente, basado en la fidelidad de los clientes, (Moral-Moral et al., 2019).

1.4. Turismo rural sostenible

La práctica del turismo rural ofrece múltiples beneficios. Permite al visitante aproximarse a la realidad natural, social y cultural de los lugares que recorre; fomenta el desarrollo de una actitud respetuosa con el medio ambiente entre los viajeros y los habitantes de la zona; y genera oportunidades de aprendizaje y enriquecimiento mutuo. Pero, así como tiene un impacto positivo también es latente en consecuencias no deseadas si no se hace de forma responsable. Algunos de estos problemas son el deterioro del medio ambiente, la pérdida de ingresos si los habitantes locales no tienen las habilidades necesarias para trabajar en el sector turístico, y los efectos negativos en la sociedad, como el aumento de la población, el descenso del nivel de vida y el debilitamiento de la cultura, (Baroroh et al., 2021).

El turismo debe desarrollarse y gestionarse de manera sostenible, siguiendo unas directrices que abarcan todas sus modalidades y destinos, tanto los masivos como los especializados. La sostenibilidad implica tener en cuenta el impacto ambiental, económico y sociocultural del turismo, y buscar un balance óptimo entre estos tres factores para asegurar su viabilidad futura. Por lo tanto, el turismo sostenible según la (Organización Mundial del Turismo, 2023a) debe:

- Dar un uso óptimo a los recursos medioambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
- Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales y arquitectónicos y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y la tolerancia intercultural.
- Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.

El turismo rural sostenible es una oportunidad para el desarrollo de las zonas rurales, siempre que se gestione de forma responsable y participativa. El turismo rural sostenible puede ser una herramienta para mejorar las condiciones de vida de las poblaciones rurales, proteger el medio ambiente y promover la cultura local. Además, hay proyecciones de crecimiento para entrada de turistas de 2,6% anual, en movimientos mundiales. Ante esta realidad, crece la importancia hacia los temas ecológicos, pero, a su vez exigencia del cliente, segmentación de mercado, vacaciones activas, viajes independientes y el mejor rendimiento económico, (Díaz-Pompa et al., 2020). Estas nuevas características que aparecen en el mercado suponen unas ventajas comparativas para el turismo rural.

Ante esta demanda, también surgen preocupaciones en las deficiencias reales y potenciales que se encuentran en las zonas rurales como las brechas de infraestructura; carreteras, puertos, aeropuertos, terrenos remotos de difícil acceso, migración de la población, estacionalidad de productos, entre otros, (World Tourism Organization, 2023).

En consideración, el turismo rural es una actividad económica que puede potenciar las formas de para un desarrollo sostenible, fijando vértices de acción que procuren el bienestar para sus pobladores sin que ello contravenga un daño al medioambiente para las generaciones futuras.

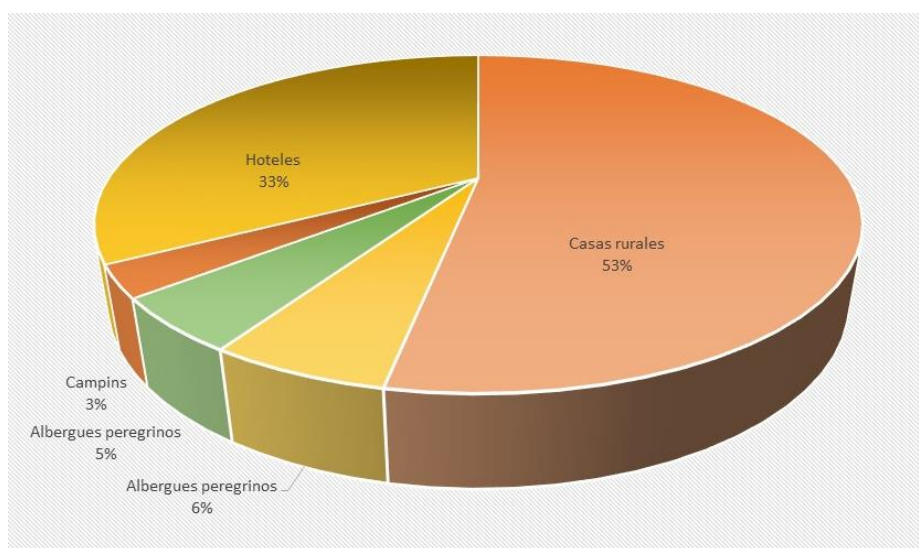
1.5. Gestión del turismo en la RBALE

En la Reserva de Biosfera Los Ancares Leoneses se practica este tipo de turismo. Esta región, que abarca 4 municipios, es administrada por el Consejo Comarcal del Bierzo y el Consorcio Reserva de la Biosfera Ancares Leoneses (Los Ancares Leoneses, 2023). Éste se encarga de promover actividades turísticas, promocionar iniciativas para la creación de empleo y divulgar

los lugares emblemáticos de la comarca, además de velar por el patrimonio mediante mejoras de conservación y restauración.

Según los datos del Consejo Comarcal, en la región se ofrece en mayor medida hospedaje en casa rurales seguido por hoteles, que se encuentran en agrupados en los municipios de mayor densidad poblacional como Vega de Espinareda y Villafranca del Bierzo. La figura 6 muestra la distribución.

FIGURA 6. TIPO DE HOSPEDAJE EN LA COMARCA DEL BIERZO



Fuente. Elaboración propia

La RBALE es un lugar privilegiado para desarrollar el turismo rural en sus diferentes modalidades, siendo la Reserva con delimitaciones definidas como zona núcleo, tampón y transición; cada una de ellas para un desarrollo determinado.

La zona núcleo, es un área de conservación de la biodiversidad; la zona tampón, para desarrollo económico, considerando que rodea la zona núcleo y, la zona transición, donde se encuentran los enclaves urbanísticos que, además del desarrollo económico y convivencia social, son las áreas de impulso de los servicios necesarios para el disfrute del turismo.

Una estrategia usada por el Consorcio administrador de la Reserva es la creación de la marca y logo “Reserva de la Biosfera de los Ancares Leoneses”, esta marca es propiedad del Consorcio quien tiene los derechos sobre su uso, el cual está abierto a establecer convenios con entes públicos, privados y asociaciones que se comprometan a respetar los objetivos de la Reserva de Biosfera y estén dispuestos a trabajar en los municipios que abarca la RBALE. La figura 7 muestra un producto artesanal de una empresa asociada al convenio de uso de marca y logo.

FIGURA 7. PRODUCTO CON MARCA RBALE



Fuente. (Los Ancares Leoneses, 2023)

Actualmente la marca tiene 10 categorías para clases de productos. Esta estrategia es un impulso sustancial, ya que los productos se amparan en el prestigio de una marca, así como, asumir el compromiso por parte de los empresarios que la usan de seguir dándole valor con calidad y buenas prácticas.

La Reserva está desde 2011 en constante revisión de sus estrategias de desarrollo, teniendo como premisa la participación de la población en la toma de decisiones y en la gestión del territorio. Esta administración de la RBALE es consciente de que el patrimonio se encarna en los herederos de los pobladores que lo conservan hasta la actualidad. Además, son los locales los que disfrutan y sufren, en primera persona, las peculiaridades del entorno que habitan.

2. Desarrollo Sostenible

Es necesario reconceptualizar en el imaginario colectivo las ideas sobre desarrollo, pasar de un estadio meramente cuantitativo a uno cualitativo, del desarrollismo al desarrollo. La etapa de la globalización como proceso mundial llevó a las sociedades a creerse desarrolladas por el mero hecho de más posesión de bienes materiales. Este influjo colectivo de lo superficial y cuantificable, del “homo-consumus”, abandonó la idea del desarrollo de Ser, de las capacidades humanas de una convivencia en armonía con el entorno, del “homo-responsabilus”. La paradoja que se da en el desarrollismo es precisamente que se necesita del consumo, la infinita cuantificación del tener, para expresar una sensación de bienestar; pero, el crecimiento irresponsable significa una degradación del ambiente en todas sus aristas y deterioro del sistema social.

El ser humano es el agente que más ha provocado cambios en el sistema del planeta, de manera antropogénica ha incidido en al menos tres dimensiones, la biológica, la climatológica y la hidrológica. Estas alteraciones en estos sistemas complejos ponen en riesgo la existencia de la especie humana y la evolución conjunta de los sistemas necesarios. En este orden de ideas, algunos cambios presentes son: cambio climático, disminución de la capa de ozono, contaminación generalizada, destrucción sistémica de los recursos naturales como; diversidad biológica, deforestación, desertificación, entre otros subyacentes, (I. G. López, 2020).

La desvinculación del patrón oro en 1971, trajo consigo un acelerado consumo mundial aunado a ello el proceso de globalización. Estos cambios violentos provocaron además de una excesiva mercantilización de la vida, un exponencial crecimiento industrial que, de alguna manera, se traduce en general una degradación del ambiente. Las investigaciones y evidencias que se venían dando de estos cambios hicieron que, en 1980, en el informe de la Organización de Naciones Unidas “Nuestro Futuro Común”, se mencionara la palabra Desarrollo Sostenible, pero no es sino hasta 1987, en el Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, que aparece un esbozo del concepto Desarrollo Sostenible.

A partir de allí han surgido muchas definiciones y desacuerdos con el uso del término Sostenible y su alcance. En 1991 el programa de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo lo define como “Desarrollo que mejora la calidad de vida, respetando la capacidad de carga del planeta”, (United Nations Environment Programme, 2023)

Otras instituciones e investigadores se han dado a la tarea de operacionalizar el concepto y, en este orden es importante reseñar el de Herman Daly del Departamento del Medio Ambiente del Banco Mundial, (Daly, s. f.):

El desarrollo sostenible supone una gestión de recursos renovables sometida a dos principios: las tasas de recolección deben ser iguales a las tasas de regeneración (producción sostenible) y las tasas de emisión de residuos deben ser iguales a las capacidades naturales de asimilación de los ecosistemas donde se emiten los residuos. Los recursos no renovables se deben gestionar de manera que su tasa de vaciado se limite a la tasa de creación de sustitutos renovables. Otros factores, como la tecnología o la escala de la economía también tienen que armonizarse con el desarrollo sostenible. (p. 1)

En consideración, el Desarrollo Sostenible tiene altos desafíos para poner en funcionamiento los factores económicos, políticos, ecológicos, sociales, culturales, espaciales. Es necesario equilibrar los impactos del cambio climático y la degradación del hábitat con el mantenimiento de una comunidad. Mientras tanto, los tomadores de decisiones encargados de implementar estas prioridades en competencia no han recibido las herramientas para resolver las inconsistencias internas entre objetivos. Este reto es común a las comunidades globales que se enfrentan a la solución del desafío central de la sostenibilidad. Como tal, este acto de equilibrio es una tarea difícil para los operadores turísticos. Sin embargo, una conversación que investigue cómo las prioridades nacionales y locales en competencia dan forma al espacio de acción disponible para los operadores y organizaciones turísticas es un punto de partida útil para la innovación. El espacio de acción podría verse limitado cuando el cumplimiento de los objetivos económicos a través del crecimiento del turismo impida alcanzar los objetivos ambientales debido al pisoteo o la invasión del hábitat y viceversa.

La coproducción de estrategias para desarrollar un sector turístico sostenible garantiza una mayor prominencia, relevancia y legitimidad de los hallazgos, y es más probable que los actores locales adopten sus ideas en el desarrollo económico futuro, así como en las medidas de conservación.

Los instrumentos de política internacional, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), brindan un contexto relevante, ya que las inconsistencias internas entre los objetivos de política se replican en estos esfuerzos globales para equilibrar las necesidades y lograr el

bienestar humano. Los ODS son una visión integral de las necesidades humanas y contienen interacciones sinérgicas, así como compensaciones en cascada a través de una cadena de políticas (nacional, regional, local) hasta el régimen de gobernanza ambiental existente, (Hovelsrud et al., 2021).

Es a la vez desafiante y urgente desarrollar ideas relevantes para las políticas que aborden las compensaciones entre los ODS, las metas y los indicadores de manera temprana y constructiva. La pandemia de la COVID-19 creó una oportunidad para el cambio transformador, para resolver los problemas de sostenibilidad que afectan al turismo. Lo producido a nivel local con actores propios ayudarán a descubrir formas de innovar dentro del complejo de limitaciones impuestas al turismo por procesos políticos, de gobernanza, económicos y ambientales en competencia.

2.1. Turismo y Desarrollo Sostenible

El turismo es una actividad que genera fuentes de ingresos, de empleo y diversifica las actividades económicas de una región. El gobierno en su conjunto debe ser un articulador en la toma de decisiones junto a las fuerzas vivas de la localidad; en apoyo, los órganos y declaratorias internacionales representan un apalancamiento administrativo para la puesta en marcha de proyectos que promuevan un turismo basado en el desarrollo sostenible, (P. López, 2019). Esta investigación se desarrolla en la Reserva de Biosfera Los Ancares Leoneses un lugar con potencial de incrementar el turismo rural respetando el enfoque de desarrollo sostenible.

Las Reservas de la Biosfera son lugares ideales para ensayar y avanzar en el camino del desarrollo sostenible, ya que combinan la conservación de la naturaleza con el bienestar socioeconómico. Estas reservas pueden ayudar a cumplir las metas globales que se han establecido en los Acuerdos Multilaterales de Medio Ambiente, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la ONU. No obstante, no basta con declarar un territorio como Reserva de la Biosfera, sino que es necesario aplicar su concepto y alcanzar los fines para los que fue creada. Para que una Reserva de la Biosfera sea exitosa, es decir, que cumpla con los criterios básicos del Programa MaB, es fundamental que todos los actores involucrados, tanto del sector público como del privado y la sociedad civil, participen en las decisiones que afectan al territorio. Por eso, el Programa MaB promueve la creación y el desarrollo de mecanismos y procesos transparentes y participativos para compartir la

responsabilidad en lo referente a la designación, planificación e implementación de las Reservas de la Biosfera. (Castaño Quintero, 2020).

Como se ha venido esbozando, el desarrollo turístico es un importante impulsor del bienestar de las comunidades. Así lo deja plasmado (Gonzales et al., 2021), el cual indica que el 87% de los artículos consultados coinciden en que el desarrollo turístico es un promotor socioeconómico y sólo el 13% muestra que el turismo está afectando a la población, porque considera lo económico más importante, pero descuidan lo social entre ello la cultura, lo equitativo, lo justo, la prosperidad, y el cuidado del ambiente.

En consideración, la planeación estratégica es la herramienta que permite acercar los actores involucrados en el proceso de crear un turismo sostenible (Gonzales et al., 2021) y sobre manera en zonas que tienen ventajas competitivas por su denominación internacional, como el caso que trata esta investigación con la marca de Reserva de Biosfera. Por otro lado, (Colpas et al., 2020) sugiere que:

La planificación estratégica en espacios turísticos requiere de un enfoque particular que responda a las necesidades y expectativas del mundo rural. Asimismo, la planificación turística interior debe contemplar necesariamente la integración de otros espacios como las ciudades intermedias que ayudan a articular y jerarquizar el territorio teniendo en cuenta que, una vez definidas todas: las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de un destino, se puede perfilar una buena oferta turística, permitiendo que las acciones del mismo arrojen resultados positivos en lo posible si la actividad es debidamente planificada. (p. 216)

A pesar de todos los esfuerzos y herramientas que se usan para lograr los objetivos cualitativos en el desarrollo sostenible a través del turismo, también hay desviaciones aprendidas en el proceso en sí mismo. Por ejemplo, se tiende a dar relevancia suprema al tema económico. Esto, sin duda desequilibra los aspectos ambientales y sociales, lo que conlleva en muchas ocasiones a repetir la mercantilización de ambiente, según reseña (Smith et al., 2023) citado de Buckley, que identificó que “la industria [del turismo] aún no está cerca de la sostenibilidad” basándose en una evaluación de las contribuciones del turismo al desarrollo sostenible, (p. 5).

Para dar respuesta a la problemática de sostenibilidad, inclusión social y mejoras cualitativas en las poblaciones de la Reserva de Biosfera Los Ancares Leoneses a través del turismo rural,

la planificación estratégica se presenta como una opción para la innovación social en el turismo donde todos los actores se sientan consustanciados con el proyecto.

3. Metodología

Esta investigación se plantea como de tipo mixta con diseño concurrente, es decir, los datos cualitativos y cuantitativos se recogerán de manera simultánea (Hernández et al., 2014) y en la fase posterior al planteamiento del problema. Esto se justifica en medida que, como investigadora he revisado la literatura sobre las categorías descritas: turismo rural, desarrollo sostenible y planeación estratégica, así como, un sondeo del estado del problema en la zona de estudio.

3.1. Diseño de investigación

El presente estudio tiene un diseño de investigación exploratorio secuencial con modalidad comparativa, de esta manera se recogen los datos cualitativos y luego los cuantitativos, (Hernández et al., 2014). En la fase 1 de recolección de datos cualitativos se hará una base de datos, de igual manera en la fase 2 con los datos cuantitativos se hará una segunda base de datos. Para integrar ambos sondeos se hace en el análisis PESTEL y en las categorías de las 5F de Porter, según (Hernández et al., 2014) “los descubrimientos de ambas etapas se comparan e integran en la interpretación y elaboración del reporte del estudio. Se puede dar prioridad a lo cualitativo o a lo cuantitativo, o bien, otorgar el mismo peso, siendo lo más común lo primero (CUAL)” (p. 552). En la figura 8, se muestra el esquema de las fases 1 y 2.

FIGURA 8. ESQUEMA DE FASES DE RECOLECCIÓN DE DATOS



Fuente. Elaboración propia

Estas 2 fases permiten estructurar y ordenar la recolección de datos, para ser integrados en un único reporte. Pero el hecho de pasar la fase 1 con el formato cualitativo permite recomponer la fase 2 y buscar las estadísticas necesarias que aportan al conocimiento del estado del problema según los hallazgos cualitativos. El problema del turismo rural con enfoque de desarrollo sostenible en la Reserva de Biosfera Los Ancares Leoneses tiene una alta significancia en la información subjetiva de los actores, es decir, de la fuente de recolección de datos; es por ello, el ordenamiento del diseño en cualitativo y cuantitativo.

3.1.1. Muestras

Este apartado representa el subconjunto de informantes que se tendrá en la investigación para aportar los datos que serán sometidos a análisis posteriormente. Esta investigación de diseño mixto y con mayor relevancia en el aspecto cualitativo, los 4 municipios que abarcan a la región de estudio serán representados en la fase 1, Peranzanes, Candín, Vega de Espinareda y Villafranca del Bierzo. Esta fase consistirá en hacer 6 entrevistas intencionadas considerando las categorías de PESTEL. Estos 6 entrevistados serán actores de la Reserva de Biosfera, vinculados al turismo, desde empresarios hasta cargos en las administraciones. Las entrevistas serán distribuidas de la manera siguiente: Gerente de la RBALE, alcalde de uno de los municipios (en esta ocasión será el de Valle de Ancares), personal de las oficinas de turismo (Vega de Espinareda) y tres empresarios de turismo repartidos por el territorio. Uno de turismo activo y dos de alojamientos rurales. Para la fase 2, donde las variables a indagar pertenecen al microentorno de la organización (la Reserva de Biosfera) se hará en la oficina de turismo de Villafranca del Bierzo, este es el municipio que tiene la mayor población y operadores turísticos de la RBALE. Las fuentes de información en esta fase corresponden a las variables descritas en las 5F de Porter.

Tal como lo reseña (Hernández et al., 2014), en la muestra en una investigación hay dos decisiones fundamentales: la manera cómo van a seleccionarse los casos (participantes, eventos, episodios, organizaciones, productos, etc.) y el número de casos a incluir (tamaño de muestra); así, para esta investigación queda determinada la muestra.

3.1.2. Técnicas de recolección de datos

Las fases 1 y 2, requieren de técnicas de recolección diferentes. Para la fase 1 se hará mediante una entrevista estructurada con preguntas abiertas que abarquen las categorías: política, económica, tecnológica, ecológica, social y legal.

Para la fase 2, referido a técnica cuantitativa se recogerán los datos estadísticos de los últimos 5 años existentes en la oficina de turismo del municipio Villafranca del Bierzo. Esta cuantificación estará referida a las variables que presenta Porter en su modelo 5F: proveedores, clientes, nuevos entrantes, sustitutos, competencia.

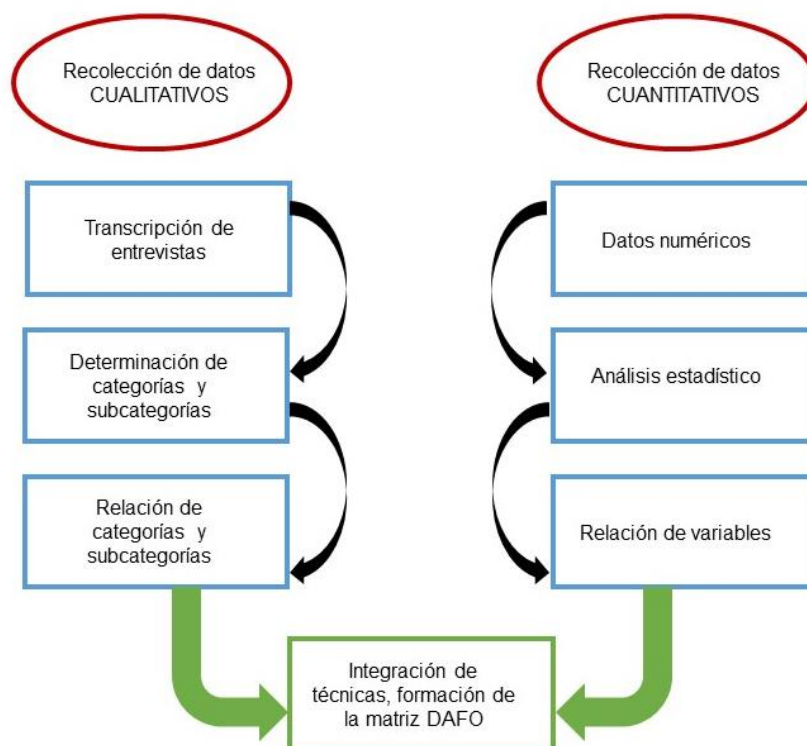
3.1.3. Análisis de datos

El investigador utiliza procedimientos cuantitativos y cualitativos para analizar los datos en los métodos mixtos. Los procedimientos cuantitativos incluyen la estadística descriptiva e inferencial, mientras que los cualitativos abarcan la codificación y la evaluación temática. Además, el investigador puede realizar análisis combinados que integren ambos tipos de datos. La elección de las técnicas y modelos de análisis depende del planteamiento del problema, del diseño y de las estrategias que se hayan seleccionado para los procedimientos. El análisis puede aplicarse a los datos originales (datos directos) o a los datos transformados, (Hernández et al., 2014).

