



Aliu, Armando

Proyección y planificación estratégica en la industria turística. Enfoque comparativo y  
Modelo Híbrido  
Estudios y Perspectivas en Turismo, vol. 20, núm. 6, noviembre, 2011, pp. 1324-1344  
Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos  
Buenos Aires, Argentina

Disponible en: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=180722700006>

*Estudios y Perspectivas  
en Turismo*

*Estudios y Perspectivas en Turismo*  
ISSN (Versión impresa): 0327-5841  
[cietcr@uolsinectis.com.ar](mailto:cietcr@uolsinectis.com.ar)  
Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos  
Argentina

¿Cómo citar?

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista

**PROYECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA****Enfoque comparativo y Modelo Híbrido**

Armando Aliu<sup>\*</sup>  
Universidad de  
Hamburgo - Alemania

**Resumen:** Este texto presenta un análisis comparativo entre la planificación estratégica y la proyección considerando el nexo que existe entre ambas en la industria turística. El análisis de la relación de los enfoques modernos de planificación, evaluados recientemente en sus diferentes dimensiones, se realiza utilizando los métodos de investigación cualitativa. El objetivo de este artículo es verificar cómo el proceso de planificación influye en los tomadores de decisiones, en los implementadores de esas decisiones y en los gestores de la industria. Básicamente, el nudo de este artículo es el Modelo Híbrido, donde actores públicos y privados participan equitativamente y tienen un rol efectivo a la hora de crear estrategias, determinar planes y proyectar modelos. En este contexto, el análisis muestra que las interacciones bilaterales causan inconvenientes de legitimidad. Se utiliza el caso de Albania para analizar la interacción de los objetivos y planes estratégicos del Estado y de los actores privados a los efectos de lograr ventajas e intereses comunes. Para reforzar la hipótesis de trabajo, se utiliza tanto información alternativa como recursos online.

**PALABRAS CLAVE:** planificación turística, proyección, planificación estratégica, Modelo Híbrido

**Abstract:** *Forecasting and Strategic Planning in the Tourism Industry: A Comparison Approach and Hybrid Model. This paper presents a comparison analysis among strategic planning and forecasting with considering the nexus in tourism industry. The relationship of modern planning approaches which have recently been evaluated in different dimensions, were analyzed through the use of qualitative research methods. The aim of this article is to examine how planning process influences decision makers, decision practitioners and tourism manager professionals in the tourism industry. Basically, the argument of this article is: the Hybrid Model which means public actors and private actors are equally participating, has an effective role at creating strategies, determining plans and forecasting models. In this context, the analyses illustrate that bilateral interactions cause legitimacy issue in the tourism industry. Albania was used to examine the contribution among state's objectives and strategic plans and private actors in order to achieve common interests and advantages. Published secondary data and online resources were used in order to reinforce the hypothesis.*

**KEY WORDS:** *tourism planning, forecasting, strategic planning, Hybrid Model*

---

<sup>\*</sup> Maestrando en el Programa Euromaster por las Universidades de Akdeniz (Turquía) y Hamburgo (Alemania) donde completo su primer año de formación. En 2011, como resultado de su exitoso desempeño académico, fue aceptado por la Universidad de Heidelberg como DAAD Visiting Scholar. Obtuvo su B.A. en la Universidad de Akdeniz (Turquía) y se desempeña en la actividad privada en diferentes empresas del sector tanto en Alemania como en Turquía. Sus líneas de investigación giran alrededor de los diferentes escenarios de la planificación estratégica y su implementación en la industria turística. E. mail: armandoaliu@albaniaonline.com o aliu@stud.uni-heidelberg.de

