

# Una aproximación al marketing turístico sostenible desde la planificación estratégica

Javier DE ESTEBAN CURIEL

Universidad Rey Juan Carlos de Madrid  
javier.deesteban@urjc.es

Alejandro LÓPEZ LÓPEZ

Universidad Complutense de Madrid  
lopezal@pdi.ucm.es

Recibido: 19 de Junio de 2009

Aceptado: 28 de Septiembre de 2009

## RESUMEN:

A partir de este artículo, los autores analizan la planificación estratégica turística como una técnica que constituye una excelente hoja de ruta para el marketing de productos y servicios turísticos sostenibles. En particular, su reflexión y análisis se plasma en una metodología procesual de las diferentes fases que se deben seguir para conseguir la comercialización de actividades turísticas en armonía con el medio ambiente, tanto social como natural, de un destino. De esta manera, este artículo está escrito con la voluntad de ofrecer a los planificadores y directores comerciales de organizaciones turísticas, un instrumento de trabajo práctico, útil y eficaz que conduzca, paso a paso, hacia un turismo de calidad que perdure en el tiempo, esto es, hacia un turismo sostenible.

**Palabras clave:** Planificación estratégica- Marketing turístico sostenible- Análisis de procesos

## An approximation to the sustainable touristic marketing from the strategic planning

## ABSTRACT:

From this article, the authors analyze strategic tourism planning as a technique that constitutes an excellent roadmap for the marketing of sustainable tourism products and services. In particular, its reflection and analysis are captured in a process methodology of different phases that should be followed to secure the marketing of tourism activities in harmony with the environment, social as much as natural, of a destination. Thus, this article is written with the intention to offer planners and marketing managers of tourism organizations, a tool of practical, useful and effective work that leads, step by step, towards tourism of quality that lasts in the time, that is, towards sustainable tourism.

**Key words:** Strategic planning – Sustainable tourism marketing – Analysis of processes

## Une approche au marketing touristique durable depuis la planification stratégique

### RESUMÉ:

À partir de cet article, les auteurs analysent la planification stratégique touristique comme une technique qui constitue une excellente feuille de route pour le marketing des produits et services touristiques soutenables. En particulier, sa réflexion et analyse se concrétise dans une méthodologie de processus des différentes phases qui doivent être suivies pour obtenir la commercialisation d'activités touristiques en harmonie avec l'environnement, tant social comme naturel, d'une destination. De cette manière, cet article est écrit avec la volonté d'offrir aux planificateurs et aux directeurs commerciaux d'organisations touristiques, un instrument de travail pratique, utile et efficace qu'il conduit, pas à pas, vers un tourisme de qualité qui subsiste dans le temps, c'est-à-dire, vers un tourisme soutenable.

**Mots clés:** Planification stratégique- Marketing touristique soutenable – Analyse de processus.

## 1. INTRODUCCIÓN

Algunos expertos en turismo comentan que en época de turbulencias y de cambios constantes, como la que estamos viviendo actualmente, no merece la pena planificar y que estamos condenados a observar, entre otras cosas, el deterioro ambiental provocado por invitados inhóspitos. En este sentido,

“el deterioro ambiental se acelera cuando el territorio es utilizado por encima de su capacidad de acogida y dado que existe una estrecha correlación con la calidad turística, se puede concluir que en la medida que los impactos sean más evidentes, la oferta y, desde luego, el producto turístico perderá su posición competitiva en el mercado” (Ministerio de Comercio y Turismo de España, 1994).

Con esta clarividente cita, se pretende concienciar al lector de la **estrecha correlación** entre el medio ambiente y la actividad turística. Por ello, y abnegando las tesis no intervencionistas, se ha de prever indefectiblemente el grado de intervención pública, en este caso, relacionados con los aspectos medioambientales del sistema turístico de un destino, como por ejemplo, las características del ecosistema, su estado de conservación o el grado de fragilidad de sus atributos ambientales, entre otros. Pero tampoco esto es fácil, porque en realidad en el medio ambiente se integran el **medio natural**, constituido por el suelo y el subsuelo, el aire, las aguas continentales superficiales y subterráneas, las marítimas, las costas, playas y plataformas continental, la flora, fauna y vegetación, los espacios naturales continentales, submarinos y subterráneos, y en general, todos los elementos que forman parte de la biosfera, pero también el **medio humano**, constituido por el entorno sociocultural del hombre, el patrimonio histórico, artístico y los asentamientos humanos, urbanos y rurales.