En la fase 1, el análisis de datos se hace a partir de las categorías relacionadas con la fuente de información, antes descrita en PESTEL. Desde aquí se infiere sobre subcategorías que desbordan del análisis que se hace en las entrevistas, identificando dimensiones centrales del problema, frecuencia de presencia de las subcategorías que emergen y, por comparación entre las categorías.

En la fase 2, el análisis se hace desde el agrupamiento de datos, análisis de factores, estadística descriptiva de relación entre las variables.

Ambas fases se procesan en su análisis y concluyen su integración en la matriz de DAFO como material para desarrollar el plan estratégico. Las herramientas necesarias para el procesamiento de los datos son, bases de datos y hojas de cálculo general, paquetes de ofimática Word y Excel. La figura 9, muestra gráficamente el proceso de análisis.

FIGURA 9. ANÁLISIS DE DATOS

Fuente: Elaboración propia

3.1.4. Formación de la matriz DAFO

La matriz DAFO es el insumo determinante para la conformación del plan estratégico que mejore la competitividad de la RBALE; en tal sentido, los análisis del método mixto representan una novedad sustancial. Las técnicas cualitativas con sus características propias tienden a formar la visión de las amenazas y oportunidades que presenta el turismo rural en la Reserva, el análisis cuantitativo, y sus estadísticas son la autopercepción que tienen los operadores turísticos de la región de estudios, sus fortalezas y debilidades. En este caso la meta inferencia del método mixto quedará cristalizada en la matriz DAFO.

De tal manera, los análisis cualitativos y cuantitativos deben agruparse en áreas de interés, 4 áreas, Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Una vez demarcada la matriz DAFO se procede a trazar las estrategias ofensivas, defensivas, reorientativas y de supervivencia, cada una de ellas con sus objetivos y actores de interés.

Capítulo IV

Análisis del sector

En este apartado se expondrá en detalle el desarrollo de la metodología aplicada y su procesamiento. La fase 1, recolección de datos cualitativos consistió en aplicar 6 entrevistas a partes de interés de la región de investigación, en los anexos 1 al 6 se observa la entrevista. En la fase 2, recolección de datos cuantitativos consistió en la obtención de la data estadística sobre el turismo en la oficina de turismo de Villafranca que, cabe acotar, es el único ente que centraliza y sistematiza la referida información.

1. Fase 1. Entrevistas

Las entrevistas se hicieron a partes interesadas con amplia experiencia en el territorio de Los Ancares Leoneses. Las mismas fueron en medida de las posibilidades de la investigadora, es decir, se hicieron presencial y virtual. En los anexos del 1 al 6 se pueden encontrar las transcripciones a cada una de ellas, mientras que en el anexo 7 figuran los enlaces a las grabaciones de voz de cada entrevista.

En la tabla siguiente se observa la descripción de los informantes.

TABLA 2. DESCRIPCIÓN DE INFORMANTES

Descripción	Nombre	Actividad que desempeña	Tipo de entrevista	Observación
Informante 1	Susana Abad González	Gerente de la Reserva de la Biosfera de Los Ancares Leoneses.	Virtual	El ambiente de la entrevista fue ameno en todo momento, dando espacio a la informalidad para entrar en tema.
Informante 2	Daniel Alonso Cereales	Propietario de la empresa de turismo Ancares Activa.	Presencial	Daniel titubeó cuando le propuse hacer una entrevista con fines de investigación, pero aceptó de buen grado cuando le expliqué que el motivo de pensar en él para

				ello es que es una persona joven tiene una empresa en una zona como la RBALE con una oferta diferente a la habitual, que suele ser alojamiento rural.
Informante 3	José Antonio Álvarez Cachón	Alcalde del municipio de Valle de Ancares (antiguo Candín).	Presencial	El Alcalde aceptó de buen grado mi propuesta de hacerle una entrevista con fines de investigación, de cara a sentar las bases para la elaboración de un plan turístico de la Reserva de la Biosfera de los Ancares Leoneses, de la que su municipio forma parte.
Informante 4	Mari Ángeles Martínez	Responsable de la Oficina de Turismo de Vega de Espinareda.	Presencial	La entrevista fluyó en un ambiente fructífero. Mari Ángeles no dudó en aceptar el contestar a las preguntas que yo considerase oportunas hacerle para el presente trabajo de investigación.
Informante 5	Javier Ramón Ramón	Gerente de la Casa Miravalles Fornela (VuT).	Virtual	La entrevista fue enriquecedora, pues en todo momento hubo buena disposición. Javier Ramón no dudó en aceptar el contestar a las preguntas que yo considerase oportunas hacerle para la investigación.
Informante 6	Daniel	Gerente del Micro-Hostal La Puerta del Perdón.	Virtual	Daniel tuvo disposición a ser entrevistado y ser sincero en sus respuestas.

Fuente. Elaboración propia

Se seleccionaron 6 informantes clave para la investigación, basándose en su relevancia y los criterios establecidos en la metodología. Las entrevistas, que se realizaron de manera programada, tuvieron lugar en un entorno académico y estuvieron orientadas a contribuir a la mejora de las acciones en la RBALE en diversos aspectos: económico, cultural, sociodemográfico, político, educativo y, especialmente, en el turismo rural. Los entrevistados mostraron siempre una actitud abierta y dispuesta, lo cual se reflejaba en su lenguaje corporal. A pesar de ser grabados, expresaron libremente sus opiniones más profundas sobre su realidad sin sentirse cohibidos.

Las entrevistas son procesadas a través del software Atlas.ti que permite una codificación de las mismas con mayor precisión y orden, en la tabla siguiente se describe los códigos y la relación con las categorías PESTEL, que permitirán inferir sobre los elementos externos de la matriz DAFO.

TABLA 3. CODIFICACIÓN DE ENTREVISTAS

PESTEL	Códigos asociados	Citas de la entrevista	
		Informante	Línea
Político	Carencia de servicios	Inf 1	15,16,17,69,70
		Inf 5	123,124,125
		Inf 6	61,62
	Aranceles, impuestos	Inf 2	49
	Función gubernamental	Inf 1	22,23,24,52,53,69,70
		Inf 2	46,47,88,89,90
		Inf 3	12,14,15,45,46,47,66,67,78,79
		Inf 5	100,101,123,124,125
		Inf 6	51,52,53,61,62
	Integración de las partes	Inf 1	30,31,42,43,44
		Inf 2	31,32,33,34,88,89,90,91,93
		Inf 3	45,46,47,51,52,80,81,96,97,98,99,100,101,161,162
		Inf 4	76,77
		Inf 5	50,51,52,53,54,55,96,97,98,114,115,116,130,131,1

		Inf 6	32 51,52,53
	Formación de nuevas empresas	Inf 1	47,48,54,55
		Inf 2	20,21,22,25,26,27,28,58,59,76,77
		Inf 3	51,52,56,57,58,59,60
		Inf 5	35,36
		Inf 6	18,19,20
	Carácter jurídico de empresas	Inf 1	49,50
		Inf 2	20,21,22
Económico	Aumento de turismo	Inf 1	9,10,40,54,55
		Inf 2	20,21,22,31,32,33,34
		Inf 3	66,67,73,74,75
		Inf 4	16,17,18,19
		Inf 5	36,37,38,39,40
		Inf 6	90,91,92
	Arraigo en localidades	Inf 1	56,57,58
		Inf 2	14,15,16,76,77,94,95,132
		Inf 3	54,166,167
		Inf 5	14,15,16,19,20,73,74,75,76,77
		Inf 6	66,67
	Percepción de la RBALE	Inf 3	117,118,35,36
		Inf 4	41,42,43,75,76,77
		Inf 5	41,42,43,44,45,46,47,58,59,60,80,81,82,83
		Inf 6	51,52,53
	Carácter económico de la RBALE	Inf 1	60,61,62
		Inf 2	58,59,109,110,124,125,126
		Inf 3	14,15,33,138,139,140,141,157
		Inf 5	86,87,96,97,98,100,101,123,124,125
	Turismo sostenible	Inf 1	60,61,62,66,67,68
		Inf 2	25,26,27,28,31,32,33,34
		Inf 3	22,23,27,28,29
		Inf 5	14,15,16, 41,42,43,44,45,46,47

		Inf 6	35,36,37
	Dinamizador socioeconómico	Inf 1	59,60,61,62
		Inf 2	31,32,33,34,76,77,88,89,90,91,92
		Inf 3	138,139,140,141,159,160
		Inf 5	36,37,38,39,40,67,68,69,96,97,98,114,115,116,130,131,132
	Desequilibrio en flujo de turismo	Inf 1	10,11
		Inf 2	124,125,126
		Inf 3	12
		Inf 5	67,68,69
	Dedicación por temporadas	Inf 2	54,55,56,57
		Inf 4	13,14
		Inf 5	67,68,69
	Turismo rural	Inf 1	67,68
		Inf 2	58,59
		Inf 3	22,23,27,28,28,29,66,67,73,74,75
		Inf 4	21,22,23,24
		Inf 5	17,18,19,20, 36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47
		Inf 6	18,19,20
	Formación de nuevas empresas	Inf 1	47,48,54,55
		Inf 2	20,21,22,25,26,27,28,58,59,76,77
		Inf 3	51,52,56,57,58,59,60
		Inf 5	35,36
		Inf 6	18,19,20
Social	Desequilibrio en flujo de turismo	Inf 1	10,11
		Inf 2	124,125,126
		Inf 3	12
		Inf 5	67,68,69
	Dedicación por temporadas	Inf 2	54,55,56,57
		Inf 4	13,14
		Inf 5	67,68,69
	Turismo rural	Inf 1	67,68
		Inf 2	58,59

		Inf 3	22,23,27,28,28,29,66,67,73,74,75
		Inf 4	21,22,23,24
		Inf 5	17,18,19,20, 36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47
		Inf 6	18,19,20
	Percepción de la RBALE	Inf 3	117,118,35,36
		Inf 4	41,42,43,75,76,77
		Inf 5	41,42,43,44,45,46,47,58,59,60, 80,81,82,83
		Inf 6	51,52,53
	Turismo sostenible	Inf 1	60,61,62,66,67,68
		Inf 2	25,26,27,28,31,32,33,34
		Inf 3	22,23,27,28,29
		Inf 5	14,15,16, 41,42,43,44,45,46,47
		Inf 6	35,36,37
	Arraigo en localidades	Inf 1	56,57,58
		Inf 2	14,15,16,76,77,94,95,132
		Inf 3	54,166,167
		Inf 5	14,15,16,19,20,73,74,75,76,77
		Inf 6	66,67
	Dinamizador socioeconómico	Inf 1	59,60,61,62
		Inf 2	31,32,33,34,76,77,88,89,90,91,92
		Inf 3	138,139,140,141,159,160
		Inf 5	36,37,38,39,40,67,68,69,96,97,98,114,115,116,130, 131,132
	Carencia de servicios	Inf 1	15,16,17,69,70
		Inf 5	123,124,125
		Inf 6	61,62
	Formación de nuevas empresas	Inf 1	47,48,54,55
		Inf 2	20,21,22,25,26,27,28,58,59,76,77
		Inf 3	51,52,56,57,58,59,60
		Inf 5	35,36
		Inf 6	18,19,20
Tecnológico	Integración de las partes	Inf 1	30,31,42,43,44
		Inf 2	31,32,33,34,88,89,90,91,93

		Inf 3	45,46,47,51,52,80,81,96,97,98,99,100,101,161,162
		Inf 4	76,77
		Inf 5	50,51,52,53,54,55,96,97,98,114,115,116,130,131,1
		Inf 6	32
			51,52,53
	Promoción de la RBALE	Inf 2	79,80,81
		Inf 3	14,15,18,19,33,102,103,104,138,139,140,141
		Inf 4	28,29,30,31,43,44,61,62
		Inf 5	14,15,16, 80,81,82,83
		Inf 6	35,36,37,90,91,92
Ecológico	Integración de las partes	Inf 1	30,31,42,43,44
		Inf 2	31,32,33,34,88,89,90,91,93
		Inf 3	45,46,47,51,52,80,81,96,97,98,99,100,101,161,162
		Inf 4	76,77
		Inf 5	50,51,52,53,54,55,114,115,116
		Inf 6	51,52,53
	Promoción de la RBALE	Inf 2	79,80,81
		Inf 3	14,15,18,19,33,102,103,104,138,139,140,141
		Inf 4	28,29,30,31,43,44,61,62
		Inf 5	14,15,16, 80,81,82,83
		Inf 6	35,36,37,90,91,92
	Carácter jurídico de empresas	Inf 1	49,50
		Inf 2	20,21,22
Legal	Función gubernamental	Inf 1	22,23,24,52,53,69,70
		Inf 2	46,47,88,89,90
		Inf 3	12,14,15,45,46,47,66,67,78,79
		Inf 5	100,101,123,124,125
		Inf 6	51,52,53,61,62
	Carácter jurídico de empresas	Inf 1	49,50
		Inf 2	20,21,22
	Aranceles,	Inf 2	49

	impuestos		
	Carácter	Inf 1	26,27,28,34,35,36,46,47,69,70
	jurídico de la	Inf 2	76,77,88,89,90
	RBALE	Inf 3	33,96,97,98,99,100,101
	Formación de	Inf 1	47,48,54,55
	nuevas	Inf 2	20,21,22,25,26,27,28,58,59,76,77
	empresas	Inf 3	51,52,56,57,58,59,60
		Inf 5	35,36
		Inf 6	18,19,20

Fuente. Elaboración propia

Los códigos o subcategorías producto de las entrevistas y que derivan de las categorías PESTEL antes descrita, se definen de la siguiente manera:

Aumento de turismo: Este código se refiere al aumento del turismo en una zona específica con un enfoque en la sostenibilidad. El objetivo es aumentar el turismo mientras se minimiza el impacto negativo en el medio ambiente y se maximiza el impacto positivo en la economía local. Esto se puede lograr mediante la implementación de prácticas sostenibles en todas las áreas del turismo, incluyendo la gestión de residuos, la conservación del patrimonio cultural y natural, la promoción de productos locales y la educación ambiental para los visitantes.

Desequilibrio en flujo de turismo: es un concepto que se refiere a la situación en la que algunas zonas reciben más turismo debido a factores como poblaciones más grandes, mientras que otras zonas no reciben suficiente turismo debido a factores como la falta de oferta de trabajo y la falta de familias. Este desequilibrio puede tener un impacto negativo en la economía local y en el bienestar social, por lo que es importante abordar este problema mediante políticas y estrategias adecuadas para equilibrar el flujo turístico.

Carencia de servicios: Este concepto se refiere a la situación en la que las zonas turísticas carecen de servicios adecuados para satisfacer las necesidades de los visitantes. La carencia de servicios turísticos puede tener un impacto negativo en el turismo y en el desarrollo socioeconómico local. Por lo tanto, es importante abordar este problema mediante políticas y estrategias adecuadas para mejorar la calidad y cantidad de los servicios turísticos.

Función gubernamental: Este concepto se refiere al papel fundamental que desempeñan los gobiernos locales y regionales en el desarrollo turístico. La función gubernamental incluye la

reivindicación de servicios esenciales, como las comunicaciones o telecomunicaciones o comunicaciones viarias, así como la cooperación entre diferentes entidades públicas para lograr objetivos comunes. Además, es importante que las administraciones proporcionen financiación adecuada para llevar a cabo estos procesos y se involucren más con las Reservas de la Biosfera para mejorar el turismo sostenible.

Carácter jurídico de la RBALE: Este concepto se refiere al marco legal y financiero en el que operan las Reservas de la Biosfera. Las Reservas de la Biosfera son entidades locales propiamente dichas con forma jurídica y se gestionan a través de entidades locales menores, ayuntamientos, que no tienen competencias en muchas materias. Es importante proporcionar una mayor financiación y aporte de cada uno de sus asociados para generar un dinamismo turístico mucho más claro.

Integración de las partes: Este concepto se refiere a la necesidad de integrar todas las partes interesadas en el desarrollo turístico para lograr un crecimiento sostenible y equilibrado. Las partes interesadas incluyen empresas turísticas, empresas ganaderas, administraciones locales, responsables de turismo y otros actores relevantes. Es importante fomentar la cooperación entre estas partes para lograr objetivos comunes y maximizar el impacto positivo del turismo en la economía local y en el bienestar social.

Formación de nuevas empresas: Este concepto se refiere a la necesidad de formación y enseñanza para el desarrollo de nuevas empresas en el sector turístico. La iniciativa privada es importante para crear nuevas empresas y fomentar el turismo sostenible. Por lo tanto, es importante proporcionar formación adecuada y apoyo financiero para fomentar el desarrollo de nuevas empresas en el sector turístico.

Carácter jurídico de empresas: Este concepto se refiere a la forma jurídica que asumen las empresas en el sector turístico. Las empresas pueden tener carácter individual, societario o cooperativo. Es importante proporcionar formación adecuada y apoyo financiero para fomentar el desarrollo de nuevas empresas en el sector turístico.

Arraigo en localidades: Este concepto se refiere a la conexión emocional y cultural que las personas tienen con su lugar de origen y su entorno natural. El arraigo en las localidades rurales puede ser un factor importante para fijar población en estas áreas. El turismo puede ser una herramienta para fomentar el arraigo al permitir a los visitantes experimentar la cultura y

el entorno natural de las localidades rurales. Además, tener una empresa en una Reserva de la Biosfera y trabajar en ella es un atractivo para los visitantes y puede contribuir al arraigo.

Dinamizador socioeconómico: Este concepto se refiere a la capacidad del turismo para dinamizar la economía local y mejorar el bienestar social. El dinamizador socioeconómico implica la colaboración y el trabajo en equipo entre los emprendedores y las entidades públicas para desarrollar experiencias turísticas y promocionar la zona.

Carácter económico de la RBALE: es una subcategoría de investigación que explora cómo se puede mejorar la economía local a través del turismo sostenible y ambientalmente sustentable, así como mediante la colaboración público-privada para mejorar las infraestructuras, promocionar la zona y proteger el espacio.

Turismo sostenible: es el tipo de turismo que respeta y conserva los recursos naturales, culturales y sociales de un destino, y que contribuye al desarrollo económico y al bienestar de las comunidades locales. Este turismo se basa en los principios de sostenibilidad ambiental, social y económica, y busca minimizar los impactos negativos y maximizar los beneficios del turismo.

Turismo rural: este código está referido a cómo se puede mejorar la economía local a través del turismo rural. Además, de cómo se pueden promover actividades turísticas que respeten los valores culturales y ancestrales de la zona. De la misma manera está referido a cómo se pueden recuperar y mejorar el patrimonio para que sea un atractivo y cause interés en el visitante para que apueste por esta zona.

Aranceles, impuestos: Ese código está referido a la carga impositiva del Estado sobre las diferentes formas jurídicas de las empresas en la RBALE.

Dedicación por temporadas: Este código explora cómo las personas pueden trabajar solo durante ciertas temporadas del año y cómo pueden encontrar trabajo durante las temporadas en las que no trabajan. También se podría investigar cómo se pueden promover destinos turísticos durante diferentes temporadas del año.

Promoción de la RBALE: es el conjunto de acciones y estrategias que se realizan para dar a conocer y difundir la Reserva de la Biosfera de los Ancares Leoneses (RBALE) como un destino turístico de calidad, sostenible y diferenciado. Esta promoción puede tener diferentes objetivos, medios y agentes implicados.

Percepción de la RBALE: es el conjunto de opiniones, actitudes y valoraciones que tienen los habitantes y visitantes de la Reserva de la Biosfera de los Ancares Leoneses (RBALE) sobre este espacio natural protegido. Esta percepción puede ser positiva o negativa, y puede influir en el desarrollo socioeconómico y ambiental de la zona.