## INTRODUCCIÓN

¿Planificar es proyectar? En la industria turística existe un malentendido al respecto. A nivel empresarial, el modelo proyectivo es utilizado por los gerentes y staff de hoteles para medir las entradas y salidas de los establecimientos mientras que en el macro, las proyecciones son utilizadas por las entidades estatales para medir los flujos de turistas a los diversos destinos. Si bien proyectar se percibe como planificar no lo es, Hogarth y Makridakis específicamente plantean que las actividades de planificación deben aceptar la inexactitud inherente a las proyecciones a largo plazo (Hogarth & Makridakis, 1981:122). Por su parte, Peter F. Drucker (1959) sostiene que los seres humanos no pueden controlar ni predecir el futuro, por lo tanto la planificación no es el autor intelectual del futuro. “La esencia de la planificación es tomar decisiones en el presente teniendo en cuenta sucesos futuros. Es el suceso futuro el que determina el lapso de tiempo, y no vice versa” (Drucker, 1959:238). En turismo se han desarrollado diversos enfoques proyectivos en función que las proyecciones juegan un papel importante en la planificación turística (Cho, 2003; Li & Song, 2006). Por lo tanto, planificación y proyección deben, en la industria turística considerarse y evaluarse como dos modelos diferentes.

El gurú de la estrategia Michael E. Porter especificó que “todos los modelos de planificación y proyección son abstracciones de procesos competitivos, que se han elegido para exponer el fenómeno bajo estudio. La mayoría de los modelos de planificación y proyección requieren de datos tales como precios futuros, capacidades, acciones, etc. Sin embargo, la determinación de estos datos, usualmente es ad hoc y no basada en una teoría competente” (Porter, 1983:175). Por otro lado, la planificación es un factor muy importante para la competencia de la industria turística. En hotelería, al considerar la información como insumo para la planificación (ej. Reservas online, las múltiples opciones de pago, etc.) los gerentes deben utilizar el pensamiento estratégico, afectando al proceso estratégico general de las empresas. Mintzberg (1981) sostiene que el proceso de elaboración de estrategias contiene en su núcleo, el espíritu de los planificadores y la planificación (1981:323).

En la era de la globalización, la planificación conlleva una interrelación espacial de gran alcance con las obligaciones internacionales en cada nivel espacial del proceso de planificación de los estados- nación, hasta llegar e incluir a las pequeñas áreas locales (Young, 2008:1).

El objetivo principal de este artículo es analizar y comparar el rol del estado y los objetivos del sector privado teniendo en cuenta las relaciones bilaterales de la industria. Por supuesto, también argumenta sobre el problema de la legitimidad y su gran influencia en las relaciones del sector. El estudio discute que las formas híbridas presentan por un lado, ventajas para los gobiernos y por el otro, crean inconvenientes de legitimidad en el sector turístico. A través de la utilización del modelo híbrido, este trabajo demuestra que la industria turística albanesa se desarrolló exitosamente con políticas gubernamentales. Albania desarrolló la industria del turismo en el contexto de un modelo de

estado-nación y este desarrollo desplazó el poder a los actores no gubernamentales de modo de continuar con la tendencia del crecimiento acelerado.

El trabajo se estructura en dos secciones. En la primera, se realiza un análisis conceptual de la planificación y la planificación turística, la estrategia y la planificación estratégica. Además, en esta sección se muestran discusiones a nivel corporativo o sector privado. El nexo entre las dos secciones se logra a través de la explicación y argumentación del modelo Híbrido y los problemas de legitimidad. En la segunda sección, se analiza la industria turística albanesa focalizándola en el desarrollo económico e información estadística.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **Definición de planificación**

Aún no existe una definición cierta y precisa de planificación. La Asociación Americana de Planificación (APA) define al término planificación como “una profesión dinámica que trabaja para mejorar el bienestar de la gente y sus comunidades creando lugares más convenientes, equitativos, sanos, eficientes, y atractivos para las generaciones presentes y futuras” (APA, 2006). Según Fennell & Dowling, planificar es predecir y, por lo tanto, necesita alguna percepción estimativa del futuro (Fennell & Dowling, 2003:6). Un plan incluye la consideración de factores económicos, sociales, culturales, políticos, físicos, y tecnológicos. George Steiner sostiene que los planes pueden y deben ser lo más objetivos, factibles, lógicos y realistas posible al establecer objetivos e instrumentar los medios para alcanzarlos. Con esta definición, la planificación se distingue del pensamiento futuro y de enfoques menos formales para la toma de decisiones (Mintzberg, 1981:321-322). Cuando se considera a la planificación dentro del contexto del fenómeno turístico, se la puede reconocer como un factor confuso como lo demuestra el trabajo de algunos académicos del turismo que definen a la planificación turística en el contexto de la definición y características de la planificación básica.