Tal vez, sea la definición propuesta por el Comité Internacional de la lengua Francesa y que fue mayoritariamente aceptada en la Conferencia de Estocolmo de 1972 de Naciones Unidas, la que, de una forma sintética, define el medio ambiente “como el conjunto de elementos físicos, químicos, biológicos, y de factores sociales

capaces de causar efectos directos o indirectos, a corto o largo plazo, sobre los seres vivientes y las actividades humanas”. En definitiva, el medio ambiente no sólo debe ser entendido como un aspecto geográfico territorial, sino que también abarca los comportamientos de los seres humanos durante el periodo de viaje.

## 2.- EL MARKETING COMO PLANIFICACIÓN TURÍSTICA SOSTENIBLE

El marketing en la actividad turística, tiene como objeto de estudio los sistemas de intercambios, pudiendo ser estudiados a partir las teorías de planificación utilitaristas, las cuáles definen la utilidad como una medida de satisfacción obtenida al recibir un valor en un intercambio. Así, la utilidad en turismo la experimenta el que recibe alguna contraprestación y el valor que tiene, siempre estará en comunicación con los objetos o servicios intercambiados, si se pretende buscar de alguna manera la sostenibilidad. En este sentido, hay diferentes tipos de utilidad que pueden estar encuadradas dentro de la planificación del marketing:

*Planificación de utilidad de forma:* es la que crea una cadena de producción, convirtiendo una serie de materias primas en productos o servicios acabados. Por ejemplo, entra una naranja en un restaurante y sale en forma de zumo para los turistas.

*Planificación de utilidad de lugar:* un producto o servicio situado al alcance del turista tendrá más utilidad que otro que no esté tan al alcance. Por ejemplo un vaso de agua en un destino de playa no vale casi nada, pero en el desierto vale muchísimo.

*Planificación de utilidad de posesión:* ningún producto o servicio tiene realmente utilidad por parte del consumidor o turista, si no lo puede comprar o alquilar. La venta del producto o servicio es lo que permite esta posesión.

*Planificación de utilidad de información:* la utilidad del producto o servicio aumenta cuando se conoce que existe. La promoción y la comunicación son las que nos permitirán hacer saber a los turistas todo lo que quieren saber sobre un determinado producto o servicio.

De esta manera, en la planificación del marketing turístico siempre hay una relación de intercambio. Se entiende, así, como relación de intercambio toda forma de dar un beneficio a cambio de unos esfuerzos, permitiendo la satisfacción de necesidades y deseos de los turistas. Si bien, esta satisfacción de necesidades y deseos de los turistas debe ser planificada previamente mediante la investigación de mercados, que permita apoyar la toma de decisiones comerciales, reducir situaciones de ignorancia o incertidumbre al respecto, y evitar la insostenibilidad de los productos o servicios turísticos ofertados.

### **3.- MISIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TURÍSTICA: EVITAR LA INSOSTENIBILIDAD**

La planificación trata de organizar el futuro para así alcanzar ciertos objetivos y fijar directrices para tomar decisiones que eviten la insostenibilidad de un destino. De acuerdo con Bosch Camprubí *et al* (1998: 163),

“nuestro planeta es un sistema insostenible, que proviene de una explosión de materia y energía, el big-bang, y que depende cuando menos del agotamiento de la energía solar. Es, por tanto, iluso pretender un desarrollo sostenible en un contexto necesariamente insostenible. El planteamiento básico de la sostenibilidad se ha de hacer a escala menor de tal manera que las acciones del presente siglo no comprometan gravemente al próximo”.