1.1. Relación de categorías y subcategorías

La fase 1 cualitativa realizada a 6 informantes significativos arrojaron 17 subcategorías con 149 citas, las cuales se pueden sintetizar en la tabla siguiente:

TABLA 4. SÍNTESIS DE CÓDIGOS ASOCIADOS A PESTEL

PESTEL	Códigos asociados	Síntesis/Relaciones
Político	Carencia de servicios	El desarrollo turístico sostenible en la Reserva de la Biosfera de los Ancares Leoneses (RBALE) requiere la participación activa de todas las partes interesadas, incluyendo las empresas turísticas, las empresas ganaderas, las administraciones locales y regionales, los responsables de turismo y otros actores relevantes. Estas partes deben cooperar para mejorar la calidad y cantidad de los servicios turísticos, que actualmente son insuficientes para satisfacer las necesidades de los visitantes. Además, deben reivindicar servicios esenciales, como las comunicaciones o telecomunicaciones o comunicaciones viarias, que son fundamentales para el desarrollo turístico. Asimismo, deben contar con financiación adecuada para llevar a cabo estos procesos e involucrarse más con las Reservas de la Biosfera para mejorar el turismo sostenible. Por otro lado, el desarrollo turístico sostenible en la RBALE también depende de la forma jurídica que asumen las empresas en el sector turístico. Estas empresas pueden tener carácter individual, societario o cooperativo. Cada forma jurídica tiene sus ventajas e inconvenientes, así como una diferente carga
	Aranceles, impuestos	
	Función gubernamental	
	Integración de las partes	
	Formación de nuevas empresas	
	Carácter jurídico de empresas	

		impositiva del Estado. Por lo tanto, es importante proporcionar formación adecuada y apoyo financiero para fomentar el desarrollo de nuevas empresas en el sector turístico, que puedan adaptarse a las características y necesidades de la RBALE.
Económico	Aumento de turismo	El turismo es una actividad económica que genera beneficios para las comunidades locales, pero también implica retos y riesgos para el medio ambiente y la cultura. Por eso, es necesario buscar formas de hacer un turismo sostenible, que respete y conserve los recursos naturales, culturales y sociales de cada destino, y que contribuya al desarrollo económico y al bienestar de las comunidades locales. Este es el caso de la Reserva de la Biosfera de los Ancares Leoneses (RBALE), un espacio natural protegido que alberga una gran diversidad de ecosistemas, especies y patrimonio cultural. Es un tema complejo y multidimensional, que implica varios aspectos: el arraigo, la participación activa de todas las partes interesadas, la forma jurídica que asumen las empresas en el sector turístico, la implementación de prácticas sostenibles en todas las áreas del turismo, la investigación sobre cómo se puede mejorar la economía local a través del turismo rural y ambientalmente sustentable, el equilibrio del flujo turístico entre diferentes zonas, la promoción de destinos turísticos durante diferentes temporadas del año, las oportunidades de trabajo para los trabajadores temporales y la percepción que tienen los habitantes y visitantes de la RBALE sobre este territorio.
	Arraigo en localidades	
	Percepción de la RBALE	
	Carácter económico de la RBALE	
	Turismo sostenible	
	Dinamizador socioeconómico	
	Desequilibrio en flujo de turismo	
	Dedicación por temporadas	
	Turismo rural	
	Formación de nuevas empresas	
Social	Desequilibrio en flujo de turismo	El turismo sostenible es un tipo de turismo que respeta y conserva los recursos naturales, culturales y

	Dedicación por temporadas	sociales de un destino, y que contribuye al desarrollo económico y al bienestar de las comunidades locales.
	Turismo rural	Este turismo se basa en los principios de sostenibilidad ambiental, social y económica, y busca minimizar los impactos negativos y maximizar los beneficios del turismo. El turismo sostenible puede ser una herramienta para fomentar el arraigo, que es la conexión emocional y cultural que las personas tienen con su lugar de origen y su entorno natural. El arraigo en las localidades rurales puede ser un factor importante para fijar población en estas áreas. El desarrollo turístico sostenible también implica la percepción que tienen los habitantes y visitantes de la Reserva de la Biosfera de los Ancares Leoneses (RBALE) sobre este territorio. Esta percepción puede ser positiva o negativa, y puede influir en el desarrollo socioeconómico y ambiental de la zona. Por lo tanto, es importante conocer y mejorar esta percepción mediante acciones de sensibilización, comunicación y participación ciudadana.
	Percepción de la RBALE	
	Turismo sostenible	
	Arraigo en localidades	
	Dinamizador socioeconómico	
	Carencia de servicios	
	Formación de nuevas empresas	
Tecnológico	Integración de las partes	La tecnología juega un papel crucial en la promoción de la Reserva de la Biosfera de los Ancares Leoneses (RBALE) como un destino turístico de calidad, sostenible y diferenciado. Las herramientas digitales pueden ayudar a difundir la belleza y singularidad de esta Reserva a una audiencia global, aumentando su visibilidad y atractivo. Además, las soluciones tecnológicas como el análisis de datos pueden ayudar a estas partes interesadas a entender mejor las tendencias turísticas y a tomar decisiones informadas para lograr un crecimiento sostenible y equilibrado.
	Promoción de la RBALE	
Ecológico	Integración de las partes	El análisis ecológico del desarrollo turístico en la RBALE subraya la importancia de promover

	Promoción de la RBALE	prácticas sostenibles, integrar a todas las partes interesadas y fomentar modelos de negocio ecológicos. Estos elementos son fundamentales para garantizar que el turismo contribuya positivamente a la economía local y al bienestar social sin comprometer la integridad ecológica de la RBALE. La integración de todas las partes interesadas en el desarrollo turístico es crucial para garantizar que el turismo en la RBALE sea sostenible desde un punto de vista ecológico.
	Carácter jurídico de empresas	
Legal	Función gubernamental	El marco legal y financiero en el que operan las Reservas de la Biosfera también es un factor importante a considerar. Aunque las Reservas de la Biosfera son entidades locales con forma jurídica, se pueden gestionar a través de entidades locales menores, como los ayuntamientos, que pueden no tener competencias en muchas materias. Por lo tanto, es importante proporcionar una mayor financiación y aporte de cada uno de sus asociados para generar un dinamismo turístico más claro.
	Carácter jurídico de empresas	
	Aranceles, impuestos	
	Carácter jurídico de la RBALE	
	Formación de nuevas empresas	

Fuente. Elaboración propia

2. Fase 2. Recogida de datos

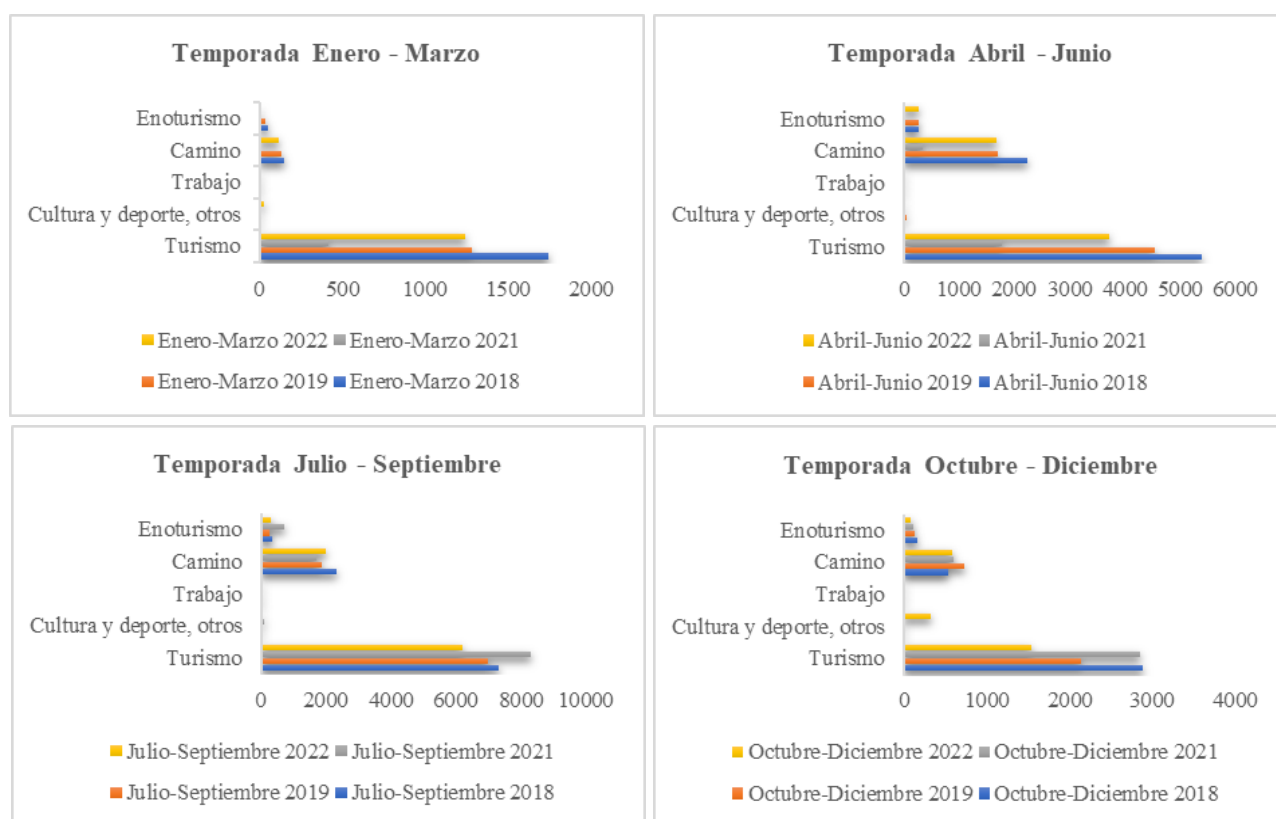
La data recogida para ser analizada desde las variables de las 5F de Porter proviene de la oficina municipal de turismo de Villafranca del Bierzo, que es la única que recoge data oficial sistematizada con la cual se pudiera hacer una extrapolación al resto de la Reserva, considerando sus diferencias paisajísticas, de atractivos y poblacionales. Pero que, en este caso de investigación nos interesa plantear una estrategia que sume a mejorar la competitividad de la Reserva de Biosfera Los Ancares Leoneses¹. La data corresponde a los

¹ Además de la toma de datos de la Oficina de Turismo de Villafranca del Bierzo, se realizó una encuesta a la población local para conocer cuál es su percepción respecto a la situación turística en la RBALE. No se ha incluido en el documento, ya que se ha obtenido una muestra de tan solo 26 individuos y, por tanto, no cumple con la significación estadística necesaria.

años 2018 hasta 2022, el año 2020 no será analizado debido a ser atípico y perturbaría la confiabilidad estadística.

En los gráficos a continuación se observa los productos demandados en la Reserva a una escala general, se muestra una comparativa por años (desde el 2018) y en secciones de temporadas que servirán para profundizar en el análisis. El anexo 8, muestra la data estadística registrada en la oficina de turismo de Villafranca del Bierzo.

FIGURA 10. VISITAS A LA RBALE



Fuente. Elaboración propia

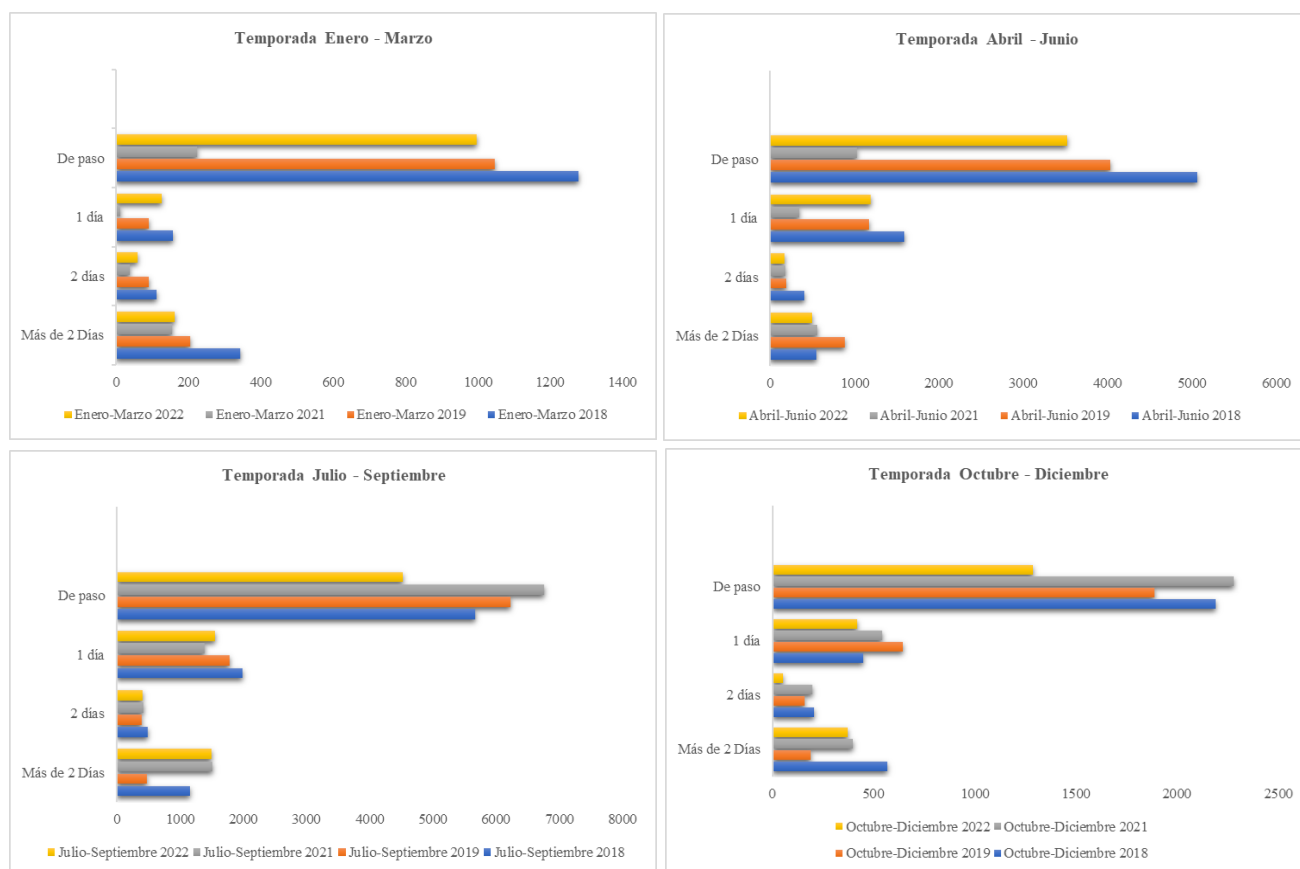
La Figura 10 muestra gráficos que detallan los motivos de las visitas a la Reserva de Biosfera Los Ancares Leoneses. En general, la recolección de datos sobre los visitantes en la oficina de turismo es insuficiente, y la categoría de “turismo” es demasiado amplia para permitir una investigación más detallada sobre las preferencias de los visitantes y potenciar áreas específicas dentro de la Reserva.

Es notable que el período de abril a septiembre es cuando la Reserva recibe la mayor cantidad de visitantes, con un pico entre julio y septiembre, seguido por una disminución significativa del 60% en los últimos tres meses del año.

Los peregrinos que se dirigen a Santiago de Compostela representan un flujo constante de visitantes, que varía entre el 30% y el 40% dependiendo de la temporada. Algunos motivos pueden parecer insignificantes desde una perspectiva estadística, pero representan semillas de oportunidad. Cada uno de estos visitantes es una posibilidad para desarrollar y potenciar los diversos atractivos que la Reserva tiene para ofrecer. Sin embargo, para cultivar estas semillas de oportunidad, necesitamos una mejor comprensión de nuestros visitantes.

En los gráficos a continuación se observa el tiempo de estadía en la Reserva a una escala general, se muestra una comparativa por años (desde el 2018) y en secciones de temporadas que servirán para profundizar en el análisis.

FIGURA 11. ESTANCIA MEDIA EN LA RBALE



Fuente. Elaboración propia

La figura 11 es una oportunidad de análisis en el desempeño de la Reserva de Biosfera Los Ancares Leoneses (RBALE). Nos muestra que la mayoría de los visitantes se quedan entre 1 y 2 días, un tiempo que se asemeja al ritmo de los peregrinos en su camino a Santiago. Pero ¿qué pasaría si pudiéramos tentar a estos visitantes a quedarse un poco más?

Imagínese esto: un visitante llega a la reserva, atraído por la promesa de un viaje espiritual en el Camino de Santiago. Pero una vez que llega, descubre que hay mucho más en la Reserva de lo que jamás podría haber imaginado. Paisajes impresionantes que cambian con cada paso que da, una cultura rica y vibrante que se vive en cada pueblo y una gastronomía que deleita el paladar y nutre el alma.

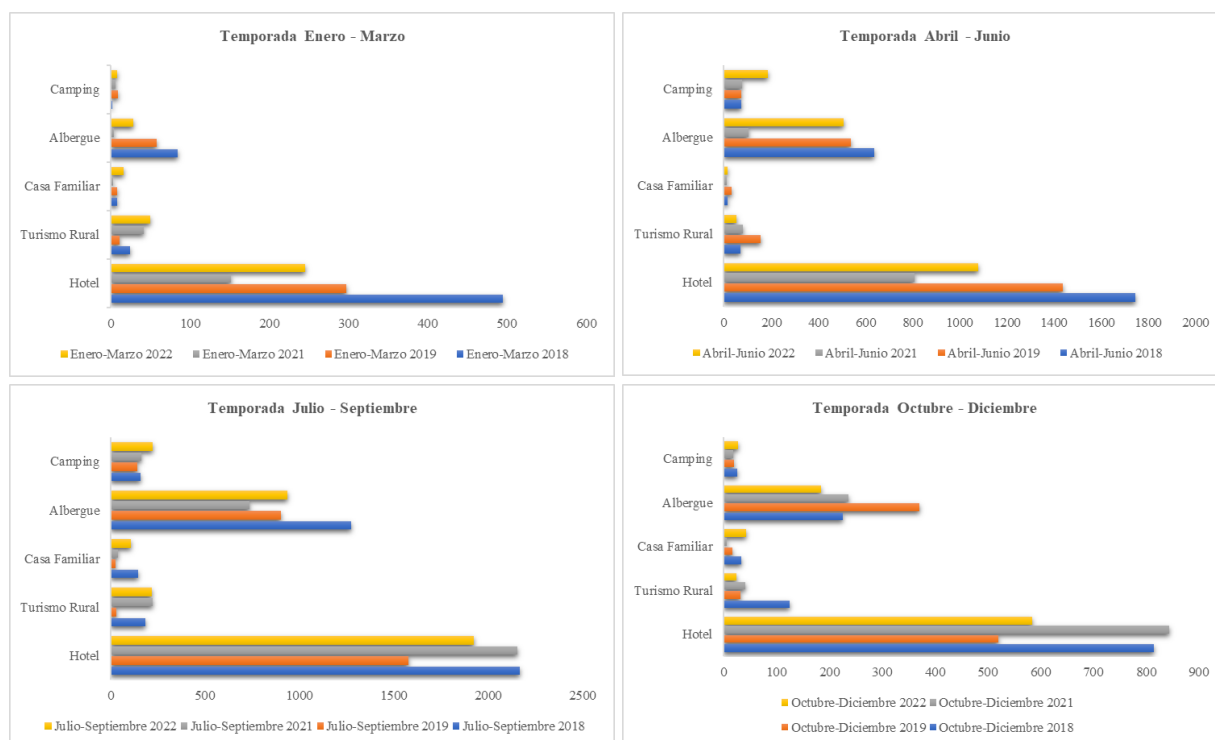
Este visitante decide quedarse un día más. Luego otro. Y otro más. Cada día descubre algo nuevo: un sendero oculto, una historia local fascinante, un plato delicioso. Y cuando finalmente se va, se lleva consigo recuerdos inolvidables y la promesa de volver.

Este es el potencial que vemos en la figura 11. No sólo muestra el comportamiento actual de los visitantes, sino también las oportunidades para el futuro. La ruta del Camino de Santiago es una vía de acceso a la Reserva, pero no tiene por qué ser la única experiencia que los visitantes tengan.

Se pueden desarrollar nuevos productos turísticos que inviten a los visitantes a explorar más allá del camino trillado. Crear experiencias que les permitan sumergirse en la cultura local, disfrutar de la gastronomía regional y descubrir los secretos ocultos de la Reserva.

Se podrían aprovechar las temporadas de otoño e invierno, cuando el flujo de turistas disminuye, para promocionar estas nuevas experiencias. Utilizar estas temporadas más tranquilas para atraer a aquellos visitantes que buscan una experiencia más tranquila y personalizada. El anexo 9, muestra la data estadística registrada en la oficina de turismo de Villafranca del Bierzo.

En los gráficos a continuación se observa el tipo de alojamiento en la Reserva a una escala general, se muestra una comparativa por años (desde el 2018) y en secciones de temporadas que servirán para profundizar en el análisis.

FIGURA 12. TIPO DE ALOJAMIENTO EN LA RBALE

Fuente. Elaboración propia

El análisis de los gráficos que muestran el tipo de hospedaje más utilizado en la Reserva de la Biosfera de los Ancares Leoneses (RBALE) permite indagar sobre la percepción que los visitantes tienen sobre la zona en cuestión. Si nos enfocamos en la variable de albergues, que son los más usados por los peregrinos en su paso por Villafranca, podemos observar que el tipo de hospedaje preferido por los clientes son los hoteles, seguidos en menor medida por las casas rurales y el camping.

Desde la perspectiva de negocio de la reserva, esta información representa una oportunidad para incrementar y promocionar con los proveedores de servicio de casas rurales, lugares de camping y hostales, que son los alojamientos naturales para una zona donde su oferta gira en torno al turismo rural y sostenible, con un alto contenido de actividades al aire libre, culturales y gastronómicas.

En este sentido, es importante destacar que la RBALE es un territorio con valores sobresalientes en cuanto a su medio natural, social y económico. La catalogación como Reserva de la Biosfera por parte de la UNESCO dentro de su Programa Persona y Biosfera (MaB) es una figura creada y concedida para los territorios del planeta con estos valores. Por

lo tanto, es fundamental aprovechar esta oportunidad para promocionar los alojamientos naturales que ofrece la zona.

Los proveedores de servicio de casas rurales, lugares de camping y hostales pueden ser una excelente opción para aquellos visitantes que buscan una experiencia más auténtica y cercana a la naturaleza. Estos alojamientos ofrecen una amplia variedad de actividades al aire libre, culturales y gastronómicas que permiten a los visitantes sumergirse en la cultura local y disfrutar plenamente del entorno natural.