### **Planificación turística: un enfoque de planificación estratégica integrada**

Varios artículos relativos a la planificación turística se encuentran en la literatura de investigación en turismo (Getz, 1986; Curry & Moutinho, 1992; Getz, 1992; Reed, 1997; Costa, 2001; Tosun & Timothy, 2001; Ahn et al, 2002; Dredge, 2004; Ruhanen, 2004; Chaisawat, 2006; Clark & Scott, 2006; Boers & Cottrell, 2007; Ruhanen, 2008; Formica & Kothari, 2008; Higginbottom & Scott, 2008; McCool, 2009; Connell et al, 2009). Una revisión a estos estudios cronológicamente representativos indica que varios de ellos son casos de estudio que no incluyen hipótesis alguna (ver Tabla 1).

Con el advenimiento del turismo de masas se logra el reconocimiento justo y tardío de la necesidad de una cuidadosa planificación y gestión de la actividad si se quiere un turismo con recursos renovables. Por otro lado, los destinos son el medio de comunicación entre los turistas y las

comunidades locales, donde las influencias negativas y los conflictos se perciben con mayor fuerza por lo que se necesitan acciones correctivas, ya sea una planificación estratégica o física (Murphy, 1985:1).

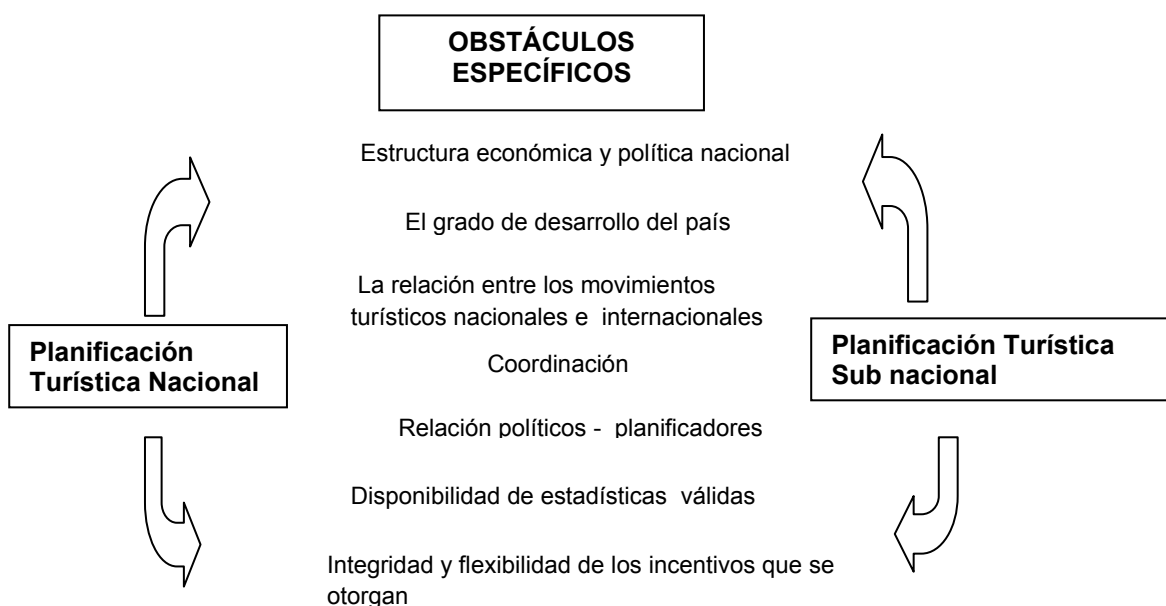
Tabla 1: Estudios cronológicos representativos de la planificación turística