En este mismo orden de cosas, Bosch Camprubí *et al* (1998: 164) establecen algunos síntomas de insostenibilidad en la economía mundial recogidos en los siguientes puntos:

- Un 20% de la humanidad controla el 80% de los recursos
- Un 70% del comercio y un 30% del PIB mundial está en manos de 500 compañías transnacionales
- La prioridad de los gestores públicos es el mantenimiento del crecimiento continuo
- Un 60% del total de energía consumida se pierde por ineficiencia
- La extensión ocupada por bosques se ha reducido a la mitad en 300 años
- Diariamente desaparecen entre 10 y 50 especies de plantas y animales
- Cada segundo se emiten a la atmósfera 1.000 Tm de gases productores del efecto invernadero

Por análogo razonamiento, podemos decir que el actual sistema de desarrollo presenta numerosas disfunciones, tales como el efecto invernadero, la disminución de la capa de ozono, la reducción de la diversidad o el agotamiento de los recursos. Por otro lado, y en función de la definición de medio ambiente señalada anteriormente, esta insostenibilidad del ambiente ecológico que desprende de los datos que acabamos de mencionar va acompañada, igualmente, de insostenibilidades sociales. Así, es fácilmente asumible que algunos indicadores de sostenibilidad utilicen las dos variables simultáneamente.

En particular, Blázquez (2005) manifiesta que el turismo es un reflejo de la desigual distribución de la riqueza de la actual economía-mundo capitalista, que favorece que una pequeña proporción de la población mundial se beneficie del drenaje de los rendimientos de la explotación de la mayoría de los recursos mundiales. El restante 85% de la población mundial, que no es receptora del privilegio, se encuentra en una situación que es peor a la de anteriores sistemas históricos (Wallerstein, 2004). La simple previsión de conceder la expectativa de irse, por lo menos una vez, de viaje turístico al 80% de la población mundial que todavía está excluida de parti-

cipar en dicha actividad sólo sería posible mediante su racionamiento, dados los estragos que dicha actividad provoca (Wallerstein, 1999: 53).

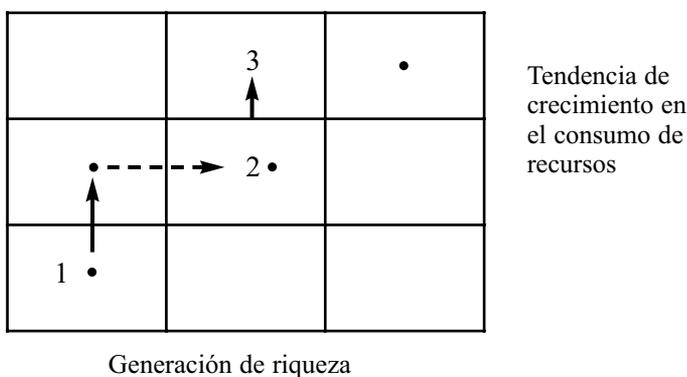
Al incluir las consideraciones medioambientales en los conceptos de planificación estratégica turística, se pueden modular una serie de comportamientos, unos referenciados en el presente y otros estimados para los próximos años. En este sentido, **no parece que haya un modelo de turismo sostenible aplicable universalmente**, ya que el impacto del turismo varía dependiendo de las características de la sociedad anfitriona y su contexto. En cambio, si hay modelos de desarrollo turístico que, sean cuales sean las características sociales, económicas y medioambientales de la zona de destino, siempre son insostenibles: el turismo masificado, el turismo sexual, turismo a pequeñas escala controlados por agentes foráneos, etc. (Gascón & Cañada, 2005: 90).