Además, desde el punto de vista empresarial, promocionar estos alojamientos puede ser beneficioso para la economía local. El turismo rural y sostenible puede ser una fuente importante de ingresos para las comunidades locales, ya que fomenta el desarrollo económico sostenible y contribuye a preservar el patrimonio cultural y natural.

En conclusión, el análisis de los gráficos que muestran el tipo de hospedaje más utilizado en la RBALE representa una oportunidad para incrementar y promocionar con los proveedores de servicio de casas rurales, lugares de camping y hostales. Estos alojamientos ofrecen una experiencia auténtica y cercana a la naturaleza que permite a los visitantes sumergirse en la cultura local y disfrutar plenamente del entorno natural. Además, promocionar estos alojamientos puede ser beneficioso para la economía local al fomentar el desarrollo económico sostenible. El anexo 10, muestra la data estadística registrada en la oficina de turismo de Villafranca del Bierzo.

2.1. Relación de variables

Las variables analizadas a partir de las estadísticas recogidas en la oficina de turismo están centradas en los clientes, los proveedores y los competidores, sustentados en las 5S de Porter. La Reserva de Biosfera Los Ancares Leoneses tiene dos evidentes competencias, que son la Reserva de la Biosfera de Os Ancares Lucenses y Montes de Cervantes, Navia y Becerreá, con la que comparte infinidad de similitudes culturales y paisajísticas, y la Reserva de la Biosfera Ribeira Sacra y Serras do Oribio y Courel. entre estas tres reservas cercanas se distribuyen los clientes, siendo esta última la propietaria del destino del peregrinaje llamado Camino de Santiago. Con las estadísticas disponibles es de observación la relación cliente – proveedor en función del turista peregrino. Como se ha analizado anteriormente esto representa oportunidades para RBALE en sentido de ofrecer nuevos productos adaptados a su potencial, que además de atraer nuevos clientes convite a los peregrinos a explorar otras experiencias, que sin duda impulsaría a los proveedores de servicios a alinearse con el objetivo supremo de la Reserva, que es el turismo rural en sus diversas experiencias.

2.2. Integración de técnicas. Matriz DAFO

La matriz DAFO es la estrategia por excelencia para desarrollar una planeación. Esta metodología se centra en cualificar el impacto de las fuerzas que intervienen en el entorno empresarial o de la organización que pretende hacer una planificación estratégica. En resumen, el análisis DAFO es una herramienta de gran utilidad para las organizaciones, ya que permite evaluar los aspectos internos y externos que pueden influir en su desempeño. Conocido también como FODA, este análisis se enfoca en cuatro aspectos clave: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Al evaluar estos aspectos, las organizaciones pueden identificar sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas que enfrentan. De esta manera, pueden tomar decisiones informadas y estratégicas para mejorar su desempeño y aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno, (Pérez Capdevila, 2011).

Hay diferentes enfoques para el análisis DAFO, y algunos expertos pueden tener opiniones diferentes sobre el orden en que se deben evaluar los factores. En última instancia, lo más importante es que la organización utilice el análisis DAFO de manera efectiva para identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y tomar decisiones informadas y estratégicas para mejorar su desempeño. En este caso de investigación el orden de análisis será DAFO como lo refiere la revista de negocios de Harvard, (Ingenio Empresa, 2018).

Las estrategias utilizadas para conseguir las características de la Reserva de Biosfera Los Ancares Leoneses se basaron en el análisis PESTEL y las 5S de Porter, a continuación, las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Debilidades:

- ❖ Vías de acceso en rutas internas de la Reserva.
- ❖ Falta de promoción de la Reserva como destino turístico o de inversión.
- ❖ Involucrar a gobierno y Reserva en la promoción de las actividades o los productos turísticos.
- ❖ No hay información turística a lo interno de la Reserva.
- ❖ Baja densidad poblacional.
- ❖ Desarraigo de los pobladores.
- ❖ La percepción sobre la Reserva es débil en su función administrativa y logística.
- ❖ Hay emprendedores que no están conformados en formas jurídicas.
- ❖ La información sobre los clientes es insuficiente.

- ❖ El flujo de visitantes disminuye sustancialmente en el periodo enero – marzo.
- ❖ En general la oferta turística no requiere de una estadía de más de 2 días.

Amenazas:

- ❖ Lo complejo de crear un plan de desarrollo turístico integral, con todas las partes de interés.
- ❖ Integración de las diversas categorías de negocios que existen: ganadería, turismo, gastronomía, cultura y arte, otros.
- ❖ Fondos económicos para la administración de la RBALE.
- ❖ Diversos proyectos individuales.
- ❖ Diferenciación demográfica en diferentes zonas.
- ❖ Inversión en las comunicaciones o telecomunicaciones.
- ❖ La carga impositiva fiscal hacia las empresas.
- ❖ Desconocimiento de la marca Reserva de Biosfera.
- ❖ Cierre de negocios por bajas de turismo.
- ❖ Los competidores tienen importantes destinos turísticos y de alta promoción internacional.

Fortalezas:

- ❖ Colaboración entre el sector público y privado.
- ❖ La gerencia de la RBALE comparte publicaciones sobre las actividades de la Reserva.
- ❖ Receptividad de cliente extranjero.
- ❖ El turismo puede convertirse en un dinamizador importante de la economía de la zona.
- ❖ Crear en empresas que puedan aprovechar la marca Reserva de Biosfera.
- ❖ El cambio de paisaje en de acuerdo con la temporada.
- ❖ La marca Reserva de Biosfera como impulsor de creación de empresas.
- ❖ Posibilidad de aprovechar el turismo rural en sus diversas opciones.
- ❖ El espacio que comprende la RBALE tiene monumentos arquitectónicos culturales importantes.
- ❖ El turismo rural conlleva a vivir la experiencia, esto puede incrementar la oferta de hospedaje en ese sentido.

Oportunidades:

- ❖ El paisajismo virgen y diverso de la zona.
- ❖ Acción de la industria privada.
- ❖ Descentralizar la administración de la RBALE.

- ❖ Mesas de trabajo entre los administradores de Reserva y los empresarios y/o emprendedores.
- ❖ Colocar productos turísticos de experiencia integral e inmersiva en los diferentes rubros.
- ❖ Crear empresas de infraestructura para actuar en la Reserva.
- ❖ La RBALE como un campus de prácticas en disciplinas al aire libre.
- ❖ Formar a la población en turismo rural.
- ❖ Posibilidad de generar economía circular.

La figura siguiente representa un esquema metodológico del análisis y acciones que conllevan a trazar un plan estratégico para mejorar la competitividad de la Reserva.

FIGURA 13. ESQUEMA DE MATRIZ DAFO



Capítulo V

Plan Estratégico

La planificación estratégica es un proceso que permite a las organizaciones establecer objetivos y metas a largo plazo, y determinar la mejor manera de alcanzarlos. En el contexto del turismo rural, la planificación estratégica es especialmente importante para garantizar el éxito sostenible de los proyectos turísticos.

En esta investigación se aplicaron varias herramientas que se pueden utilizar para llevar a cabo una planificación estratégica efectiva. Las mismas fueron las 5F de Porter, PESTEL y DOFA. Las 5F de Porter se refieren a cinco fuerzas que influyen en la competencia en un mercado determinado: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores. PESTEL es un acrónimo que representa seis factores macro ambientales que pueden afectar a una organización: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. DOFA es un análisis interno y externo que se utiliza para evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización.

En el contexto del turismo rural, estas herramientas son especialmente útiles para ayudar en la investigación a comprender mejor el mercado y las condiciones macro ambientales en las que operan. Al utilizar estas herramientas en conjunto con una metodología sólida de investigación cualitativa y cuantitativa, se puede obtener una comprensión más completa del mercado y desarrollar estrategias efectivas para el éxito sostenible del turismo rural.

1. Diseño del Plan estratégico

El Plan Estratégico que tributa a la competitividad de la Reserva de Biosfera Los Ancares Leoneses como destino turístico, se estructura de la siguiente manera: Misión, Visión, Estrategias, Objetivos e Iniciativas, todo ello en el marco de una ambición temporal.

1.1. Misión

Nuestra misión es promover y asegurar la imagen y calidad de servicio que ofrece la Reserva de Biosfera Los Ancares Leoneses (RBALE) como destino turístico. Nos esforzamos por generar inteligencia de negocios en la cadena de valor del turismo rural de la RBALE, con el

objetivo de mejorar continuamente nuestros servicios y ofrecer una experiencia excepcional a nuestros visitantes.

Buscamos posicionar la región de la Reserva de Biosfera Los Ancares Leoneses como un referente en turismo sostenible. Creemos firmemente en el equilibrio entre el disfrute del turismo y la conservación de nuestro preciado ecosistema.

Además, nos comprometemos a atraer y retener el talento humano que se desarrolla en las comunidades de la Reserva de Biosfera. Valoramos las habilidades y conocimientos locales y buscamos proporcionar oportunidades para que las personas crezcan y prosperen dentro de nuestra organización.

Nos comprometemos a fomentar un turismo sostenible y responsable, al tiempo que apoyamos el desarrollo de nuestras comunidades locales y protegemos nuestro valioso patrimonio natural.

1.2. Visión

Posicionar a la Reserva de Biosfera Los Ancares Leoneses como referente del turismo rural con valor nacional e internacional por sus cualidades diferenciadores en paisajismo diverso, historia arquitectónica, cultura tradicional, y modernidad.

1.3. Estrategias

Estrategia Ofensiva

- E1. Reforzar el posicionamiento y la imagen, incrementar el valor a nivel internacional e incrementar el turismo interno.
- E2. Descentralizar acciones de la RBALE que conlleven a generar economía circular.
- E3. Generar y compartir inteligencia relevante y accionable para toda la cadena de valor de la RBALE.

Estrategia Re-orientativa

- E4. Impulsar la digitalización del negocio de la RBALE.
- E5. Lograr un equilibrio entre oferta y demanda, con un reparto equitativo del valor y rentabilidad de la marca RBALE.
- E6. Liderar la sostenibilidad.

Estrategia de Supervivencia

E7. Incrementar la recaudación de fondos económicos para impulsar la marca RBALE.

E8. Atraer, retener y formar talento humano en la Reserva.

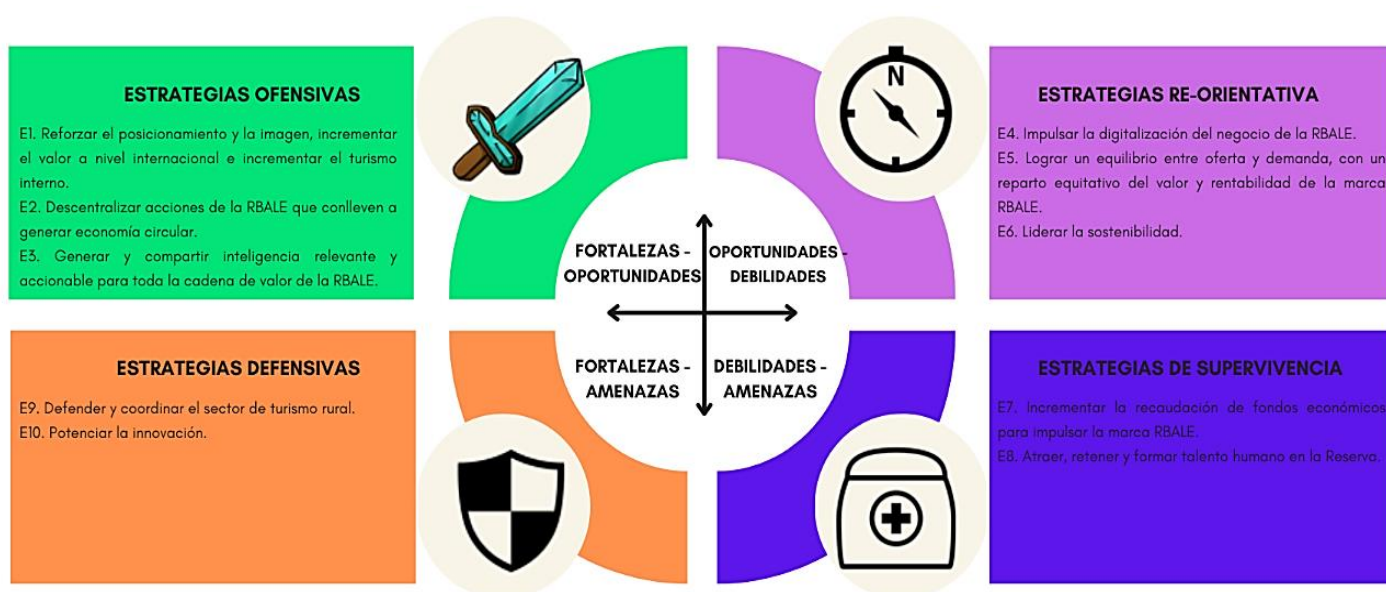
Estrategia Defensiva

E9. Defender y coordinar el sector de turismo rural.

E10. Potenciar la innovación.

La figura siguiente muestra un esquema resultado del procesamiento de la matriz DAFO.

FIGURA 14. ESTRATEGIAS DE PLANEACIÓN.



Fuente. Elaboración propia

1.4. Objetivos

Los objetivos definen el propósito a lograr en cada estrategia que se ha planteado la organización RBALE.

O1. Fortalecer el posicionamiento y la imagen de la RBALE a nivel internacional, incrementar el valor percibido de nuestros servicios y fomentar el turismo interno, con el fin de impulsar el crecimiento sostenible y la prosperidad de nuestra comunidad.

O2. Descentralizar las acciones de la RBALE para fomentar la economía circular, promoviendo la eficiencia y la sostenibilidad en todas nuestras operaciones y actividades, con el fin de minimizar los residuos, maximizar el uso de los recursos y crear un impacto positivo en nuestra comunidad.

- O3. Generar y compartir inteligencia relevante y accionable que beneficie a toda la cadena de valor de la RBALE, con el fin de mejorar la toma de decisiones, optimizar los procesos y promover la eficiencia y la innovación en todas las operaciones.
- O4. Fomentar la transformación digital de la RBALE mediante la implementación de tecnologías emergentes y soluciones digitales, con el fin de optimizar los procesos internos, mejorar la eficiencia operativa y proporcionar servicios más eficaces y accesibles a nuestros clientes.
- O5. Alcanzar una gestión eficiente de los recursos, la adaptación a las fluctuaciones del mercado y el mantenimiento de un compromiso constante con la calidad y la satisfacción del cliente.
- O6. Escalar a líderes en sostenibilidad, implementando prácticas ecológicas y socialmente responsables en todas nuestras operaciones. Esto incluirá la minimización el impacto ambiental, la promoción de la equidad y la inclusión en el lugar de trabajo, y la contribución al bienestar de las comunidades en las que operamos.
- O7. Aumentar la recaudación de fondos para fortalecer la marca RBALE, a través de la implementación de estrategias efectivas de captación de recursos, la creación de alianzas estratégicas y la promoción de la participación de los interesados.
- O8. Crear un ambiente laboral positivo y agradable que fomente el crecimiento y el desarrollo profesional, lo que resultará en una mayor atracción, retención y formación del talento humano en la Reserva.
- O9. Establecer una red de colaboración entre empresas, trabajadores, gobiernos locales y nacionales, y organizaciones sin fines de lucro para defender y coordinar el sector de turismo rural.
- O10. Crear un ambiente de trabajo que fomente la creatividad y la innovación, lo que resultará en una mayor generación de ideas innovadoras y en el desarrollo de soluciones efectivas para los desafíos actuales.

En tal sentido, una vez que se ha propuesto el marco conceptual del plan estratégico es momento de llevar a cabo un conjunto de iniciativas que se cristalizan en un horizonte temporal, en la gráfica siguiente se observa el orden del Plan Estratégico.

FIGURA 15. MARCO CONCEPTUAL DEL PLAN ESTRATÉGICO



Fuente: Elaboración propia

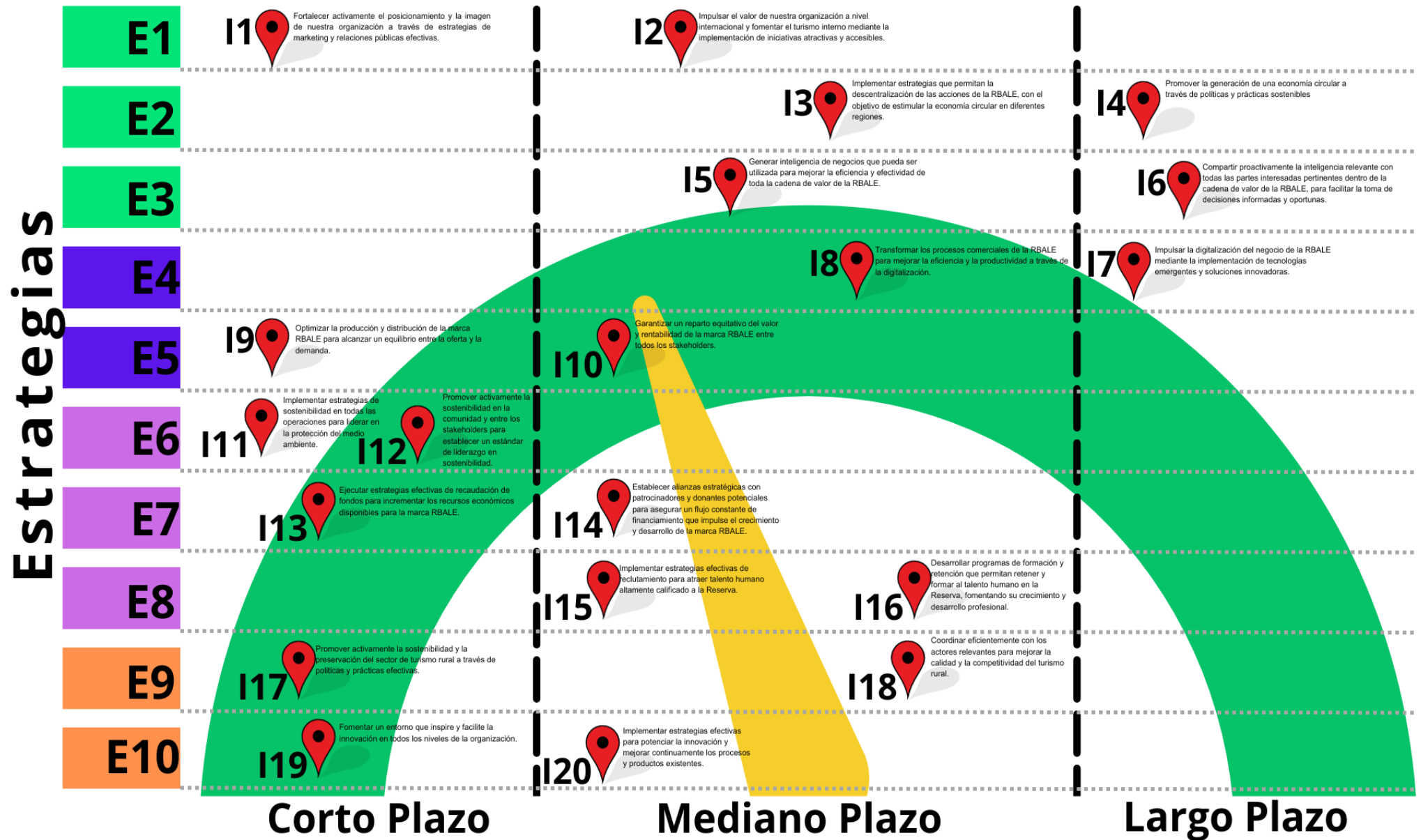
1.5. Iniciativas

- I1. Fortalecer activamente el posicionamiento y la imagen de nuestra organización a través de estrategias de marketing y relaciones públicas efectivas.
- I2. Impulsar el valor de nuestra organización a nivel internacional y fomentar el turismo interno mediante la implementación de iniciativas atractivas y accesibles.
- I3. Implementar estrategias que permitan la descentralización de las acciones de la RBALE, con el objetivo de estimular la economía circular en diferentes regiones.
- I4. Promover la generación de una economía circular a través de políticas y prácticas sostenibles.
- I5. Generar inteligencia de negocios que pueda ser utilizada para mejorar la eficiencia y efectividad de toda la cadena de valor de la RBALE.
- I6. Compartir proactivamente la inteligencia relevante con todas las partes interesadas pertinentes dentro de la cadena de valor de la RBALE, para facilitar la toma de decisiones informadas y oportunas.
- I7. Impulsar la digitalización del negocio de la RBALE mediante la implementación de tecnologías emergentes y soluciones innovadoras.
- I8. Transformar los procesos comerciales de la RBALE para mejorar la eficiencia y la productividad a través de la digitalización.
- I9. Optimizar la producción y distribución de la marca RBALE para alcanzar un equilibrio entre la oferta y la demanda.
- I10. Garantizar un reparto equitativo del valor y rentabilidad de la marca RBALE entre todos los *stakeholders*.
- I11. Implementar estrategias de sostenibilidad en todas las operaciones para liderar en la protección del medio ambiente.
- I12. Promover activamente la sostenibilidad en la comunidad y entre los stakeholders para establecer un estándar de liderazgo en sostenibilidad.
- I13. Ejecutar estrategias efectivas de recaudación de fondos para incrementar los recursos económicos disponibles para la marca RBALE.
- I14. Establecer alianzas estratégicas con patrocinadores y donantes potenciales para asegurar un flujo constante de financiamiento que impulse el crecimiento y desarrollo de la marca RBALE.
- I15. Implementar estrategias efectivas de reclutamiento para atraer talento humano altamente calificado a la Reserva.