Autor	Título del artículo	Eje	Método	Hipótesis	País
Getz, 1986	Modelos de planificación turística: Hacia la integración de la teoría y la práctica	Planificación Turística	Estudio teórico	No	-
Curry & Moutinho, 1992	Cuestiones medioambientales en la gestión del turismo: modelización computarizada para la toma de decisiones	Gerenciamiento turístico	Estudio empírico	No	-
Getz, 1992	Planificación turística y Ciclo de vida de los destinos	Ciclo de vida de los destinos	Cuestionario	No	Canadá
Reed, 1997	Relaciones de poder y planificación turística de base comunitaria	Relaciones de Poder – Planificación turística	Estudio teórico	No	Canadá
Costa, 2001	¿Un paradigma emergente de planificación turística? Análisis comparativo entre la planificación urbana y turística	Planificación Turística	Revisión de la literatura	No	-
Tosun & Timothy, 2001	Deficiencias en la planificación de los enfoques sobre el desarrollo turístico en los países en desarrollo: el caso de Turquía	Planificación turística	Estudio de caso	No	Turquía
Ahn, Lee & Shafer, 2002	an Application of the Limits of Acceptable Change Framework Puesta en marcha de la sustentabilidad en la planificación regional de turismo: una aplicación de los límites en un marco de cambio aceptable	Planificación turística	Cuestionario	No	Estados Unidos de América
Dredge, 2004	Desarrollo, economía y cultura: Herencia cultural, planificación turística china	Desarrollo turístico	Estudio de caso	No	China
Ruhanen, 2004	Planificación estratégica para destinos turísticos locales: un análisis de los planes de turismo	Planificación turística	Estudio de caso	No	Australia
Clark & Scott, 2006	Gestión del conocimiento en planificación turística y cómo evaluar su capacidad	Planificación turística	Estudio de caso	No	Australia
Boers & Cottrell, 2007	Planificación de Infraestructura turística sustentable: un enfoque GIS	Turismo sustentable infraestructura planificación	Estudio de caso	No	Sri Lanka
Ruhanen, 2008	Progresos en el debate sobre la sostenibilidad: un enfoque de Gestión del Conocimiento para la planificación de Turismo Sostenible	Planificación turística sostenible	Estudio cualitativo	No	Australia
Formica & Kothari, 2008	Planificación estratégica de destinos: Analizando el futuro del turismo	Planificación turística	Revisión de literatura	No	-
Higginbottom & Scott, 2008	Planificación estratégica del turismo de vida salvaje en Australia	Planificación estratégica	Estudio de caso	No	Australia
McCool, 2009	Construyendo Alianzas para la Planificación turística de áreas protegidas en la era del cambio y el desorden	Área protegida Planificación turística	Revisión de literatura	No	-
Connell, Page & Bentley, 2009	Hacia Planificación del Turismo Sostenible en Nueva Zelanda: Control de la Planificación del gobierno local bajo el acta de gestión de recursos	Planificación turística sustentable	Cuestionario	No	Nueva Zelanda

Fuente: Elaboración propia

Recientemente profesionales e investigadores del turismo expandieron la visión de la planificación turística al considerar las teorías neoclásicas, modernas y posmodernas de gestión y de organización. Olali (1990:90) considera a la planificación turística como una ciencia que utiliza sus propios métodos y técnicas. Por su parte, Inskip (1981:34) sostiene que la planificación turística puede realizarse en diferentes niveles según los grados de especialización con que se trabaje. Así entonces, tanto planes internacionales como nacionales, regionales y locales deberían prepararse en una secuencia que parta de lo general a lo específico. Dada la estructura de la industria turística, lo que se determina a nivel global tiene, en la mayoría de los países, importantes repercusiones a nivel nacional y local (Cohen, 1984:382). Desde ese mismo enfoque, las áreas sub-nacionales se ven afectadas, en determinadas cuestiones, por tratados regionales y locales de planificación turística. Un área sub-nacional es más detallada y específica que su propia parte nacional (Cooper et al, 2005:315), lo que hace que al comparar planificaciones turísticas nacionales y sub nacionales, se presenten algunos obstáculos, especificados por Olali (1990:90) y que generalmente se refieren a los países en desarrollo (ver Figura 1).