Aún así, se puede plantear, con carácter general, las propuestas de modelos de desarrollo turístico elaboradas por Bosch Camprubí *et al* (1998: 165-167) en base a dos variables que definen últimamente los mercados turísticos:

- La generación de riqueza y;
- La tendencia de crecimiento en el consumo de los recursos

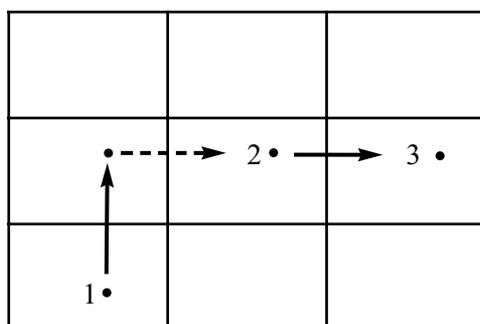
Estas dos variables se fundamentan en los conceptos de crecimiento y de desarrollo. Crecimiento cuantitativo entorno a la generación de riqueza, y desarrollo cualitativo ateniéndonos a aspectos medioambientales, como la disponibilidad limitada o en abundancia de los recursos naturales. En este sentido, Bosch *et al* distinguen **tres tipos de modelos de desarrollo turístico en función del medio ambiente**: un modelo tradicional, un modelo actual y un modelo de futuro.

### a) Modelo tradicional



- 1 Se inicia el desarrollo mediante la creación de oferta y consumo de recursos naturales.
- 2 Se incrementa la demanda y se incrementan los ingresos por actividades turísticas.
- 3 Para seguir creciendo hay que seguir creando oferta y consumiendo recursos.

**b) Modelo actual**

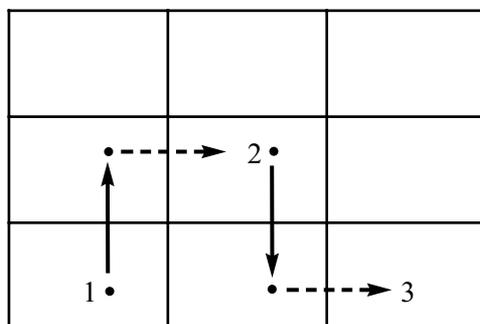


Tendencia de crecimiento en el consumo de recursos

Generación de riqueza

- 1 Se inicia el desarrollo mediante la creación de oferta y consumo de recursos naturales.
- 2 Se incrementa la demanda y se incrementan los ingresos por actividades turísticas.
- 3 El crecimiento se consigue mediante las mejoras del producto, del servicio, con la segmentación y no sólo con el consumo indiscriminado de recursos naturales.

**c) Modelo futuro**



Tendencia de crecimiento en el consumo de recursos

Generación de riqueza

- 1 Se inicia el desarrollo mediante la creación de oferta y consumo de recursos naturales.
- 2 Se incrementa la demanda y se incrementan los ingresos por actividades turísticas.
- 3 Para poder seguir siendo competitivos, hay que ofrecer un producto más acorde con las exigencias de la demanda. Por lo que no sólo deben conseguirse

mejoras del producto, del servicio y de la gestión, sino que hay que recuperar espacios y entornos previamente degradados.

En este contexto de modelos, cabe decir que **no sólo el turismo masificado incide sobre el medio ambiente**. Formas de turismo de “pequeño formato”, como el turismo cultural, puede provocar un uso no sostenible de los recursos y provocar daños en los ecosistemas. Según Gascón & Cañada (2005: 62), “en términos cuantitativos, el turismo de masas genera un mayor impacto global. Los turismos de pequeño formato, al ser minoritarios, generan una presión sobre los recursos y ecosistemas, menor en términos absolutos. Sin embargo, cuando no adoptan un modelo de turismo sostenible, su impacto en términos relativos, es decir, en relación al número de practicantes, puede ser mayor”.

En definitiva, los modelos de desarrollo turístico que permitan una generación máxima de riqueza se pueden conseguir de diferentes formas; unos afectando más al medio ambiente y a sus recursos; otros afectando menos al medio ambiente y sus recursos. Según todos los indicios, el componente ambiental y su seguimiento han de tenerse muy en cuenta en las próximas planificaciones estratégicas turísticas, pues constituirán un factor clave en la industria turística del futuro inminente, en aras de la sostenibilidad. En este sentido, **los indicadores** juegan un papel crucial en este proceso hacia la sostenibilidad, pues permiten afrontar, con ciertas garantías de éxito, el seguimiento y evaluación directa de las cuestiones estratégicas ambientales de los modelos de desarrollo y marketing turístico.