- I16. Desarrollar programas de formación y retención que permitan retener y formar al talento humano en la Reserva, fomentando su crecimiento y desarrollo profesional.
- I17. Promover activamente la sostenibilidad y la preservación del sector de turismo rural a través de políticas y prácticas efectivas.
- I18. Coordinar eficientemente con los actores relevantes para mejorar la calidad y la competitividad del turismo rural.
- I19. Fomentar un entorno que inspire y facilite la innovación en todos los niveles de la organización.
- I20. Implementar estrategias efectivas para potenciar la innovación y mejorar continuamente los procesos y productos existentes.

En consecuencia, el Plan Estratégico que contribuye a mejorar la competitividad de La Reserva de la Biosfera de Los Ancares Leoneses (RBALE) como destino turístico, se resume en 10 estrategias convocadas a ser defensivas, re-orientativas, de sobrevivencia y ofensivas, según las características que se han determinado en el entorno. De igual manera, hay 10 objetivos que acompañan a cada estrategia y esta a su vez contiene 20 iniciativas que podrán en movimiento cada estrategia en un horizonte temporal. La figura 16, ejemplifica el plano temporal que transcurre de acuerdo con la complejidad de la iniciativa. El horizonte temporal comprende espacios de tiempo que se ha denominado corto, mediano y largo plazo, a su vez estos intervalos creemos que pueden ser lapsos de 12 meses, de tal manera que el corto tiempo es el año 2024, el mediano plazo es 2025 y el largo plazo es 2026. En consecuencia, el plan estratégico que contribuye a mejorar la competitividad de la RBALE está diseñado para ser ejecutado en un periodo de 3 años, con resultados plausibles con el transcurrir de los meses.

FIGURA 16. HOJA DE RUTA POR EJES ESTRATÉGICOS



Conclusión

La planificación estratégica es un proceso importante para establecer objetivos y metas a largo plazo y determinar la mejor manera de alcanzarlos. En el contexto del turismo rural, la planificación estratégica es especialmente importante para garantizar el éxito sostenible de los proyectos turísticos. La investigación aplicó varias herramientas que se pueden utilizar para llevar a cabo una planificación estratégica efectiva, como las 5F de Porter, PESTEL y DOFA. Estas herramientas son especialmente útiles para ayudar en la investigación a comprender mejor el mercado y las condiciones macro ambientales en las que operan en el contexto del turismo rural. Al utilizar estas herramientas en conjunto con una metodología sólida de investigación cualitativa y cuantitativa, se pudo obtener una comprensión más completa del mercado y desarrollar estrategias efectivas para el éxito sostenible del turismo rural.

Las 5F de Porter se refieren a cinco fuerzas que influyen en la competencia en un mercado determinado: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores. PESTEL es un acrónimo que representa seis factores macro ambientales que pueden afectar a una organización: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. DOFA es un análisis interno y externo que se utiliza para evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización.

El estudio del Plan Estratégico para la Reserva de Biosfera Los Ancares Leoneses ha proporcionado una perspectiva completa y estratégica para fomentar el turismo rural en la región. La puesta en marcha de este plan contribuirá a aumentar la competitividad de la región, generando un impacto positivo en la economía local. Esto se logrará a través de un incremento en el número de visitantes y una inversión más significativa en infraestructuras turísticas.

Además, el plan también contribuirá a la conservación del medio ambiente y la biodiversidad, gracias a las iniciativas de turismo sostenible que se incluyen en él. El éxito del Plan Estratégico destaca la importancia de una planificación meticulosa y reflexiva, que tiene en cuenta las necesidades económicas, sociales, culturales, políticas y ambientales. Este equilibrio es crucial para garantizar un desarrollo sostenible a largo plazo.

El Plan Estratégico para la Reserva de Biosfera Los Ancares Leoneses se presenta como un modelo eficaz para impulsar el turismo rural, proporcionando beneficios económicos significativos mientras se protege y mejora el entorno natural. Este estudio puede servir como un valioso punto de referencia para futuras iniciativas de desarrollo turístico en otras reservas de biosfera.

En resumen, este Plan Estratégico no solo busca impulsar el turismo rural y mejorar la economía local, sino que también tiene como objetivo conservar el medio ambiente y promover la biodiversidad. Al hacerlo, se espera que este plan sirva como modelo para futuras iniciativas similares en otras reservas de biosfera.

El desarrollo turístico sostenible en la Reserva de la Biosfera de los Ancares Leoneses (RBALE) es un proceso complejo que requiere la cooperación y participación activa de todas las partes interesadas. Este proceso no solo implica mejorar la calidad y cantidad de los servicios turísticos, sino también garantizar que estos servicios sean sostenibles y respetuosos con el medio ambiente y la cultura local. Además, es crucial proporcionar formación y apoyo financiero adecuados para fomentar el desarrollo de nuevas empresas en el sector turístico.

El turismo sostenible puede ser una herramienta eficaz para fomentar el arraigo y mejorar la economía local. La Reserva de la Biosfera de los Ancares Leoneses (RBALE) es un espacio natural protegido que cuenta con un patrimonio natural, cultural material e inmaterial sobresaliente. La RBALE está formada por los municipios de Peranzanes, Candín, Vega de Espinareda y Villafranca del Bierzo; y se gestiona a través de un Consorcio que aglutina a esos cuatro Ayuntamientos y al Consejo Comarcal de El Bierzo. La ganadería extensiva, la presencia de fauna y flora autóctona, así como el mantenimiento de arquitectura tradicional son tan solo unas pinceladas de la riqueza que albergan estas montañas.

Es importante tener en cuenta la percepción que tienen los habitantes y visitantes de la RBALE sobre este espacio natural protegido, ya que puede influir en el desarrollo socioeconómico y ambiental de la zona. Por lo tanto, es necesario llevar a cabo acciones de sensibilización, comunicación y participación ciudadana para conocer y mejorar esta percepción. En última instancia, el éxito del desarrollo turístico sostenible en la RBALE dependerá de cómo se manejen estos diversos aspectos y desafíos.

El desarrollo de un Plan Estratégico para el turismo sostenible en la Reserva de la Biosfera de los Ancares Leoneses (RBALE) es una tarea multifacética que requiere una consideración

cuidadosa de varios factores. La tecnología y el análisis de datos pueden ser herramientas valiosas para promover la RBALE y tomar decisiones informadas. Sin embargo, es igualmente importante fomentar prácticas sostenibles y modelos de negocio ecológicos, y garantizar la integración y participación de todas las partes interesadas. Además, se debe prestar atención al marco legal y financiero en el que operan las Reservas de la Biosfera. Proporcionar una mayor financiación y apoyo a estas entidades puede ayudar a generar un dinamismo turístico más claro. Al final, el éxito del Plan Estratégico dependerá de cómo se manejen estos diversos aspectos y desafíos. El objetivo final debe ser siempre promover un turismo que sea beneficioso tanto para la economía local como para el bienestar social, sin comprometer la integridad ecológica de la RBALE.

El turismo rural es un desafío que requiere una comprensión profunda de los visitantes y sus necesidades, así como una promoción efectiva de los atractivos naturales y culturales de la zona. La clave para el éxito radica en la capacidad para atraer a los visitantes y motivarlos a quedarse más tiempo, ofreciéndoles una experiencia auténtica y enriquecedora que vaya más allá de sus expectativas. Esto implica no solo mejorar la calidad y diversidad de los alojamientos y actividades disponibles, sino también cultivar un sentido de conexión emocional y cultural con el lugar. Al final, cada visitante que decide quedarse un día más es una semilla de oportunidad que, si se cultiva adecuadamente, puede florecer en un turismo sostenible y beneficioso para todos. Por lo tanto, es esencial que todos los actores involucrados trabajen juntos para hacer realidad esta visión, asegurando un futuro próspero para la RBALE y sus comunidades locales.

La Reserva de Biosfera Los Ancares Leoneses (RBALE) se encuentra en una posición estratégica para capitalizar las oportunidades emergentes en el sector turístico. La competencia con las Reservas de la Biosfera de Os Ancares Lucenses y Montes de Cervantes, Navia y Becerreá y la Ribeira Sacra y Serras do Oribio y Courel, aunque intensa, puede ser vista como una motivación para innovar y diversificar la oferta de productos turísticos. La clave del éxito radica en entender las necesidades y expectativas de los turistas peregrinos, quienes representan una parte significativa de la clientela. Al ofrecer experiencias únicas y auténticas que van más allá del Camino de Santiago (respecto a la segunda), Los Ancares Leoneses tiene el potencial de atraer a un público más amplio y fomentar el turismo rural. Esto, a su vez, beneficiará a los proveedores de servicios locales al impulsar la demanda de sus ofertas. Sin embargo, es crucial que estos esfuerzos estén alineados con los objetivos

generales de la Reserva para garantizar un crecimiento sostenible. En última instancia, el éxito del plan estratégico dependerá de una implementación efectiva y un monitoreo constante del entorno competitivo.

Esta investigación se concluye con la concreción de un plan estratégico en cuyo marco conceptual se desarrolla la visión y misión del mismo, a través de 10 estrategias producto de un análisis minucioso con la metodología adecuada se logra cristalizar las misma aprovechando las fortalezas y oportunidades del negocio, pero sin dejar de responder a las amenazas del entorno debilidades de la Reserva. Estas estrategias son:

- E1. Reforzar el posicionamiento y la imagen, incrementar el valor a nivel internacional e incrementar el turismo interno.
- E2. Descentralizar acciones de la RBALE que conlleven a generar economía circular.
- E3. Generar y compartir inteligencia relevante y accionable para toda la cadena de valor de la RBALE.
- E4. Impulsar la digitalización del negocio de la RBALE.
- E5. Lograr un equilibrio entre oferta y demanda, con un reparto equitativo del valor y rentabilidad de la marca RBALE.
- E6. Liderar la sostenibilidad.
- E7. Incrementar la recaudación de fondos económicos para impulsar la marca RBALE.
- E8. Atraer, retener y formar talento humano en la Reserva.
- E9. Defender y coordinar el sector de turismo rural.
- E10. Potenciar la innovación.

Cada estrategia se desarrolla en el marco de un objetivo. Cada estrategia la acompaña un conjunto de iniciativas para accionar y dar cumplimiento al objetivo propuesto. Se ha considerado un horizonte temporal de 3 años para desarrollar este Plan Estratégico, consiguiendo resultados plausibles en el proceso.

Bibliografía

- Baroroh, K., Wahjoedi, Wahyono, H., Utomo, S. H., & Lestari, F. (2021). Incorporating Village Tourism into «Community Economy» Course: A Project-Based Learning Method in University. *International Journal of Instruction*, 14(4), 567-584.
- Calapiña, E., Chuquilla, J., & Toapanta, J. (2019). *La planificación estrategica y la prospectiva, semejanzas y diferencias: Una revisión de literatura de los últimos 20 años*. 9(54), 742-759.
- Castaño Quintero, P. A. (2020). *Reservas de la biosfera: Actores interesados y toma de decisiones. Un análisis holístico* (p. 1) [Http://purl.org/dc/dcmitype/Text, Universidad de Córdoba]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=284365>
- Colpas, F. del J., Taron, A. A., & Gonzalez, R. E. (2020). Plan estratégico para el desarrollo sostenible del turismo en la ciudad de Cartagena, Colombia. *Revista ESPACIOS*, 41(31), 215-224.
- Daly, H. (s. f.). *HERMAN DALY-Criterios operativos para el desarrollo sostenible*. Recuperado 25 de agosto de 2023, de <https://www.eumed.net/cursecon/textos/Daly-criterios.htm>
- Díaz-Pompa, F., Leyva-Fernández, L. de la C., Ortiz Pérez, O. L., & Sierra Mulet, Y. (2020). *El turismo rural sostenible en Holguín. Estudio prospectivo panorama 2030*. 38, 174-193.
- ESERP. (2022). *Análisis PESTEL de una empresa: Qué es y cómo hacerlo*. ESERP Digital Business & Law School. <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/>
- Gonzales, T. P., Alvarado, G. P., & Ríos, J. G. (2021). Desarrollo turístico promotor socioeconómico. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 8(2), Article 2. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.82.483>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. En *México* (6.^a ed., Número December, p. 600). MacGrawHill.
- Hovelsrud, G. K., Veland, S., Kaltenborn, B., Olsen, J., & Dannevig, H. (2021). Sustainable Tourism in Svalbard: Balancing economic growth, sustainability, and environmental governance. *Polar Record*, 57, e47. <https://doi.org/10.1017/S0032247421000668>
- Ingenio Empresa (Director). (2018). *Qué es y cómo se hace un análisis FODA en 9 pasos + ejemplo práctico—YouTube* [YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=WnvVNmio1OI&t=336s>
- Instituto Nacional de Estadística. (2023a). *Coyuntura Turística Hotelera (EOH/IPH/IRSH)* [Nota de Prensa]. <https://www.ine.es/daco/daco42/prechote/cth0523.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística. (2023b, agosto). <https://www.ine.es/>
- Kiziryan, M. (2015). *Análisis DAFO - Definición, qué es y concepto*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>
- López, I. G. (2020). *Desarrollo sostenible*. Editorial Elearning, S.L. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZSPvDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=desarrollo+sostenible&ots=uenlddWeGs&sig=k0Vln54Q-TpAgpQo2Poy8jxSuNw#v=onepage&q=desarrollo%20sostenible&f=false>
- López, P. (2019). Planificación del desarrollo turístico. Una propuesta metodológica. *Administración y Organizaciones*, 22(42), Article 42. <https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2019v22n42/Blanco>
- Los Ancares Leoneses. (2023). *Reserva – Ancares Leoneses*. <https://www.ancaresleoneses.es/reserva/>
- Moral-Moral, M., Fernandez-Alles, M. T., & Sanchez-Franco, M. J. (2019). Análisis del turismo rural y de la sostenibilidad de los alojamientos rurales. *Revista ESPACIOS*, 40(01). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n01/19400103.html>

Organización Internacional del Turismo. (2023). *Dashboard de datos turísticos de la OMT*.

<https://www.unwto.org/es/datos-turismo/resultados-turisticos-globales-regionales>

Organización Mundial del Turismo. (2023a). *Desarrollo sostenible*.

<https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>

Organización Mundial del Turismo. (2023b). *Glosario de términos de turismo | OMT*.

<https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>

Pérez Capdevila, J. (2011). Óbito y resurrección del análisis DAFO. *Avanzada Científica*, 14(2), 1-11.

Quiroa, M. (2020, Ferero). *Planificación estratégica*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>

Reali, C. (2021, octubre 14). *Todos los tipos de Turismo que existen según Cohen, OMT, motivación y tipo*. Mize. <https://www.hotelmize.com/es/blog/todos-los-tipos-de-turismo-que-existen-segun-cohen-omt-motivacion-y-tipo/>

Red Española de la Red de Reserva de la Biosfera. (2016). *Ancares Leoneses* (p. 6) [Técnico].

Red Española de Reservas de la Biosfera—Descripción General. (2023, agosto).

<http://rerb.oapn.es/red-espanola-de-reservas-de-la-biosfera/reservas-de-la-biosfera-espanolas/mapa/ancares-leoneses/descripcion-general>

Red Española de Reservas de la Biosfera—Ficha de la Reserva. (2023, agosto).

<http://rerb.oapn.es/red-espanola-de-reservas-de-la-biosfera/reservas-de-la-biosfera-espanolas/mapa/ancares-leoneses/ficha>

Riquelme, M. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter—Clave para el Éxito de la Empresa*.

<https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA O DAFO*. Bubok.

- Smith, T. F., Elrick-Barr, C. E., Thomsen, D. C., Celliers, L., & Tissier, M. L. (2023). Impacts of tourism on coastal areas. *Cambridge Prisms: Coastal Futures*, 1, e5. <https://doi.org/10.1017/cft.2022.5>
- UNESCO. (2023). *What are biosphere reserves?* | UNESCO. <https://www.unesco.org/en/mab/wnbr/about>
- United Nations Environment Programme. (2023). *UNEP - UN Environment Programme*. <http://www.unep.org/about-us>
- World Tourism Organization. (2023). *Turismo y desarrollo rural: Una perspectiva política*. WTO. <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284424306>

Anexos

ANEXO 1. INFORMANTE 1

1 **María José Tablada:** Susana, ¿te puedo grabar, entonces, para esta entrevista?

2 **Susana Abad:** Puedes grabar, sí.

3 **MJ.T.:** Vale. Pues (...) lo primero, preséntate.

4 **S.A.:** Pues (...) soy Susana Abad González, la gestora de la Reserva de la Biosfera de Los
5 Ancares Leoneses (...) Y ya (susurrando) (Risas).

6 **MJ.T.:** Vale, pues ahora te haré unas preguntas para (...), bueno, sobre el sector turístico para
7 ver cómo lo ves tú. La primera, ¿cuál es tu evaluación de la situación actual del turismo en la
8 Reserva?

9 **S.A.:** El turismo en la Reserva (... eh...), durante los últimos años ha mejorado, ha ido en
10 aumento, pero (...) localizadamente. Es decir, hay zonas que absorben más turismo, las
11 poblaciones más grandes, como pueden ser Vega de Espinareda y Villafranca del Bierzo en
12 detrimento de otras zonas que ven pasar un turismo muy sostenible por sus zonas, pero que
13 quizá deje menos, (eh...) desarrollo socioeconómico en esos territorios, como puede ser la
14 parte más montañosa, (eh...) y con menos servicios (eh) y comunicaciones, además, o más
15 defectuosas. Entonces sí hay un aumento turístico, pero hay una carencia de servicios, sobre
16 todo hoteleros, en algunas zonas, y esto va en detrimento de ese turismo y ese desarrollo
17 socioeconómico que debería estar más diversificado y más (eh...), menos localizado en zonas
18 más pobladas.

19 **MJ.T.:** (Asiente). (Eh...) ¿Qué crees que podrían hacer las entidades que forman parte del
20 Consorcio de la Reserva respecto a este territorio como destino turístico?

21 **S.A.:** Las entidades que forman parte de la Reserva de la Biosfera, los que son,
22 principalmente (eh...) los ayuntamientos y el Consejo Comarcal del Bierzo, tienen una
23 función institucional que, en mi opinión, sería fundamental para la reivindicación de ciertos
24 (eh...) servicios, como pueden ser las comunicaciones o telecomunicaciones o
25 comunicaciones viarias (eh...) que eso sí les corresponde a ellos, ¿no?, el mejorar y mantener
26 todas esas vías, mantener las rutas y demás. Y como Reserva de la Biosfera, que también es
27 una entidad (eh) local propiamente dicha, porque tiene esa forma jurídica (... eh...) con
28 mayor financiación y aporte de cada uno de sus (eh...) asociados, sí tendría más capacidad

29 para generar (eh...) pues un dinamismo turístico (risas) (eh...) mucho más claro. (Eh) ¿Qué
30 pasa? Que hay muy poca población en muchas zonas, entonces es complicado porque la
31 participación del sector turístico es complicada y crear un plan de desarrollo turístico integral
32 igual en un territorio como puede ser Vega de Espinareda o Villafranca al que puede ser
33 Balouta, pues es difícil porque cada uno tiene sus necesidades. Entonces sí que se puede hacer
34 mucho más, pero es necesaria la implicación de muchas más instituciones porque (eh...) la
35 Reserva de la Biosfera, recordemos que se gestiona a través de entidades locales menores,
36 ayuntamientos, que no tienen competencias en muchas de estas materias, ni financiación
37 suficiente para ello, con lo cual sería bastante interesante la implicación de otras instituciones
38 más altas, como puede ser Diputación o (eh...) sobre todo, sobre todo Junta de Castilla y
39 León que tiene (eh) competencias en el territorio que visitan muchos de nuestros turistas, que
40 es el monte, la montaña, y (...) y son los que deberían, además, apostar también por ayudar a
41 esa dinamización turística y socioeconómica que va detrás de todo ese (...) de toda esa forma.

42 **MJ.T.:** Pues sí, es la verdad. (Risas) (Eh) ¿Qué opinas sobre la cooperación entre las
43 empresas turísticas y con otras empresas de la Reserva?

44 **S.A.:** (Eh) Que es difícil, no imposible, pero que (...) no es imposible, o sea, no es imposible.
45 Yo creo que cada vez empiezan a entender más que o cooperan o no hay otra opción, y que
46 como Reserva de la Biosfera tengo una marca y una pantalla que es positiva, lo que pasa es
47 que es verdad que hay muy pocas empresas. Quiero decir, a parte del sector turístico y
48 servicios (eh), empresas agroalimentarias o empresas de otro tipo, hay muy pocas con las que
49 colaborar, fundamentalmente apicultura, de las cuales la mayoría ni siquiera son empresas,
50 son autónomos o ni siquiera son autónomos, son personas que practican apicultura (...) de
51 forma personal entonces crear ese, ese vínculo es complicado, pero no es imposible. Lo que se
52 necesita, como siempre, es más financiación para llevar a cabo todos esos procesos, pero yo
53 creo que, desde luego, la opción es esa cooperación. Y si no hay esa cooperación, el
54 desarrollo socioeconómico pues no hay, porque además es una forma de generar economía
55 circular y valorizar el producto turístico y agroalimentario de la propia Reserva.

56 **MJ.T.:** (Asiente) ¿Piensas que el turismo puede ser una herramienta que contribuya a fijar
57 población en las localidades de la Reserva?

58 **S.A.:** (...) Puede ser uno más. No el único, no. O sea, no creo que sea el único que pueda fijar
59 población. Sí puede ser uno más, y puede ser un dinamizador socioeconómico, la gente que...
60 Pero no todo puede ser turismo. En mi opinión, en una Reserva de la Biosfera, el turismo

61 tiene que ser sostenible y (...) y ambientalmente (eh) sustentable, con lo cual (eh...) no creo
62 que vaya a ser el principal motor, pero sí uno de los más importantes, uno de ellos.