Figura 1: Planificación turística nacional y sub-nacional



En cuanto a la viabilidad de las Inversiones, siempre es más atractivo para los inversores y los desarrolladores contar con planes regionales que identifiquen las oportunidades de inversión fundamentadas en estudios de los factores de desarrollo turísticos (Gunn & Var, 2002:27). De más está decir que los inversores dan mayor importancia a las áreas estratégicamente ventajosas, por lo que se focalizan en áreas sub-nacionales para invertir en estructura e infraestructura turística.

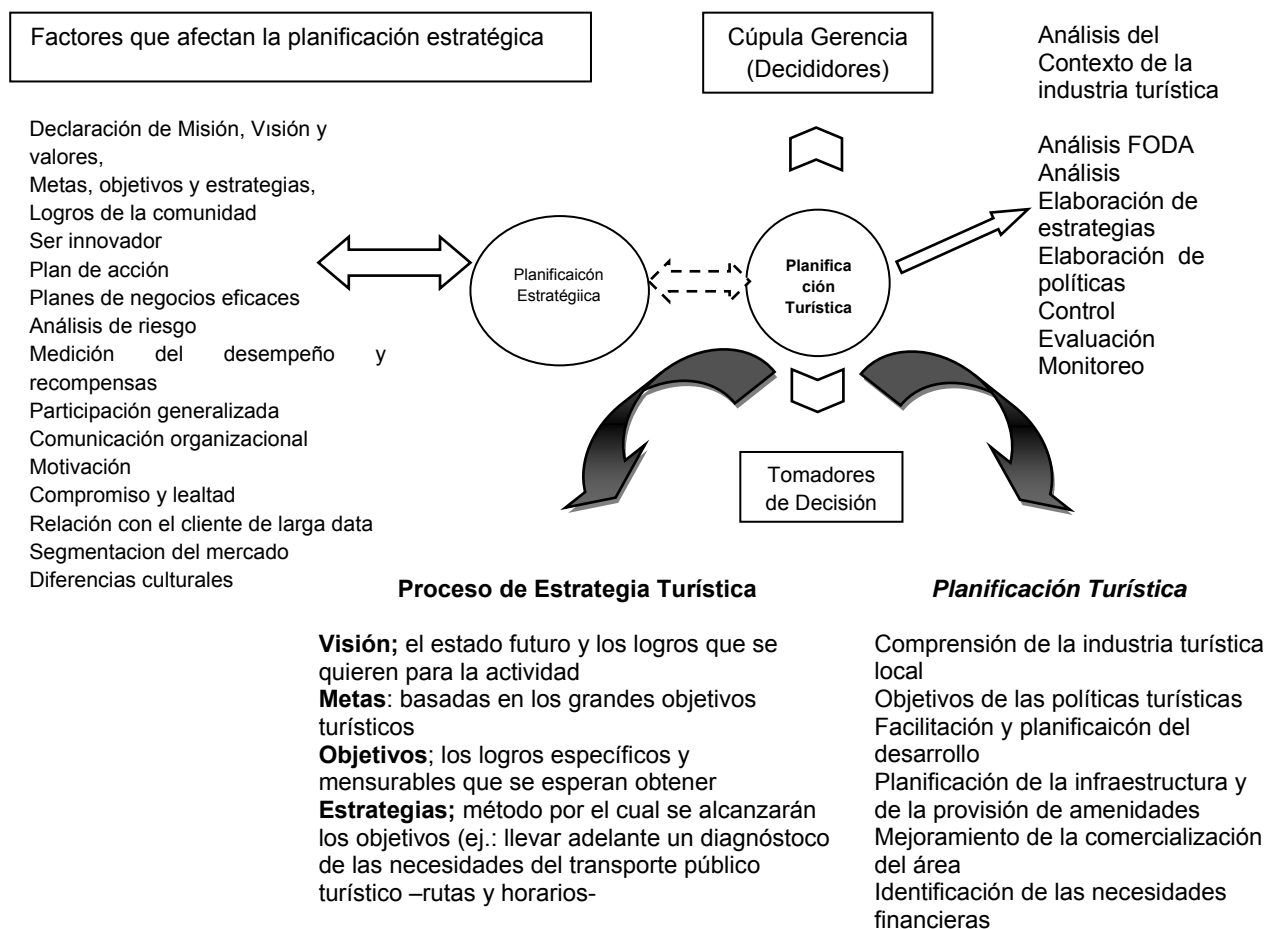
## Estrategia y planificación estratégica