#### **4- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TURÍSTICA COMO ANÁLISIS DE PROCESOS**

De una manera sencilla, y según una síntesis de los principales y escasos libros, académicos y profesionales, que tratan la planificación estratégica turística, podemos estudiar ésta a través del **análisis de procesos**.

Algunas definiciones que tratan de explicar el concepto de “proceso”, pueden ser las siguientes:

- Proceso: acción o sucesión de acciones continuas regulares, que ocurren o se llevan a cabo de una forma definida, y que llevan al cumplimiento de algún resultado; una operación continua o una serie de operaciones. (Diccionario de la Real Academia Española).
- Proceso: Una serie de acciones sistemáticas dirigidas al logro de un objetivo previamente definido (Juran, 1998: 151).
- Galloway (1998): Define los procesos como una secuencia de pasos, tareas o actividades que convierten las entradas en salidas.

Por consiguiente, se pueden distinguir los siguientes procesos de la planificación del marketing turístico:

##### **1 Promoción la planificación estratégica turística**

- 2 Definición de estrategias
- 3 Establecimiento de objetivos
- 4 Ejecución de planes de acción y,
- 5 Seguimiento y evaluación

De manera sucinta, podemos analizar el primer proceso como un modelo previo a la gestión, y no como una imposición, en donde se debe inculcar el principio de la planificación. El segundo, trata de definir estrategias en función de la competencia, pues según uno de los grandes expertos en management, Sun Tsu (2000), las estrategias son entendidas como “el arte de engañar al contrario”. El tercer proceso, establece objetivos a las estrategias expuestas antes, con la condición primordial de que estos objetivos sean medibles, y así permitir, ulteriormente, dar seguimiento y evaluación a las estrategias planteadas. El cuarto proceso corresponde con la implementación de los planes de acción, esto es, ejecutar lo elaborado previamente en un plazo determinado y con un presupuesto asignado. Por último, **el quinto proceso, el de seguimiento y evaluación**, sirve de técnica de control de los cuatro procesos explicados anteriormente, y es obtenido a través de la cuantificación de las unidades métricas establecidas en los objetivos.

De este modo, todo plan general de marketing turístico debe incorporar la sostenibilidad, como referente básico en el desarrollo de sus contenidos y sus estrategias desde el inicio del proceso planificador, ya que se trata de un principio manifestado y asumido en cualquier acuerdo de promoción de planificación estratégica, referente a la necesidad incorporar al desarrollo de políticas y estrategias su dimensión territorial y ambiental, lo que implica que el escenario planificado debe ajustarse a las limitaciones y a las oportunidades que impone la búsqueda de la sostenibilidad ambiental.

En suma, la incorporación de la sostenibilidad al plan marketiniano debe propiciarse desde el primer proceso planificador, propiciando que la evaluación ambiental no sea una mera auditoría realizada al final del quinto proceso, sino una forma de integrar la dimensión ambiental a cada una de las decisiones que debe abordar el plan.

Para ello, los redactores del plan, y los evaluadores, deberán disponer de un conocimiento preciso de los **comportamientos turísticos** de los distintos segmentos que configuran la actividad turística en el destino de aplicación y su traslación a consumos, residuos, renta y empleo, así como el **contexto biofísico** que soporta a la actividad, teniendo en cuenta los flujos de recursos, su tratamiento, los procesos de cambio global (cambio climático, escasez de recursos energéticos) o los que inciden en la calidad ambiental (contaminación, erosión, etc.).