63 **MJ.T.:** ¿Crees que es posible...? Es la última ya. ¿Crees que es posible un turismo sostenible
64 que reporte beneficios a la población local?

65 **S.A.:** Si, claro. De hecho, yo creo que se está dando. Lo que la gente busca cuando viene a la
66 Reserva de la Biosfera no es ir a visitar (...) eh, no sé (...) el Museo del Prado, no. Lo que
67 buscan cuando vienen aquí es (eh...) la calma, la serenidad, la montaña, la naturaleza, (eh...) los
68 valores culturales, ancestrales que se mantienen en este territorio, visitar pallozas,
69 visitar... Es decir, lo que buscan es un turismo sostenible. Si nos plantan cinco
70 aerogeneradores en el Pico del Cuiña, ese turismo ya no va a existir. Y sí, ese turismo sí
71 reporta (eh...) economía en la zona porque sí, a lo mejor no duermen en Tejedero de Ancares
72 porque ya no hay donde dormir, pero (eh) sí duermen en Vega de Espinareda, comen en
73 Balouta y se mueven, y eso es turismo sostenible y economía circular.

74 **MJ.T.:** Muy bien, pues... pues muchas gracias (risas).

75 **S.A.:** De nada (risas).

ANEXO 2. INFORMANTE 2

1 **María José Tablada:** (Eh) Bueno, ¿me dejas que te grabe esta entrevista para mi Trabajo de
2 Fin de Máster?

3 **Daniel Alonso:** Sí, consentido.

4 **MJ.T.:** Perfecto. Bueno, pues preséntate.

5 **D.A.:** Bueno, pues yo soy Daniel Alonso Cerezales, vivo aquí en Suertes, un pueblo del Valle
6 de Ancares (... eh...) tengo 25 años, ahora en unos días hago los 26. Y (...) bueno, llevo aquí
7 viviendo unos dos años y pico. Antes vivía en Allariz, en Galicia. Entonces, pues tomé la
8 decisión de venirme para aquí.

9 **MJ.T.:** Muy bien. Bueno, pues entonces te empiezo a preguntar. (Eh...) ¿Qué te llevó a crear
10 una empresa en este territorio?

11 **D.A.:** Pues (...) bueno, mis padres... Mi madre es de Sésamo, mi padre, de Suertes. Ambos
12 son de la zona, ¿no? Y desde muy pequeño, pues siempre he estado en contacto, tanto los
13 fines de semana, como los puentes, como, bueno (...) siempre se aprovechaba cualquier
14 momento para venir aquí a pasar los días, pues con la familia, con los abuelos, ¿no? Y ya
15 desde pequeño pues era salir a andar, en contacto con la naturaleza, con la fauna, con (...)
16 Bueno, sólo los que somos de aquí lo entendemos, ¿no?

17 Y (...) y ¿qué pasa? Que poco a poco, o sea, a mí me encantaba el deporte, ¿no?, entonces
18 poco a poco, pues fui (...), quería meterme primero a (...) Me metí en TAFAD, iba a entrar a
19 INEF, pero dije es que no me gusta igual la parte de educación y cómo está, bueno, a lo que
20 va todo el mundo un poco, y dije “yo quiero la naturaleza, quiero el contacto con el medio
21 natural, poder guiar a la gente, poder enseñar lo que conozco yo, ¿no? Y transmitirlo”. Y fue
22 un poco cuando empecé a formarme y a empezar con este, con esta semilla de lo que es la
23 empresa hoy en día.

24 **MJ.T.:** Muy bien. Pues entonces cuéntame qué haces exactamente, qué (...) cuál es la
25 actividad de Ancares Activa.

26 **D.A.:** Ancares Activa (...) Pues (...) es una empresa de turismo activo, ¿vale? En el que, pues
27 (...) lo que intento es ofrecer, bueno, vender unas actividades tanto para yo poder vivir de
28 ellas, que eso, claro, no voy a hacer (risas) cosas para no poder vivir, como para enseñar,
29 sobre todo lo que es este territorio. O sea, Ancares Activa ya tiene ese nombre para

30 focalizarme en, en este (...) tanto en la Reserva de la Biosfera de Los Ancares Leoneses,
31 como en la de los gallegos. Quiero, pues abarcar todo, todo el territorio que pueda, ¿no?

32 Y (...) ¿qué hago? ¿Qué hago en la empresa? Pues hago desde actividades de senderismo,
33 *trekkings* de varios días, vivac (eh...), trabajo con otras empresas también pues para hacer el
34 descenso del Sil en kayak, pues observación de fauna y naturaleza. Después también tengo
35 talleres fotográficos, talleres de meditación activa dentro de estos bosques, que son
36 increíbles... Y (...) y bueno, pues al final intento tocar, poco a poco, pinceladas de todos los
37 campos. Ahora también quiero meter para este verano pues algún taller de la minería que es
38 de (...) del valle, aquí y, y bueno (...). Así un poquito por (...) por líneas generales (risas).

39 **MJ.T.:** Muy bien. ¡Genial! Muy interesante.

40 Eh, ¿qué perspectivas de futuro tienes respecto a tu actividad empresarial y cómo valoras esos
41 primeros años al frente de Ancares Activa?

42 **D.A.:** Pues (...) Empiezo por la primera, ¿no? Lo que me has dicho...

43 **MJ.T.:** Como quieras.

44 **D.A.:** Bueno (...) Vale. Pues (...) Yo sabía que era difícil, ¿no? Montárselo por una cuenta,
45 ponerse de autónomo y (...) y bueno, lanzarse a este, a este otro modelo económico, ¿no?
46 Porque al final no es, no estás trabajando para alguien. Eres tú y, y bueno, estás de autónomo.
47 ¿Qué pasa? Que (...) llevo dos años (...) y cada vez (...) o sea, es muy difícil. Es muy difícil,
48 y, y no paran de “atac...” O sea, de ir a por ti, las entidades públicas. No así a lo agresivo
49 como suena, pero sí que al final van picoteando, picoteando, te van quitando algunas (...)
50 Bueno, por ejemplo, han subido ahora también, me han subido los autónomos un poco. Pues,
51 al final, es que no puedo hacer frente a todo, con los seguros, los autónomos. Tengo que
52 vender un montón de actividades para poder llegar y tener un, un salario, pues para poder
53 vivir, ¿no? Y es difícil. Y es difícil. Entonces, por eso también estoy metido pues en el tema
54 del camping (municipal). Pues un poco para compaginar e ir sacando algo.

55 Estas navidades, ¿qué me tuve que plantear? Trabajar en otro sitio. Pues me fui a (...) estuve
56 por la costa en Galicia, en Vigo, concretamente y tuve que, pues tener desempleado
57 (desempeñado) otro trabajo para poder tener unos ingresos y poder continuar esta temporada.
58 Si no es (...) Actualmente yo no puedo.

59 ¿Qué visión de futuro tengo? Pues (...) Un poco (...) Un poco complicada. Quiero seguir con
60 esto, pero bueno, al final las alternativas son (...) o seguir formándome (...)

61 Hay dos alternativas que tengo yo en mente, ¿no? Seguir luchando y si veo que es (...) pues
62 bueno, son dos años. Al principio siempre es difícil, pero si veo que al final voy consiguiendo
63 una cartera de clientes y voy teniendo, pues para poder vivir, pues, continuar. Igual (...)
64 expandirme, ya que en Ancares trabajar el ochenta por ciento de las actividades, pero hacer
65 trekkings por Picos de Europa o llevar a gente, igual a... a Pirineos o hacer así salidas pues ya
66 más grandes por otras zonas que conozco y también me gustan un montón.

67 (...) Y si no, pues otras alternativas, es tener esto como algo pequeño, ocasional, y pues
68 prepararme, pues unas oposiciones para (...) no sé (...) para forestal o agente medioambiental
69 o algo así, que también pues bueno. Al final siempre es relacionado con el medio ambiente,
70 pero (...) yo creo que hay que ganarse la vida, ¿no?

71 **MJ.T.:** Sí. Tiene que ser así (risas). Sí, sí. ¿Qué crees que te aporta haber creado una empresa
72 en una Reserva de la Biosfera?

73 **D.A.:** (...) ¿Que qué me “ap...”? Bueno (... eh...)

74 **MJ.T.:** Me refiero, si (...) es como (...) eh (...) un plus de calidad o (...) da lo mismo, o (...)

75 **D.A.:** No, no, no. Es, o sea, es un plus de calidad. O sea, es muy diferente tener una empresa
76 de turismo activo en una zona. A ver, hay muchos atractivos, ¿no?, en, en paisajes, pero al
77 final, si tienes una empresa en una Reserva de la Biosfera y que trabaje en una Reserva de la
78 Biosfera, es un atractivo que atrae incluso a la gente. O sea, es, es un beneficio, ¿no?, para mí.
79 Y (...) lo noto. También a la hora de ofertarlo, pues siempre también lo subo (a redes
80 sociales) con la marca de la Reserva de la Biosfera, eh, la gente reacciona y hay mucha (...)
81 pues, Susana (la gerente) comparte siempre un montón de... las actividades y todo el trabajo,
82 y eso, pues, me ayuda y me impulsa. Es como otra entidad que me ayuda, pues a, a dar
83 publicidad a todo lo que estoy haciendo y lo que he creado.

84 **MJ.T.:** Muy bien (risas). Desde tu punto de vista, ¿existen sinergias entre las empresas (...)
85 entre las entidades públicas y las empresas? ¿Y entre empresas turísticas o empresas
86 complementarias a la actividad turística, como por ejemplo la ganadería o agroalimentaria o
87 algo así? ¿Crees que (...) que bueno, que se compatibilizan unas con otras? ¿Nos ayudamos o
88 (...) o es muy (...) todo muy individual?

89 **D.A.:** Eh (...) (resopla) Complejo eso (risas). Porque (...) sí que se “com...”. O sea (...) se
90 compatibiliza muy bien y se podría llegar a (...) a convivir y coexistir de una forma que
91 ambos ganen, ¿no? Al final, yo quiero ver ganado, yo quiero ver un montón, pero también que
92 estén los caminos limpios, que haya pues, algún paso que, que no esté cortado, ni, ni que haya

93 alambres, ni somieres cortando caminos. (Eh...) De lo que vivo yo, personalmente, creo que,
94 por ejemplo, en este valle cada uno va muy individual. Sobre todo, porque es un valle muy
95 envejecido. Las nuevas generaciones, pues estamos intentando cambiar eso. Pero, pero claro,
96 somos pocos los que estamos aquí luchando por eso, entonces es, es (...) es difícil. Ahí cada
97 uno mira por lo suyo, cada uno, pues quiere para sí, beneficios para sí y (...) Que está bien
98 ganarse la vida, y que uno tiene que ganarse la vida, pero al final podemos coexistir todos,
99 incluso hacer unas bases y crear unas infraestructuras, pues, muy buenas. Y le falta a este
100 valle en concreto. No puedo hablar de otros valles porque no lo entiendo.

101 Y, después, las entidades públicas o (...) (Sonríe)

102 **MJ.T.:** Sí.

103 **D.A.:** Pues (...) Bueno... (Risas) No sé si se puede omitir mucho... (Sonriendo) Por ejemplo,
104 la entidad, la Reserva de la Biosfera, ¿es una...?

105 **MJ.T.:** Sí.

106 **D.A.:** Pues esto, pues de maravilla, como he comentado antes, pues súper contento. Otros
107 ayuntamientos, pues muy agradecidos y muy contentos. En concreto éste, pues creo que voy a
108 omitir (...) (risas).

109 **MJ.T.:** Vale (risas)

110 **D.A.:** ¿Por qué? Porque veo que falta (...) pues, no sé, un poco de (...) Es que no hay
111 publicidad. No hay (...) Y después crean conflictos con Galicia, que está muy bien levantar
112 nuestros orígenes y que eso es, esto es Ancares. Esto es el río Ancares y el valle de toda la
113 vida, de donde viene Ancares. Pero después algo que les aplaudo a los gallegos es que saben
114 vender y lo hacen muy bien, y, y es que es como deberíamos hacer nosotros. O sea, al final no
115 es culpa de ellos. Yo lo veo como que no es culpa de ellos, y se están creando conflictos que
116 no, que no entiendo. Cuando nosotros deberíamos: vale, tenemos lo que tenemos, ya están las
117 dos partes, porque es una Reserva y así esto nos ayuda a obtener Fondos Europeos y poder
118 levantar pues muchos, muchos *concellos*, muchos ayuntamientos. Entonces, pues bueno, pues
119 eso.

120 **MJ.T.:** Vale (risas)

121 **D.A.:** Omíto así por encima lo que pienso.

122 **MJ.T.:** Sí. Entendido. ¿Cuál es tu valoración general hasta ahora como empresario joven en
123 un territorio que (bueno, ya me lo has contestado un poco) que tiende al envejecimiento y a la
124 despoblación?

125 **D.A.:** (...) (Ah...) (resopla) Bueno, pues que es un poco duro. Es un poco duro porque hace
126 falta más, más gente. Hacen falta familias, pues, pues no hay (...) Pero claro, no se puede
127 pedir que venga gente de fuera, que, que vengan familias o que venga el (...) si no hay oferta
128 de trabajo. No hay... Por ejemplo, hay mucha gente aquí de los pueblos, de Pereda, que se
129 quieren venir para aquí, pero al final se acaban yendo a Vega. O se encuentran, que es normal,
130 las condiciones en invierno son muy duras porque son pueblos, son aldeas, que somos treinta
131 en (...), treinta y tres eran en invierno en Pereda, en Tejedo no sé, en Suertes somos doce (...)
132 La edad de media en Suertes, conmigo, que tengo 25 años, estará en unos sesenta y pico. O
133 sea que (...) que es, bueno, es un poco complicado. Se hace duro. Pero bueno (eh...), no me
134 desmotiva. Yo sigo con este amor y con esta energía por aquí, por la tierra. Y siempre me
135 queda Vega o me queda, pues, Ponferrada o me queda Allariz, de donde vivía antes, pues
136 cerca. Al final nos desplazamos en un momento.

137 **MJ.T.:** Pues eso es todo. Muchas gracias.

138 **D.A.:** Gracias a ti, María José.

ANEXO 3. INFORMANTE 3

1 **María José Tablada:** (Eh) Bueno, pues entonces ¿puedo grabarle para mi Trabajo de Fin de
2 Máster?

3 **José Antonio Álvarez:** Por supuesto.

4 **MJ.T.:** Lo primero, preséntese.

5 **JA.A.:** Bueno, pues soy José Antonio Álvarez Cachón; soy el alcalde presidente del
6 Ayuntamiento de Candín, pues ya desde hace (...) pues ésta creo que es la cuarta legislatura
7 (eh...), entonces llevamos doce años, más estos cuatro, pues dieciséis años, desde el (...) ya
8 no recuerdo muy bien, pero desde el 2011 o por ahí, que llevamos aquí, al frente de este
9 asunto (risas).

10 **MJ.T.:** Bueno, pues entonces quería preguntarle cuál es su evaluación de la situación actual
11 del turismo en la Reserva de la Biosfera de Los Ancares Leoneses y en su municipio en
12 concreto.

13 **JA.A.:** Bueno, pues la verdad es que la situación no es todo lo buena o halagüeña que
14 quisiésemos, ¿no? (Eh...) Hombre, sí que poco a poco pues se va notando que cada vez hay
15 pues quizás más demanda, pero somos una zona que necesita de muchas infraestructuras, de
16 puesta en valor, de promoción... Porque estamos, la verdad, que bastante alejados, ¿no?
17 (Eh...) No es un municipio, no es una zona que esté al lado de una gran ciudad, con lo cual,
18 pues (eh) la gente, el visitante, aquí pues tiene que venir. No sales de una autovía y te lo
19 encuentras, ¿no? Entonces, pues claro, necesitan conocer y necesitan tener algún tipo de
20 atractivo para que lo demanden (se refiere al destino), que les llene el ojo, que les llame la
21 atención para poder venir, ¿no?

22 La situación turística pues no es, quizás, todo lo buena que debería de ser, pero sí que va
23 notando que hay pues una cierta demanda a parte de (...) bueno, es un turismo de bastante
24 calidad y, sobre todo, pues (eh...), bueno, engloba varios ámbitos, ¿no? A parte de gente
25 mayor que busca, pues digamos tranquilidad, gastronomía y demás, pues sí que tenemos
26 también alguna ruta de montaña, de media montaña, como es el Miravalles o el Cuiña que sí
27 que llaman bastante la atención y que son también unos atractivos, ¿no? Son, digamos, son las
28 dos montañas más altas de aquí de la cordillera, de los Montes de León (se refiere a la llamada
29 “Sierra de Ancares”), y tenemos la suerte de que estén en el Valle de Ancares y, bueno, pues
30 sí que llaman bastante la atención y sí que suelen ser bastante visitables, suelen visitarlas
31 bastante gente.

32 Pregúntame lo que quieras, lo que necesites.

33 **MJ.T.:** Bueno, me refería la evaluación global de la Reserva, en cuanto a la Reserva y en
34 cuanto al municipio, sí.

35 **JA.A.:** Bueno, en la Reserva, yo creo que dentro de lo que cabe no se valora mucho porque la
36 gente (se refiere a la población local) está acostumbrada a que la Reserva de la Biosfera, o lo
37 piensan más bien, que la Reserva de la Biosfera es un medio o un método únicamente para
38 conseguir subvenciones, ¿no?, para ver cuánto me dan, o a ver por qué... Pero claro, la
39 Reserva de la Biosfera no es eso, tiene otra finalidad, entonces quizá la gente no lo entiende y
40 no lo valora. Pero bueno, creo que dentro de (...) del presupuesto que se maneja, dentro de lo
41 pequeños que somos, pues creo que, hombre, que sí se ha avanzado, sí que se han hecho
42 cosas. Quizás pues (eh...) deberíamos de avanzar mucho más, como en todas partes, pero
43 claro, los medios económicos y los medios materiales son los que son. Entonces con un
44 presupuesto pequeño que lo aborda principalmente el Consejo Comarcal (del Bierzo) y los
45 ayuntamientos, y algo, algunas veces, la Diputación (de León). Creo que hay un compromiso
46 de unos 10.000€ anuales que a veces cuesta mucho plasmarlos pues (...), pues claro, no se
47 pueden hacer grandes cosas, ni grandes maravillas. Pero, sobre todo, principalmente, yo lo
48 que recabaría sería, de las administraciones una mayor implicación con las Reservas de la
49 Biosfera y, sobre todo, que eso conllevara la dotación de más fondos porque, las cosas, para
50 hacerlas, hace falta dinero (risas). No queda otra.

51 **MJ.T.:** Totalmente. (Eh...) ¿Qué cree que podría hacer una entidad pública como el
52 ayuntamiento para incentivar y mejorar la situación turística del municipio?

53 **JA.A.:** Bueno, pues principalmente (...) Claro, yo siempre soy partidario de que haya una
54 iniciativa privada. Pero claro, en las zonas tan aisladas y pequeñas, pues vemos que no hay
55 mucha oportunidad, que los negocios se cierran, que (...) digamos que es muy difícil
56 continuar. La gente se va fuera (eh...), tiene una formación, realiza otro tipo de actividades, a
57 lo mejor cuesta que vuelvan o que retornen aquí y que continúen incluso con los negocios
58 familiares, y entonces pues claro, es muy difícil. Estamos asistiendo, ahora, sobre todo, a una
59 (...) Tenemos un problema bastante grave aquí, que es que hace unos años, hace 3 o 4 años, o
60 incluso menos, pues había varios (...) bueno, tres o cuatro restaurantes donde poder comer, y
61 ahora tenemos el grave problema de que vemos que esos restaurantes prácticamente han
62 cerrado o están a punto de cerrarse, y vemos que no hay posibilidad de continuidad para que
63 sigan abiertos, ¿no?

64 Entonces pues desde el ayuntamiento, desde las administraciones, cuando no hay iniciativa
65 privada, entiendo que deberíamos de asumir la responsabilidad y suplir, digamos, la falta de
66 iniciativa privada, con algún tipo de proyecto, con algún tipo de actividad o de interés para
67 que (...) pues, de alguna manera, el visitante pueda satisfacer esas necesidades que, de alguna
68 manera, no se pueden realizar, ¿no?

69 Entonces nosotros aquí, principalmente, a parte de profundizar en la señalización y en la
70 mejora de las sendas y rutas de turismo, pues debemos de, sobre todo, de crear algún tipo de
71 infraestructura para que el turista o el visitante pueda, pues sobre todo, poder disfrutar de un
72 desayuno, una comida porque, al ritmo que vamos, probablemente, en poco tiempo no haya
73 iniciativa privada y los pocos locales que, como ha dicho anteriormente, que estaban abiertos,
74 prácticamente se están cerrando o a punto de cerrar y, a ver si desde el ayuntamiento somos
75 capaces de suplir esas carencias, ¿no?

76 A parte de eso hay que seguir pues recuperando el patrimonio, mejorándolo y poniéndolo en
77 valor para que sea un atractivo, para que sea demandado y cause interés en el visitante para
78 que, de alguna manera, apueste por esta zona.

79 **MJ.T.:** ¿Cómo es la relación del ayuntamiento con las empresas del municipio y con las
80 empresas turísticas? Bueno, quizá es un poco la pregunta anterior...