“La estrategia es un plan – algún tipo de curso de acción conscientemente delineado, una guía para lidiar con una situación. Según Drucker, una estrategia es una acción intencional y para Moore el diseño de una acción, en esencia, es una concepción que precede a la acción” (Mintzberg, 1987:11). Por su parte para la Organización Mundial del Turismo (1994:8) la planificación estratégica es un enfoque al que se le prestado considerable atención en los últimos años y que es aplicable a algunas áreas turísticas.

Para Paine y Anderson (en Maddron, 2004:6) la planificación estratégica le permite al gestor determinar la dirección organizacional en forma sistemática. Esta planificación facilita la proactividad y la exactitud. Hall & Page (2006:410) sostienen que la planificación estratégica intenta ser emprendedora y proactiva, de modo de responder a las necesidades de la comunidad, incorporando acciones a través de un solo proceso de planificación. El proceso de planificación estratégica necesita de un marco de referencia que permita comprender de manera holística la estructura de la industria. Además, cuando un gestor está por tomar una decisión, la planificación estratégica lo ayuda a encontrar cursos de acción alternativos que pueden abrirse en el futuro (Steiner, 1979; Porter, 1983). En un reconocido libro de la literatura turística, “La Geografía del Turismo y la Recreación: Medio Ambiente, Lugar y Espacio”, C. Michael Hall & Stephen J. Page (2006:332) determinan tres mecanismos claves para lograr una planificación estratégica, totalmente diferentes a los que se mencionan en los enfoques tradicionales de planificación: [1] un marco de planificación que vaya más allá de los límites organizacionales y que se focalice en decisiones estratégicas que tomen en cuenta tanto a los accionistas como a los recursos, [2] un proceso de planificación que estimule pensamientos emprendedores e innovadores, [3] un sistema de valores organizacionales que refuerce el compromiso de gerentes y personal con la estrategia organizacional. Asimismo, el modelo de gerenciamiento sistemático presenta decisiones estratégicas que no son locales, ‘tomadas por individuos pertenecientes a diferentes partes de la empresa’ sino globales ‘tomadas a través de un proceso sistemático de planificación estratégica sistemático que abarque toda la organización’ (Ansoff, 1987:505). Mintzberg (1993:3) pone especial énfasis al decir que la planificación estratégica es efectiva cuando las condiciones internas y externas se mantienen relativamente estables y que funciona mucho mejor al extrapolar los cambios incrementales en la perspectiva estratégica existente.

La discusión y la revisión de la literatura sobre planificación estratégica y turística expuesta en los párrafos anteriores, evidencia la necesidad de trabajar con un cuadro comparativo entre estos dos enfoques de planificación, ya que hay algunos factores que afectan tanto a la planificación estratégica como a la turística (ver Figura 2). El enfoque de planificación estratégica reconoce tanto en la literatura sobre planificación turística general como en la estratégica turística a la articulación de metas y objetivos (Ruhanen, 2008: 441).