En relación con los efectos significativos de la actividad turística hay que señalar los procedimientos extensivos de urbanización del litoral, las posibles afecciones a los espacios naturales protegidos (litoral y rural de interior), las alteraciones a procesos naturales básicos derivados de la forma de implantación en el territorio (litoral y rural de interior), los consumos de recursos naturales escasos (agua y suelo, básicamente) en las diversas modalidades de establecimientos turísticos y equipamientos

recreativos y deportivos, el consumo de energía y las emisiones de gases de efecto invernadero (tanto en construcción, como en la vida útil de los establecimientos, así como en los transportes aéreos y terrestres), la generación de aguas residuales y residuos sólidos.

La generación de indicadores que vinculen segmentos, comportamiento turístico y efecto ambiental permitirá, desde el primer momento, disponer de una adecuada valoración de la dimensión ambiental de cada propuesta del plan y, con ello:

- Mejorar su encaje ambiental desde su formulación.
- Asegurar su coherencia con otras propuestas del propio plan y con los elementos sociales y físicos con los que la planificación interacciona.
- Y, finalmente, disponer de controles que permitan el seguimiento y evaluación de la evolución del plan una vez que se ponga en marcha (esto es, los planes de acción del cuarto proceso)

Así pertrechados, es preciso adquirir una visión ecosistémica de las relaciones territoriales (caracterización de relaciones y dinámicas) a la hora de abordar una metodología de seguimiento y evaluación ambiental del marketing turístico, identificando, para ello, la situación en la que se encuentran los distintos escenarios de la actividad comercial turística, tanto por el efecto directo de la propia actividad, como por su vinculación a otros procesos de ocupación y aprovechamiento del territorio.

## **5.- CONCLUSIONES**

Para mantener la sostenibilidad en el marketing turístico se requiere, por tanto, una buena planificación estratégica que reduzca al mínimo los impactos negativos del turismo. Esta planificación puede ser explicada a partir de la metodología de cinco procesos que aparecen comentados en este artículo, siendo, en definitiva, una secuencia de acciones pensadas previamente en busca de un marketing turístico sostenible. Si bien, habrá que vigilar sin interrupción la implementación de cada uno de los cinco procesos propuestos, tomando medidas correctoras si surgen problemas, con el fin de garantizar la comercialización de un verdadero turismo sostenible.

Además, el factor ambiental como parte de la sostenibilidad no constituye ya un solo factor de producción susceptible de ser transformado por la actividad turística, sino también un atributo del producto que le permite diferenciarse de los competidores, conduciendo a una mayor cautela en la planificación del marketing de producto o destino turístico. De hecho las planificaciones del marketing de los principales países turísticos, como el caso de España, han girado de un enfoque de renovación y singularización del producto, hacia una sostenibilidad como garante de calidad total.

De hecho para la Secretaría General de Turismo de España, órgano dependiente del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, la sostenibilidad es uno de los ejes del horizonte 2020, como se queda reflejado además en el lema de la presidencia española de la Unión Europea para el primer semestre del año 2010: “hacia un modelo turístico europeo socialmente responsable”, siendo precisamente en ese concepto de responsabilidad, donde se incluye la orientación hacia la sostenibilidad. Sin esta