81 **JA.A.:** Bueno, el Ayuntamiento, en la medida de lo posible, tiene una relación buena con las
82 empresas, y la relación es buena, pues con nuestro entorno. Normalmente siempre, siempre
83 hay una cierta rivalidad porque, bueno, cada uno tiene sus proyectos y cada uno, obviamente,
84 tiene que vender y defender lo suyo, eso está claro. Pero bueno, la rivalidad es siempre sana.
85 Y (eh...) con las empresas, pues hombre, en la medida de lo posible, pues (la relación) es
86 siempre buena. Tratamos de ayudar en la medida de lo posible y no perjudicar a nadie, e
87 incluso, pues favorecer en todo lo que podemos a las empresas, ¿no? (Eh...) Las iniciativas
88 que se toman, pues (eh...) van más o menos en ese camino, en ese sentido. Cualquier
89 proyecto de restauración del patrimonio material o del inmaterial, como el cambio de nombre
90 (se refiere al cambio de denominación del municipio de Candín por Valle de Ancares) o el
91 tema de las rutas de senderismo y eso, pues vamos, va en beneficio de todas las empresas.

92 **MJ.T.:** Luego le quería preguntar, ¿existe cooperación, hablando de turismo, entre las
93 diferentes entidades de la Reserva? Me refiero Ayuntamientos, Consejo Comarcal, la
94 gerencia... O sea, si se percibe a toda la Reserva como un destino en conjunto o se tiende a la
95 individualidad.

96 **JA.A.:** Bueno, hombre, a lo mejor desde el Consorcio pues sí que se pretende un poco que sea
97 un todo, ¿no?, algo unánime. Pero sí que, como he dicho anteriormente, quizás los
98 ayuntamientos, pues (eh...) Sólo somos cuatro. Dos somos muy pequeños, los otros dos ya
99 tienen una cierta (...) vamos, son bastante más amplios. Pero somos muy diferentes, a pesar
100 de estar todos en la Reserva somos muy diferentes (se refiere a demográficamente y, por
101 tanto, administrativamente), y sí hay muchas cosas que ver y que hacer en cada uno de ellos,
102 pero aún a parte de esas diferencias, pues sí que deberíamos de, a lo mejor, cooperar más o ir
103 todos más juntos y no, como he dicho también anteriormente, creo que cada uno tratamos, en
104 la medida de lo posible, de vender lo nuestro y apostar por lo nuestro. Esto a nadie tampoco a
105 nadie tiene que extrañarle, ni parecerle mal, ¿no? Cada uno tiene que vender lo suyo. Pero
106 bueno, quizás desde el Consejo Comarcal, quizás desde la Diputación, pues sí que deberían de
107 promocionar o hacer alguna oferta conjunta (paquete turístico) que englobase a todos los
108 ayuntamientos o a toda la Reserva. Nosotros como ayuntamiento, a título individual, pues
109 claro, eso no lo hacemos, ni lo podemos hacer. Quizás también desde el Consorcio, pues
110 alguna iniciativa en ese sentido, pues tampoco estaría mal.

111 **MJ.T.:** ¿Qué beneficios aporta al municipio pertenecer a una Reserva de la Biosfera? ¿Y
112 desde el punto de vista turístico?

113 **JA.A.:** Bueno, la verdad es que yo creo que beneficios, todos. Perjuicio, ninguno, porque
114 prácticamente no tiene ningún tipo de limitación. Cualquier persona con un poco de sentido
115 común sabe la zona en la que vivimos y cómo debemos de hacer las cosas,
116 independientemente ya de ser Reserva de la Biosfera o no serlo, ¿no?

117 (Eh...) Como he comentado anteriormente, pues claro, el ciudadano quizás no percibe
118 beneficios o no percibe ningún beneficio porque estamos un poco acostumbrados a que
119 cualquier figura proteccionista o similar, pues que lleve consigo alguna línea de ayudas o
120 demás, y claro, los vecinos a veces lo que demandan es “bueno, la Reserva vale de poco o no
121 vale de nada porque no te dan nada”. Pero es que la Reserva de la Biosfera no es eso, el fin de
122 la Reserva de la Biosfera no es ese. Entonces, quizás, no se perciba por los vecinos ningún
123 tipo de beneficios, o pocos beneficios. Evidentemente, perjuicio ninguno, pero el hecho de ser
124 Reserva de la Biosfera, cualquier lugar que lo sea, para un ayuntamiento supone un
125 reconocimiento y supone, pues un privilegio. Ese ayuntamiento no está ubicado en cualquier
126 sitio. Si estás en una Reserva de la Biosfera es por algo, y porque hay un paisaje, un
127 ecosistema, un entorno peculiar, diferente a otros, entonces el hecho de pertenecer a una

128 Reserva de la Biosfera, yo creo que, bueno, aparte de cuestionar si aporta más o aporta menos,
129 yo creo es un privilegio para todos.

130 **MJ.T.:** ¿Qué cambiaría o mejoraría de la gestión turística de la Reserva?

131 **JA.A.:** (...) Bueno (eh...) Es complicado. Yo, cambiar o mejorar, pues cambiaría muchas
132 cosas o mejoraría muchas cosas. (Eh...) Claro, otra cosa es que para poder hacer cambios y
133 para poder mejorar, pues hay que tener tanto medios económicos como humanos, y quizás no
134 los haya. Yo con esto no quiero cuestionar al resto de ayuntamientos, a los socios del
135 Consorcio ni mucho menos. Creo que con los medios que tenemos se van haciendo bastantes
136 cosas y se va haciendo todo lo que se puede.

137 ¿Cambiar? Pues hombre, necesitaríamos cambiar cosas, pero evidentemente, hacen falta, pues
138 eso, medios. Sobre todo, medios económicos, porque bueno, los medios humanos y
139 materiales, con los medios económicos se consiguen, se compran o se contratan, ¿no? Pero sí
140 que debería haber una apuesta más decidida de las administraciones por las zonas rurales y
141 por las zonas que gozan de una protección especial como son las Reservas de la Biosfera. Si
142 hubiese (...) Si las administraciones apostasen, pues claro, se podrían hacer planes de gestión,
143 se podrían hacer planes de promoción, en fin, recuperar parte de nuestro patrimonio, porque sí
144 que hay proyectos curiosos que recuperar y que abordar, pero evidentemente, pues claro, sin
145 medios es imposible.

146 **MJ.T.:** Claro. Y ya la última, ¿piensa que es posible un turismo sostenible que reporte
147 beneficios a la población local y que contribuya a fijar población?

148 **JA.A.:** Bueno, aquí el turismo es sostenible sin duda. Y yo creo que el tipo de turismo que
149 tenemos aquí es de bastante calidad. Es cierto que la actividad humana siempre genera algún
150 tipo de residuo, algún tipo de contraprestación que ves cuando te desplazas o vas a hacer
151 alguna ruta, pero claro, eso ya va en función de lo cuidadoso o respetuoso que sea cada uno
152 con el medio ambiente, ¿no?

153 **MJ.T.:** Con “sostenible” me refiero desde el punto de vista medioambiental, sí, pero también
154 desde el punto de vista económico y social.

155 **JA.A.:** Económicamente sí. Para ello tiene que haber cierta oferta que, de momento la hay,
156 pero el hostelero también tiene que asegurarse un porcentaje de ocupación anual. Sabemos
157 que no todos los meses del año va a haber la misma ocupación, porque eso siempre pasa (se
158 refiere a la estacionalidad del turismo), pero para poder vivir de ello aquí, el hostelero tiene

159 que asegurarse cierto nivel de ocupación porque si no es muy difícil mantener una actividad,
160 evidentemente.

161 Es complicado que toda la población pueda vivir del turismo. Hombre, alguien, o
162 puntualmente, pues sí, pero bueno, hay parte de la población que tampoco lo necesita porque
163 bueno, por su edad, están jubilados, entonces ya viven de la jubilación. Esta es más bien una
164 zona de relax y de retiro, donde la gente vive de la pensión. Se trata de una población ya de
165 cierta edad, ¿no?

166 (Eh...) ¿Que alguien, o algunas empresas tanto ganaderas como turísticas puedan vivir o
167 vivan? Pues desde luego que sí. De hecho, pues en algunos sectores, por ejemplo, en las
168 explotaciones ganaderas, podría haber más explotaciones ganaderas de las que hay porque
169 vemos que, en cierta medida, todo está bastante abandonado. Hay espacio y pasto suficientes
170 para más explotaciones ganaderas, ¿no? Lo que pasa es que claro, ¿fijar población? Pues
171 bueno (eh), claro, estamos en una zona bastante alejada, ¿no? Y entonces el venirse aquí
172 supone un cambio de vida, de renunciar a muchas cosas, y apostar por esto y tenerlo muy
173 claro. El hecho de vivir en un pueblo, pero al lado de una gran ciudad, pues claro, eso tiene
174 muchas ventajas. El hecho de estar en un pueblo, aunque sea un pueblo pequeñito, de
175 montaña, pero claro, estás a una hora de un aeropuerto, a una hora de una estación de AVE o,
176 en fin, pues claro, es mucho más sencillo y mucho más fácil, pero claro, aquí estamos muy
177 alejados y, hombre, es más complicado, muy complejo. Pero bueno, nosotros debemos
178 intentarlo y pelear por ello (risas).

179 **MJ.T.:** Bueno, el caso es intentarlo (risas).

180 **JA.A.:** Pues sí, por eso que no quede.

181 **MJ.T.:** Con esto ya estaría todo. Muchísimas gracias.

182 **JA.A.:** Nada, gracias a ti y que sea de utilidad.

ANEXO 4. INFORMANTE 4

1 **MJ.T.:** Vale, pues entonces, Mari, ¿puedo grabarte esta entrevista para mi Trabajo de Fin de
2 Máster?

3 **MA.M.:** Sí.

4 **MJ.T.:** Pues lo primero, preséntate.

5 **MA.M.:** Bueno, pues yo me llamo Mari Ángeles Martínez Guerra y soy la responsable de la
6 Oficina de Turismo de Vega de Espinareda, un pueblecito, bueno, pues que estamos dentro de
7 la Reserva de la Biosfera, es uno de los municipios que forma parte de la Reserva de la
8 Biosfera de Los Ancares Leoneses.

9 **MJ.T.:** Vale. ¿Cuál es tu valoración global al frente de la Oficina de Turismo de Vega? Me
10 refiero a la cantidad de visitantes, a las temporadas altas, bajas... (eh), por qué recursos suele
11 preguntar la gente, todas estas cosas (...)

12 **MA.M.:** Bueno, pues a ver, mi valoración (eh) Yo llevo aquí muchos años; yo empecé a
13 trabajar aquí en el año (...) 2004, y es verdad que después del año 2008, pues ha ido (...) Yo
14 no trabajo durante todo el año, estoy a temporadas, 4 meses o 6 de verano, Semana Santa,
15 Navidad, puentes... Y ahora sí que llevo un par de años ya seguidos y, bueno. Y claro, viendo
16 el paso del tiempo, sí que ha habido una subida, un aumento de turismo, de la gente... Sobre
17 todo, a raíz de la pandemia. Hombre, en los años, en el 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 era
18 horroroso (en el buen sentido de la palabra, ya que se refiere a que había mucho turismo), y
19 luego sí que hubo un bajón con la crisis. Y ahora sí que ha vuelto otra vez a subir.

20 **MJ.T.:** ¡Qué bien!

21 **MA.M.:** Y luego en cuanto a (...) ¿Por lo que solicita la gente? Pues, a ver, aquí vienen a
22 disfrutar de la naturaleza, del monte (eh...) Lo que más solicitan son rutas de senderismo.
23 Aquí la gente viene a caminar. Alquilan una casa rural y la verdad es que, prácticamente, se
24 tira todo el día por ahí disfrutando de la naturaleza y es (...) principalmente lo que buscan es
25 eso.

26 **MJ.T.:** ¿En qué crees que beneficia o perjudica que este destino esté situado en una Reserva
27 de la Biosfera?

28 **MA.M.:** Hombre, yo creo que no perjudica. Yo no le veo nada que sea perjudicial. Todo lo
29 contrario, porque ya hay mucha gente que viene aquí sabiendo que es Reserva de la Biosfera.
30 Hombre, hay otra gente que no, que no tiene ni idea, pero la mayor parte de la gente sí saben

31 dónde vienen, que vienen a una Reserva de la Biosfera y que, bueno, pues que (...) pues que
32 lo valoran, valoran el que esto sea una Reserva. Entonces yo creo que no le perjudica, que le
33 beneficia porque hay gente, incluso, que va haciendo Reservas de la Biosfera.

34 **MJ.T.:** ¿Ah sí?

35 **MA.M.:** Sí, sí, sí, hay gente que también hace eso, eh, que va recorriendo las diferentes
36 Reservas de la Biosfera, sí. También hay gente que hace eso, sí.

37 **MJ.T.:** No lo sabía, qué curioso. (Eh...) ¿Crees que los turistas tienen en cuenta que el
38 territorio y sobre todo Vega, forman parte de una Reserva de la Biosfera a la hora de tomar la
39 decisión de viajar o valoran, de alguna forma, que el territorio, el destino disponga de este
40 distintivo de calidad? Bueno, ya más o menos me lo has contestado, o sea que entiendo que sí
41 lo valoran positivamente...

42 **MA.M.:** Sí, sí. Lo valoran positivamente, saben... La mayoría te vienen a preguntar cosas,
43 pero ya vienen ellos “estudiados” de casa, digamos. Ya traen ellos una base, saben dónde
44 vienen, y lo que quieren ver y de lo que quieren disfrutar. Yo es que creo que sí, eh. Hombre,
45 luego hay gente que dicen “pues hemos caído por aquí, ¿qué hay aquí?”, pero es la menos eh.
46 La mayoría de la gente ponen en valor que esto sea Reserva y vienen precisamente porque
47 esto es una Reserva de la Biosfera.

48 **MJ.T.:** Desde tu punto de vista, ¿existe cooperación entre los diferentes municipios a la hora
49 de tener en cuenta los recursos de los que dispone el destino en su conjunto?

50 **MA.M.:** Pues es que yo no sabría contestarte a esa pregunta, porque entre los (...) o sea, los
51 ayuntamientos de Candín, Peranzanes, Villafranca y nosotros, ¿sí hay (...)?

52 **MJ.T.:** Sí, si hay como cooperación (...) O sea, yo sé que tú, por ejemplo, sí que los mandas
53 al Cuiña o al Castro de Chano... Pero me refiero a que, si crees que también desde otros
54 municipios, mandan a la gente a Vega.

55 **MA.M.:** Hombre, desde Villafranca, por ejemplo, desde la Oficina de Turismo de
56 Villafranca, lógicamente ellos, cuando les preguntan por cercanía a nosotros, es verdad que
57 nosotros digamos que vendemos esto porque (...) Pero es que es en realidad que lo somos, la
58 puerta, ¿no?, para acceder a Burbia, a Ancares y a Fornela. Y sí que yo sé que, desde
59 Villafranca, cuando les preguntan por eso, los remiten aquí, o sea, los mandan aquí, a la
60 Oficina de Turismo de Vega. Y yo, desde aquí, desde la oficina es que los mando tanto a
61 Ancares como a Fornela, porque (...) pues no sé por qué, pero porque es que creo que forman

62 parte de nosotros. Lógicamente estamos dentro (de la Reserva), y aparte, pues que no hay
63 información turística. Bueno, en el Castro, en Chano, está Geli (la guía turística del Castro de
64 Chano, en el Valle de Fornela, municipio de Peranzanes), que hace un trabajo estupendo con
65 el Castro y con el valle en general, eh, dando una información muy completa. Pero luego,
66 pues en el Valle de Ancares, pues no hay (personal que dé información turística). Entonces,
67 pues yo sí que lo procuro, y lo hago siempre, desde luego. No solamente me centro en el
68 ayuntamiento de Vega, sino que (...) pues, lógicamente, mando a la gente a que vayan a
69 disfrutar, pues de pallozas, naturaleza, bosques... Todo eso en el Valle de Ancares.

70 **MJ.T.:** Vale. Y ya la última, ¿piensas que queda trabajo por hacer para mejorar la cohesión
71 de las diferentes zonas que forman la Reserva para ofertarse como un destino unificado? Y,
72 ¿qué sugerirías tú?

73 **MA.M.:** Buff, pues ahí sí que, yo es que (...) como Oficina de Turismo, seguramente que
74 (...) que sí, pero yo, a nivel personal, no podría hacer nada, lógicamente. Y yo creo que,
75 bueno, Susana, que es la gestora de la Reserva, yo creo que sí, que está haciendo y trabajando
76 para eso. Pero seguramente, pues a nivel específicamente turístico, pues seguramente que sí,
77 que debería de haber un responsable de turismo o alguien en cada municipio, y aunar fuerzas,
78 ¿no?, entre todos. Seguramente que eso sería un impulso y sería importante, claro.

79 **MJ.T.:** Pues ya estaría, pues con esto ya estaría. Muchísimas gracias.

80 **MA.M.:** Pues a ti, Mari.

ANEXO 5. INFORMANTE 5

1 **María José Tablada:** Javi, ¿te puedo grabar esta entrevista para mi Trabajo de Fin de
2 Máster?

3 **Javier Ramón:** Sí, sí, perfecto.

4 **MJ.T.:** Vale, estupendo. Bueno, pues lo primero, preséntate.

5 **J.R.:** Bueno, pues soy Javier Ramón. Desciendo del Valle de Fornela por parte de padre y de
6 madre. Mi padre es de Peranzanes, mi madre es de Guímara. Con lo cual el vínculo ya viene
7 desde la cuna prácticamente porque, sobre todo de pequeñito, junto con mi hermano, nos
8 criamos allí y, bueno, siempre hemos querido recoger el testigo de esa familia que ha estado
9 siempre muy vinculada al cuidado del medio ambiente. Siempre me gusta enfatizarlo en
10 entrevistas que me hacen en medios, por ejemplo, porque (...) venimos de una larga saga,
11 podríamos decir, de agentes medioambientales, brigadistas de incendios, gente que también,
12 incluso en las propias instituciones, ha aportado su granito de arena en el cuidado del medio
13 ambiente y en poner en valor el valle. Y desde un emprendimiento verde, pues hemos querido
14 continuar, pues el legado de la familia con diferentes proyectos, con una marca que tenemos
15 de complementos, de moda sostenible, por ejemplo (eh), a través de viajes, con mi blog, que
16 es Viajeros Low Cost, en el que siempre intento tener un hueco para Fornela y poner en valor
17 toda la zona de Los Ancares Leoneses. Y ahora el proyecto que cierra un poco el círculo, por
18 lo menos en este momento, es esta casa, que es una Vivienda de Uso Turístico, que es una
19 modalidad muy parecida a Casa Rural, aunque no es exactamente lo mismo. Es una casa que
20 ya la teníamos construida, se ha puesto bonita, se ha reformado... Es una casa de la familia,
21 que está, además, súper bien ubicada entre la entrada del pueblo, en Guímara, y la plaza, y
22 tienen capacidad para 6 personas, con dos plantas (eh...), 50 metros cuadrados por cada
23 planta, un jardín exterior de 12 metros adicionales, patio, lavandería... Bueno, muy
24 completita. Para hasta 6 personas es perfecta, muy espaciosa; tiene tres baños, tres
25 habitaciones, salón-comedor con cocina y muy buenas vistas también del valle. Está muy bien
26 ubicada.

27 **MJ.T.:** ¡Qué bien! Pues (...) habrá que ir a conocerla (risas)

28 **J.R.:** Sí (risas)

29 **MJ.T.:** ¿Cómo nació el proyecto de Casa Miravalles Fornela y en qué consiste? Bueno, esto
30 último ya más o menos me lo has contado, pero me refiero a cómo nació el proyecto, de
31 dónde salió la idea...

J.R.: Sí, pues teníamos esa casa ya construida, a la que no se le estaba dando uso (eh), era una vivienda que (eh...) que ya estaba muy apañada antes de meterle ese repaso que le dimos para reformarla, amueblarla mejor (eh), adaptarla para el uso turístico... Entonces, queríamos darle algún tipo de uso (...) se valoraron opciones, ponerla en venta, quizás un alquiler no vacacional, sino a lo mejor de larga duración (...) Bueno, se fueron descartando por h o por b las diferentes opciones. Finalmente decidimos apostar de forma decidida por que fuera una casa de uso turístico. También porque, además, en Guímara a penas había este tipo de viviendas, sólo una casa rural que está en la plaza del pueblo, en este caso para 4 plazas (...) Entonces no cubría la demanda. Guímara es un pueblo que recibe mucha gente, especialmente en verano en torno a las fiestas, también en puentes festivos, y entonces, bueno, queríamos dar la oportunidad también de que la gente pudiera mimetizarse con el valle, estar cómodo durante su estancia, en una ubicación, además, muy estratégica, muy cercana a las pallozas, el Castro de Chano, que están a tiro de piedra, se puede ir incluso caminando. Y sobre todo para empezar rutas turísticas muy atractivas que prácticamente nacen en la casa, como la que va al Cuadro, la Pesca, el Alto del Boquín... Incluso para los más atrevidos, el pico Miravalles, con sus vistas tremendas del Bierzo, Galicia y Asturias. Y también otras, como la que va al Alto de Zavuelve (eh...), bueno, diferentes rutas que tenemos en el valle (eh...), el Teso Mural, por ejemplo, desde Chano... Hay muchas rutas que hay que poner en valor. Y también, en ese sentido, intentamos que al tipo de público que recibimos en la casa, le guste ese modelo de turismo. Un turismo sostenible, verde, que le guste ciudad del medio ambiente... Entonces, con el perfil que está llegando a la casa, pensamos que lo estamos logrando. Atraer ese tipo de público que, además (eh...), va a dejar dinero en la zona en el sentido de que va a ir a comer a restaurantes locales, le va a comparar al panadero, al frutero (camión estilo “colmado ambulante”), a la pescadera... Entonces, al final, digamos que el retorno sí que queda en el valle, no sólo en la reserva de la casa, sino que van a explorar otros servicios y (...) y pues (eh...) apoyar a otros emprendedores locales.