Figura 2: Marco referencial de la planificación estratégica y de la planificación turística



Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario de la Escala de Planificación Estratégica de Maister's y Ministerio de Turismo de Nueva Zelanda (2006)

En este contexto, a nivel empresa el punto clave es que los ejecutivos de la industria del turismo deben tener siempre en cuenta la importancia de esta relación y compartirla con otros profesionales encargados de la toma de decisiones. Por su parte, los gestores corporativos utilizan el análisis FODA, crean estrategias y políticas, controlan, evalúan y monitorean el proceso cuando analizan el contexto de la industria, por lo que al momento de tomar decisiones sobre planificación, estrategias corporativas y ventajas competitivas, se debe analizar la continuidad del planificación turística. Los gerentes necesitan monitorear cómo se percibe este proceso y cómo lo aplican los tomadores de decisiones. Por el otro lado, cuando éstos son incluidos de forma específica en la visión, metas, objetivos y estrategias de la empresa, lo deben realizar desde la perspectiva de la planificación turística para lograr así resultados exitosos.



La planificación estratégica existe tanto en el sector público como en el sector privado, aunque en este último se ha desarrollado en términos aislados, desde la planificación estratégica urbana y regional, sin tener en cuenta las numerosas coincidencias que existen entre ellas (Young, 2008:34).

### **El futuro de la planificación turística: escenario del enfoque de planificación**

La técnica de la planificación fue inventada en 1940 por Herman Kahn, el famoso futurista de las Corporaciones Rand y del Instituto Hudson (Crainer & Dearlove, 2001:310). Page (2009) define a los escenarios de la planificación como “historias o posibles puntos de vista de lo que puede llegar a suceder en un momento futuro. En esencia, mirar al futuro es lidiar con la incertidumbre, más allá del horizonte de la planificación de la mayoría de los individuos y de los negocios” (Page, 2009:73). Otra definición la proporcionan Crainer & Dearlove (2001:311) para quienes el escenario de planificación es “una manera de identificar las amenazas y oportunidades que derivan de las decisiones”. A su vez, el “escenario de la planificación evita el peligro de una proyección basada en un único punto de vista al permitirle a los usuarios explorar las implicaciones futuras de varias alternativas. A su vez, esquivando, desafiando y alterando opiniones, los gestores son capaces de poner a prueba sus supuestos en un ambiente no-amenazante. Luego de revisar el rango completo de los posibles hechos futuros, la compañía estará bien posicionada para modificar la dirección de su estrategia a medida que se sucedan las situaciones reales” (Moutinho & Chien, 2008:85). Formica & Kothari (2008:357) sostienen que “a pesar que en turismo se utiliza un escenario de planificación, la mayoría de los trabajos relacionados son confidenciales y no están a disposición del público en general. Consecuentemente, la comprensión que logran las organizaciones turísticas de la vinculación entre los cambios climáticos y su impacto en el sistema turístico, a través de un escenario figurado, facilita la asimilación de los cambios en sus actividades de planificación estratégica.

Estas argumentaciones señalan que las futuras planificaciones estratégicas, sus escenarios y los modelos proyectivos van a ser delineados por los modelos híbridos. Ahora bien, ¿cuán efectivo puede ser el modelo híbrido en la industria turística? ¿Cuáles son las influencias de los híbridos en la reconstrucción de nuevos aspectos del gerenciamiento turístico y de la gobernanza estatal?

### **Modelo Híbrido**

El “Modelo Híbrido” sostiene que tanto los actores estatales como los no estatales participan en las diversas industrias de manera equitativa. La cooperación entre los sectores públicos y privados juega un papel preponderante en la creación de estrategias, determinación de planes y proyección de modelos. Por esta razón, con los “Modelos Híbridos”, los estados se integran a los actores no estatales -en igualdad de condiciones- en el proceso de desarrollo de opinión (Mückenberger, 2008:.28).