condición, se tiene una posible senda de crecimiento no óptimo o insostenible, debido al cambio en las preferencias de los turistas por los destinos que planifican y comercializan adecuadamente la sostenibilidad.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- BENGOECHEA MORANCHO, A.; MACADÁN DÍAZ, M. Y RIVAS GARCÍA, J. (2006) *Actividad Turística y Medio Ambiente*. Septem Ediciones. Oviedo, España.
- BLÁZQUEZ, M. (2005) “El Territorialismo y el Ecologismo frente al turismo”. En *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*. Barcelona: Universidad de Barcelona, agosto, vol. IX, núm. 194 (24).
- BLÁZQUEZ, M.; MURRAY, I. Y GARAU, J. (2002) *El Tercer Boom. Indicadors de Sostenibilitat del Turisme de les Illes Balears 1989-1999*. Editorial Lleonard MUNTANER Y CITTIB, Palma, España.
- BOSCH CAMPRUBÍ, R. ET AL (1998) *Turismo y Medio Ambiente*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, España.
- COMUNIDAD DE MADRID- CONSEJERÍA DE MEDIO AMBIENTE (2000) *Manual de Gestión Ambiental y Auditoría: Sector de Hostelería y Ocio*. Madrid, España.
- CONESA FERNÁNDEZ-VÍTORA, V. (2003) *Guía Metodológica para la Evaluación del Impacto Ambiental*. 3ª ed. Mundi-Prensa, Madrid, España.
- ESTEBAN CURIEL, J. DE (2008) *Turismo Cultural y Medio Ambiente en Destinos Urbanos*. Editorial Dykinson, Madrid, España.
- GALLOWAY, D. (1998) *Mejora Continua de Procesos. Cómo Rediseñar los Procesos con Diagramas de Flujos y Análisis de Tareas*. Gestión 2000, Madrid, España.
- GASCÓN, J. & CAÑADA, E. (2005) *Viajar a todo Tren: Turismo, Desarrollo y Sostenibilidad*. Icaria Editorial, Barcelona, España.
- GÓMEZ OREA, D. (2003) *Evaluación de Impacto Ambiental: un Instrumento Preventivo para la Gestión Ambiental*. Ed. Mundi-Prensa, 2ª ed., Madrid, España.
- IVARS BAIDAL, J.A. (2003) *Planificación Turística de los Espacios Regionales en España*. Editorial Síntesis, Madrid, España.
- JURAN, J. (1998) *Juran y la Planificación para la Calidad*. Díaz de Santos SA, Madrid, España.
- LÓPEZ LÓPEZ, A. (2001) “Turismo y desarrollo sostenible”. En *Sistema: Revista de Ciencias Sociales*, nº 162-163 Junio, Fundación Sistema, Madrid, España, p.189-201.
- LÓPEZ LÓPEZ, A. (2009) “Claves del turismo rural en la Comunidad de Madrid”. En *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, nº 1-2009, Madrid, España, p.283-304.
- MINISTERIO DE COMERCIO Y TURISMO (1994) *Manual del Planificador de Turismo Rural*. Madrid, España.

- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA; MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE (1999) *España: un Turismo Sostenible. Spain: a Sustainable Tourism*. Centro de Publicaciones del Ministerio de Economía y Hacienda; Centro de Publicaciones del Ministerio de Medio Ambiente, Madrid, España.
- MURRAY, I (coord.) (2002) *Forum per a la Sostenibilitat de les Illes Balears*. Conselleria de Medi Ambient del Govern de les Illes Balears, CD-Rom, Palma, España.
- PÉREZ DE LAS HERAS, M. (2004) *Manual del Turismo Sostenible*. Mundi-Prensa, Madrid, España.
- PULIDO FERNÁNDEZ, J. I. (2000) *Ordenación, Planificación y Gestión del Desarrollo Turístico en Espacios Naturales Protegidos*. Documentos de Trabajo. Escuela Universitaria de Turismo de la Universidad de Alcalá, Madrid, pp.3-55.
- SOTELO NAVALPOTRO, J.A. (2007) *Medio Ambiente, Desarrollo y Sostenibilidad. Modelos y Políticas de Actuación Contradictorias*. Oxford University Press, Madrid, España.
- SULLANA, P. & AYUSO, S. (2002) *Turismo Sostenible*. Rubes Editorial, Barcelona, España.
- SUN TSU (2000) *El Arte de la Guerra= The War Art*. Traducido por José María Sánchez Barrio y Alfredo Tucci. Editor EYRAS. Madrid, España.
- WALLERSTEIN, I. (1999) *El Futuro de la Civilización Capitalista*. Editorial Icaria, Barcelona, España.
- WALLERSTEIN, I. (2004) *Capitalismo Histórico y Movimientos Antisistémicos: un Análisis de Sistemas Mundo*. Editorial Akal, Madrid, España.
- WORLD TOURISM ORGANISATION (2000) *Sustainable Development of Tourism. A Compilation of Good Practices*. Madrid, España.