MJ.T.: Pues sí. Al final de eso se trata.

Eh, ¿qué crees que te aporta el haber creado una empresa en una Reserva de la Biosfera?

J.R.: Bueno, pues muy contento. Primero por la gran relación estrecha que tengo con Susana (la gerente de la RBALE), que es muy buena, siempre intentamos colaborar, siempre que podemos. Sí que es cierto que anteriormente sí que había sido con proyecto que sí que tocaban Fornela, pero no estaban como tal (...) digamos, no tenían la sede. No, no estaban afincados allí *in situ*. (Eh) pero con este proyecto cerramos ya el círculo, porque ya es algo

65 que tenemos allí, que es cien por cien fornelo y que queremos seguir poniendo en valor para
66 intentar, sobre todo, lo comentábamos anteriormente (en la conversación previa a la
67 entrevista), desestacionalizar la demanda, que puedan (eh) alojarse en diferentes estaciones,
68 no solo en verano en torno a las fiestas y puentes festivos, y ese sería el siguiente reto, intentar
69 que (...) poco a poco, pues (eh...) la gente se vaya animando a conocer el valle, quizás en
70 otras fechas en las que no es tan habitual dejarse caer por ahí arriba para ver la nieve, para
71 disfrutar de otro tipo de encantos que a lo mejor no son los mismos que hay en verano. Va a
72 ser mucho más tranquilo, todo más pausado, el valle prácticamente para ellos solos, y eso
73 tiene muchísimo encanto para la gente a la que le guste mimetizarse con la naturaleza desde
74 luego que es perfecto. Y ya si les gusta la nieve, ni te cuento.

75 Entonces, bueno, un poco contaba esto a colación de que estamos encantadísimos de
76 emprender en la Reserva, y más en la de Los Ancares Leoneses que es, al final, donde (...) de
77 dónde venimos, donde nos hemos criado y una tierra a la que tenemos mucho cariño y
78 siempre pondremos en valor, aunque estemos en la otra punta del mundo. Hay que llevar
79 siempre a Fornela, el valle y la Reserva por bandera.

80 **MJ.T.:** Pues sí. ¿Piensas que la gente valora que es una Reserva de la Biosfera o no le dan
81 importancia?

82 **J.R.:** Pienso que sí. Sí. (Eh...) De hecho, también hay gente que incluso nos contacta
83 previamente y nos pregunta (...) porque sí que les suena que es una Reserva. (Eh...) A lo
84 mejor no la ubican exactamente porque hay varias en la provincia de León, pero sí que tienen
85 interés en que sea un espacio protegido, les llama la atención (eh...) nos preguntan por rutas
86 de senderismo que, como bien comentábamos antes (en la conversación previa a la
87 entrevista), aparecen en el libro en el que tuviste ese papel tan relevante (se refiere al libro
88 interactivo de rutas de senderismo por la RBALE), y pienso que esa figura de protección es
89 muy importante para poner en valor la zona y también proteger el espacio para que no se
90 hagan tropelías, que ya sabemos que el monte siempre está muy expuesto a que la gente
91 pueda hacer algún tipo de barbaridad. Desde luego, hasta ahora el tipo de cliente que hemos
92 recibido es un perfil muy tranquilo que ama la naturaleza, le gusta mucho el senderismo y va
93 muy alineado con los valores que tiene la Reserva de la Biosfera.

94 **MJ.T.:** Muy bien. Me alegro, la verdad. Me alegro mucho de que sea así.

(Eh) Desde tu punto de vista, ¿existen sinergias entre las entidades públicas y las empresas turísticas? ¿Y entre las empresas que son turísticas y las complementarias a la actividad, en el territorio de la Reserva?

J.R.: Sí, a ver... Creo que en ese sentido hay mucho por hacer todavía. Quizás (eh...) deberíamos organizarnos los emprendedores con mesas de trabajo con las entidades públicas, si pudiera hacer esa labor de mediación la Reserva para, sobre todo, trabajar en equipo. (Eh...) Por libre o por separado no vamos a ser capaces de... probablemente, de desarrollar los proyectos con tanto potencial como quisiéramos. Entonces, esa colaboración público-privada es imprescindible (eh...), y esperemos que, poco a poco, pues podamos reforzarla e incluso también podemos organizarnos entre los propios emprendedores locales que estamos en la Reserva para que cada uno ponga en valor lo que mejor sabe hacer, y que entre todos podamos seguir poniendo en valor la zona.

Y esperemos que las autoridades, a todos los niveles, autonómica, estatal y local, pues puedan implicarse para ayudarnos en este objetivo que tenemos a medio y largo plazo.

M.J.T.: A ver, a ver. Y, bueno, ¿crees que entre las empresas turísticas y las complementarias, como un taller de artesanía, un restaurante...? Si piensas que en ese ámbito también existe esa complicidad de territorio.

J.R.: Sí, por lo menos en el caso de Fornela, que es lo que conozco más de primera mano, sí que los emprendedores de diferentes ámbitos, pues desde que hace artesanía, como bien comentabas, que cose a crochet, un ganadero de la zona, los impulsores de la Cerveza Castreña, nosotros los hermanos emprendedores con nuestra familia, con los diferentes proyectos... siempre intentamos crear esas sinergias para colaborar, hacer un trabajo en equipo y, ojalá, en un futuro, podamos llegar a desarrollar experiencias, que la gente pueda conocer pues (eh...) cómo se trabaja con las vacas en el día a día (eh...), conocer más a fondo a los apicultores... (eh) Habría diferentes fórmulas que, además a la gente le llama mucho la atención, para seguir estableciendo sinergias, buenas colaboraciones y que podamos, cada emprendedor, aportar nuestro granito de arena para conseguir ese objetivo de (...) de, al fin y al cabo, poner en valor la zona.

M.J.T.: (Asiente) Y ya la última, ¿qué perspectivas de futuro tienes respecto a la actividad turística en Fornela?

J.R.: Pues ahora lo que se está explorando, también desde el ayuntamiento, también es poner en valor las diferentes rutas de senderismo. Señalizarlas mejor (eh...), que los caminos estén

127 despejados, que se pueda transitar bien, que (...) tengan un mantenimiento, sobre todo las
128 rutas que se pongan en valor a partir de ahora, porque las más conocidas sí que tienen un
129 mantenimiento más habitual. Pero hay bastante trabajo por hacer ahí. Ese podría ser un
130 posible plan de futuro muy interesante, porque a la gente cada vez le llama más caminar y,
131 sobre todo, estar en contacto con la naturaleza y subir al monte.

132 Y, por otro lado, pues esperamos seguir colaborando con la gente de la zona para llegar a
133 desarrollar incluso, en un futuro, quién sabe, a lo mejor paquetes turísticos que puedan incluir
134 diferentes actividades, que cada uno aporte lo que mejor sabe hacer, y que incluso la gente
135 pueda aprender (eh) cómo era la vida pues (eh) hace unos cuantos años, unas cuantas décadas;
136 lo que vivieron nuestros abuelos, cómo cuidaban el ganado, cómo pues (eh...) digamos que,
137 con pocos recursos, eran capaces de ser autosuficientes, y yo creo que a la gente le llama
138 mucho la atención también descubrir esa esencia que tiene el valle y, por supuesto también,
139 toda la (...) toda la historia que tenemos detrás a nivel de (...) del Castro de Chano, las
140 pallozas, cómo era la vida de los astures en aquel momento, y en ese sentido, el entorno del
141 Castro y las pallozas ponen muy en valor esa historia que está estrechamente ligada al valle.

142 **MJ.T.:** (Asiente) Pues con esto, ya estaría. Esto sería todo.

143 **J.R.:** Bueno, pues espero que te sirva y te sea útil.

144 **MJ.T.:** Desde luego que sí. Muchas gracias, Javier.

145 **J.R.:** ¡De nada!

ANEXO 6. INFORMANTE 6

1 **María José Tablada:** Daniel, entonces, ¿te puedo grabar esta entrevista para mi Trabajo
2 Final de Máster?

3 **Daniel:** Claro que sí.

4 **MJ.T.:** Vale, perfecto. Pues, lo primero, preséntate.

5 **D.:** Bueno, pues mi nombre es Dani y llevo yo con este negocio, con La Puerta del Perdón, un
6 hostel, micro-hostal y un restaurante pequeñito ya más de tres años. Es un proyecto que
7 comenzó hace doce, porque yo esto lo empecé a montar con un exsocio, que se llama
8 Herminio. Lo que pasa es que, bueno, pues ya tocó el relevo generacional, como quien dice, y
9 ahora estoy yo al cargo de ello, pues desde lo que he dicho, estos tres últimos años. Y bueno,
10 la verdad es que, muy grato. Da gusto.

11 **MJ.T.:** Muy bien. La primera pregunta que te quería hacer es cómo nace el proyecto de La
12 Puerta del Perdón y en qué consiste.

13 **D.:** Pues (eh...) La Puerta del Perdón nace (...) muy raro. La verdad es que es muy extraño,
14 porque primero, fue Herminio y su pareja, que pasaron por aquí, por Vilafranca, haciendo el
15 Camino como hace (...) pues yo creo que unos catorce años y se enamoraron de este pueblo,
16 además del Camino. Yo creo que más del Camino y luego del pueblo. Y bueno, vieron aquí
17 que había un restaurante que tenía muchas posibilidades. Yo los conocí en ese mismo paso y
18 bueno, y ahí empezamos la andadura. Empezaron primero ellos como matrimonio. Ella en
19 cocina y él en sala. Hicieron las habitaciones que, por cierto, las dejaron preciosas, con mucho
20 encanto incluso. Y nada. Y luego, pues nada, la continuidad, seguir adelante.

21 **MJ.T.:** Estupendo. Qué bonito es. Yo estuve el año pasado en un encuentro del personal de
22 los diferentes puntos de información turística de la Reserva, que organizó Susana (la gerente),
23 y la verdad es que me encantó. Tiene unas vistas preciosas, justo enfrente del castillo.

24 **D.:** El castillo, anduvieron listos haciendo el castillo delante del hotel para tener vistas al
25 hotel, pero bueno (risas).

26 No, la verdad es que sí. El enclave lo es todo también. Está en el mismo paso (del Camino),
27 justo cerquita de la Iglesia de Santiago, a 50m de la misma Puerta del Perdón, y justo enfrente
28 tenemos el Castillo del Marquesado de Villafranca del Bierzo. Y después, es que este barrio,
29 el Barrio del Castillo tiene algo especial, porque como es el más alto de todos, tiene muy
30 buenas vistas también.

31 **MJ.T.:** Sí, sí. La verdad es que es muy chulo.

32 La segunda pregunta, ¿qué crees que te aporta el hecho de que la empresa esté situada en una
33 Reserva de la Biosfera? Y me gustaría saber también si percibes que da un mayor valor al
34 destino o los viajeros no le dan tanta importancia a que Villafranca esté en una Reserva.

35 **D.:** A ver, claro que le da valor. Imagínate, dentro del enclave en el que estamos. Al final yo
36 creo que, junto al Camino, es todo el llamamiento que hay, ¿no?, de la zona. Además, es que
37 es como una gran desconocida El Bierzo, diría yo. Pero que cada día, bueno pues, parece que
38 las ventanas están más abiertas, estamos más de cara al público y la gente lo va conociendo.
39 Pero ya no sólo Villafranca, sino todos los alrededores, con el Hayedo de Busmayor, nos
40 vamos a Las Médulas (no están en la RBALE), al Miravalles, Paradaseca (sí están dentro de
41 la RBALE), Ponferrada, Cacabelos... millones de pueblos que hay, sobre todo para esta zona
42 de Villafranca, que son muy desconocidos, como puede ser Barjas (no pertenece a la
43 RBALE), Tejeira, Porcarizas, Villar de Acero, que son pueblos con mucho encanto y
44 preciosos que todos tienen sus “cosinas”.

45 **MJ.T.:** Entonces, ¿el estar en una Reserva es valorado positivamente por vosotros y por los
46 turistas?

47 **D.:** ¡Y tanto!

48 **MJ.T.:** Desde tu punto de vista, ¿crees que existen sinergias entre las entidades públicas y las
49 empresas turísticas? Y bueno, ¿entre las mismas empresas turísticas de la Reserva que son
50 complementarias al turismo?

51 **D.:** Sí, hombre. Todos tiramos hacia el mismo lado, al fin y al cabo. Pero creo que también se
52 podría trabajar más desde un poquitín más lejos, desde las administraciones, porque sí que
53 estamos como un poquitín abandonados. Nos sentimos un poco arropados, pero no lo
54 suficiente. Parece que somos nosotros los que tenemos que trabajar sobre el proyecto de todo
55 El Bierzo, el proyecto del Camino de Santiago. Parece que somos nosotros los que tenemos
56 que recibir al peregrino con una alfombra roja. Eso sí, que estamos un poquitín descubiertos.
57 Yo, desde mi punto de vista, sí. Tenemos que saber bien a qué nos dedicamos y yo creo que
58 las administraciones tendrían que hacer algo más. Desde mi punto de vista, eh.

59 **MJ.T.:** Sí. Es una pregunta que he hecho en entrevistas anteriores y todos coincidís en lo
60 mismo.

61 **D.:** Se ve simplemente en la entrada del Camino a Villafranca, entre Valtuille (de Arriba) y
62 Villafranca. Las condiciones en las que está el Camino ahí son deplorables. Yo no digo de
63 recibir al peregrino con una alfombra roja, pero sí que es verdad que es de los grandes aportes
64 que tenemos en esta zona. Pues por lo menos, cuidarlo. Que lo vean de una forma diferente,
65 no sé, que digan “¡qué a gusto estoy!”. Y bueno, eso, pues lo intentamos hacer nosotros, pero
66 por nuestro negocio y, al final, por la zona en la que convives. Yo soy villafranquino. Qué
67 más me gustaría a mí que Villafranca fuese lo que ha sido y que estuviera como tiene que
68 estar.

69 **MJ.T.:** Totalmente. Y luego, la convivencia entre empresas, supongo que es un poco lo que
70 me decías. Todos tiráis, o tiramos, por lo mismo.

71 **D.:** Sí. Al final aquí, en la zona de Villafranca (...). No te puedo hablar más de Ponferrada,
72 que está más industrializada, hay pueblos que están más industrializados, como Camponaraya
73 o Narayola (...) Pero en Villafranca, al fin y al cabo, vivimos de esto y para esto (del turismo
74 y, especialmente, del Camino de Santiago). Yo te puedo hablar de aquí, de los demás pueblos
75 yo no sé. Aquí al final tiramos todos para lo mismo, y respetándonos, que es lo único que se
76 puede.

77 **MJ.T.:** Sí, está bien, la verdad es que sí.

78 Y ya la última pregunta, ¿qué perspectivas de futuro tienes respecto al proyecto de La Puerta
79 del Perdón?

80 **D.:** ¿Qué perspectivas tengo? Pues (...) seguir 28 años más, que es lo que me queda por pagar
81 (risas).

82 Pero no, a ver ¿Perspectivas? Pues seguir trabajándolo, porque la verdad es que (...) A ver, te
83 tiene que gustar esto. Es muy sacrificado. Pero es muy dignificante. La verdad es que cada día
84 el cliente, pues es (...) es muy agradecido y da gusto. Vienes con ganas, te cuesta incluso irte
85 para casa, me gusta estar aquí. Yo me tiro todo el día aquí, desde las siete de la mañana hasta
86 las diez y media de la noche. Pero bueno, desde mi punto de vista, yo lo sigo disfrutando, lo
87 sigo pasando bien y entonces, mientras sea así, estaré aquí para siempre.

88 **MJ.T.:** Como curiosidad, quería preguntarte, la mayoría de los clientes que tienes son
89 peregrinos, ¿verdad?

90 **D.:** Sí, peregrinos. Y extranjeros. Hoy, mismamente, de siete habitaciones que tenemos, las
91 siete habitaciones, ni “papa” de español. Mira, tengo americanos, australianos y daneses.

92 La verdad es que el mayor público que tengo yo son americanos, australianos, sudafricanos,
93 neozelandeses (...) Sí, me muevo con ese tipo de gente. De partes de América del Sur,
94 también. Y cada día parece que menos europeos. Sí que es verdad que cada vez veo menos
95 alemán. Sí que veo mucho holandés, pero veo poco francés, poco italiano, que en los años
96 anteriores sí que se veía más ese público y menos del otro, pero bueno, como todo va
97 cambiando y también todo vuelve después.

98 Sí que cada mes tiene, respectivamente, sus países, por decirlo así. Este mes es más de
99 surcoreanos, de americanos, de australianos... Después vienen mayo y junio, que son más
100 europeos, sobre todo del centro de Europa. Sí, y después, al final está el español, que te viene
101 más en julio y agosto, que aquí es cuando cogemos nuestras vacaciones, en el tiempo estival y
102 es así.

103 **MJ.T.:** Es lógico, pero curioso. Por mi parte eso sería todo, Dani. Muchas gracias.

104 **D.:** De nada, cualquier “cosina”, ya sabes dónde estoy.

ANEXO 7. GRABACIONES DE ENTREVISTAS

- **Informante 1.** Susana Abad. Gerente de la Reserva de la Biosfera de Los Ancares Leoneses: https://drive.google.com/file/d/1MAXk0X2eIlXqb5rEIJr97-NR4EKUeLFn/view?usp=drive_link
- **Informante 2.** Daniel Alonso. Gerente de Ancares Activa: https://drive.google.com/file/d/1empMTizhEHgGlanK7oWmiyvPRhMNzu7b/view?usp=drive_link
- **Informante 3.** José Antonio Álvarez Cachón. Alcalde del municipio de Valle de Ancares (antiguo Candín): https://drive.google.com/file/d/1pPZ4KL3NvqOhoJ1_WcG1I4aw8V53UtWl/view?usp=drive_link
- **Informante 4.** Mari Ángeles Martínez. Responsable de la Oficina de Turismo de Vega de Espinareda: https://drive.google.com/file/d/1EVUN-GNmbe3GBaBe1ZFXPQByAFOEQf-c/view?usp=drive_link
- **Informante 5.** Javier Ramón. Gerente de Casa Miravalles Fornela (VuT): https://drive.google.com/file/d/112YkJlSc5T3OGzFQzBydfIWNzeDb_wcO/view?usp=drive_link
- **Informante 6.** Daniel. Gerente del Micro-hostal La Puerta del Perdón: https://drive.google.com/file/d/1kiomiAibN5mWBw3C10i0D4XKOPpbEK1k/view?usp=drive_link

ANEXO 8. DATOS ESTADÍSTICOS DE LA RBALE

Años	Enero-Marzo					Abril-Junio				
	2018	2019	2021	2022		2018	2019	2021	2022	
										1546
Turismo	1744	1285	417	1246	4692	5407	4556	1773	3726	2
Cultura y deporte,										
otros	0	3	0	28	31	2	44	2	11	59
Trabajo	4	6	0	4	14	0	1	5	3	9
Camino	147	137	12	118	414	2233	1713	334	1671	5951
Enoturismo	51	33	7	13	104	278	283	26	260	847

Años	Julio-Septiembre					Octubre-Diciembre				
	2018	2019	2021	2022		2018	2019	2021	2022	
					2880					
Turismo	7306	6983	8316	6195	0	2880	2135	2854	1542	9411
Cultura y deporte,										
otros	26	73	102	80	281	0	11	16	321	348
Trabajo	1	0	17	2	20	0	0	0	0	0
Camino	2312	1858	1699	2008	7877	534	738	606	583	2461
Enoturismo	354	260	699	288	1601	161	137	123	87	508

	TOTAL
Turismo	58365
Cultura y deporte,	
otros	719
Trabajo	43
Camino	16703
Enoturismo	3060

ANEXO 9. DATOS ESTADÍSTICOS DE LA RBALE

Años	Enero-Marzo					Abril-Junio				
	2018	2019	2021	2022		2018	2019	2021	2022	
Más de 2 días	344	205	156	163	868	544	881	561	497	2483
2 días	113	90	38	60	301	404	187	183	169	943
1 día	158	90	13	127	388	1595	1168	345	1187	4295
De paso	1279	1048	224	997	3548	5061	4033	1030	3526	13650

Años	Julio-Septiembre					Octubre-Diciembre				
	2018	2019	2021	2022		2018	2019	2021	2022	
Más de 2 días	1156	484	1510	1494	4644	569	189	397	374	1529
2 días	492	399	429	415	1735	205	160	200	51	616
1 día	1988	1793	1387	1554	6722	448	646	543	421	2058
De paso	5669	6234	6766	4533	23202	2193	1891	2281	1287	7652

	TOTAL
Más de 2 días	9524
2 días	3595
1 día	13463
De paso	48052

ANEXO 10. DATOS ESTADÍSTICOS DE LA RBALE

	Enero-Marzo					Abril-Junio				
	2018	2019	2021	2022		2018	2019	2021	2022	
Hotel	495	297	152	246	1190	1747	1436	810	1078	5071
Turismo Rural	25	11	42	50	128	69	155	81	53	358
Casa Familiar	8	8	3	16	35	15	31	13	14	73
Albergue	85	58	4	29	176	639	539	103	507	1788
Camping	2	9	6	8	25	73	75	76	187	411
	Julio-Septiembre					Octubre-Diciembre				
	2018	2019	2021	2022		2018	2019	2021	2022	
Hotel	2165	1579	2155	1923	7822	815	520	844	585	2764
Turismo Rural	184	30	224	217	655	124	32	40	24	220
Casa Familiar	145	24	38	106	313	33	17	6	42	98
Albergue	1273	901	736	937	3847	225	371	237	185	1018
Camping	157	142	162	223	684	25	19	18	27	89
	TOTAL									
Hotel	16847									
Turismo Rural	1361									
Casa Familiar	519									
Albergue	6829									
Camping	1209									