Una de las ventajas de esta asociatividad es la de permitir un grado de experimentación y riesgo en la búsqueda de nuevas opciones turísticas, en las que las agencias gubernamentales no están dispuestas a incursionar por sí mismas, por el miedo de incurrir en obligaciones financieras a largo plazo que conlleven a resultados impredecibles. Otra de las ventajas es que la comunidad en general la ve como una manera más de democratizar la gestión de los asuntos públicos, produciendo un cruce entre los grupos de interés de la comunidad y los individuos, dándoles así la oportunidad de guiar y hasta concebir iniciativas comunitarias. De esta manera, estas ventajas alientan a los gobiernos a cambiar su rol de prestadores directos al de facilitadores de productos y servicios turísticos (Murphy, 2004:319).

El multilateralismo, la regionalización y la multipolaridad son muy eficaces en el fortalecimiento de los nuevos poderes mundiales. Los poderes monopólicos son, por caso, oligopolizados lo que permite el equilibrio global con un grado de competitividad creciente tanto a nivel internacional como transnacional. De esta manera, los modelos híbridos se propagan rápidamente por los diversos países, continuando la cooperación entre los actores públicos y los privados. Es una realidad que en la actualidad, las relaciones bilaterales son cada vez más ventajosas tanto para los actores privados como lo públicos, lo cual es indispensable.

En este estudio, Albania se presenta como el ejemplo que permite explicar esta alianza de manera precisa. El modelo híbrido en Albania cumple una función activa entre los actores públicos y privados, lo que proporciona grandes beneficios a la industria turística. De esta manera, el desarrollo turístico depende de cuán activa sea esta alianza.

### **Cuestiones de legitimidad**

La creación e integración de los procesos impulsadas por la globalización presenta dos problemas fundamentales: la legitimidad democrática y la efectividad práctica (Jakobeit et al, 2010:4). Legitimidad y efectividad, son dos importantes indicadores que ilustran a qué nivel y cómo los procesos de creación de normas funcionan. La legitimidad se toma, en principio, como un punto de vista a priori y utilizando la terminología de Max Weber, es "*wertorientiert*", orientada por valores y no "*zweckorientiert*", orientada por objetivos (La Torre, 2002:64). A su vez, este concepto presenta dos aristas. Desde una perspectiva normativa, se refiere a la validación de las decisiones y órdenes políticas y su pedido por esa legitimidad. En cambio, desde una perspectiva descriptiva, se centra en la aceptación por parte de la sociedad de las decisiones y órdenes políticas así como en la confianza de los temas que la reglan (Zürn, 2004:260).

El supranacionalismo mejora la legitimidad nacional en términos funcionales, políticos y administrativos. Ayuda a producir resultados y, mediante la incorporación en los sistemas político-administrativos nacionales de las obligaciones exigibles legalmente, de respetar los intereses de los

actores cuyas voces se excluyen o callan en los procesos políticos nacionales (Menon & Weatherill, 2008:397).

Sin una mejora de la legitimidad de los procesos de toma de decisiones (por ejemplo la incorporación de actores sociales afectados por el proceso de la toma de decisiones) existe el peligro que la efectividad de las instituciones internacionales se debilite. A los efectos de evitar una crisis de aceptación, aparece entonces necesario algún tipo de multilateralismo socialmente respaldado por una cobertura multimedia completa, de modo de salvar al mismo multilateralismo, poniendo fin así a la exclusividad del ejecutivo (Zürn, 2004:286). El multilateralismo tiene diferentes aspectos, por ejemplo, la incorporación de actores privados puede generar una brecha entre éstos y los actores públicos. Esta brecha desacelera la globalización civil y crea obstáculos frente a los procesos de legitimidad y eficacia. Estas situaciones recreadas también dejan al descubierto ciertas deficiencias.

La mayoría de la literatura concuerda en que la legitimidad democrática de las instituciones internacionales es claramente inadecuada. Desde este punto de vista, la legitimidad democrática sólo es posible dentro del marco de una manifestación (Zürn & Checkel, 2005:1074). Cuando consideramos a la industria turística, la caída de la legitimidad que caracteriza al orden mundial capitalista moderno se refiere a que los viajes se vuelven una forma de crear valor agregado que también conlleva la manipulación de los sentimientos con el objeto de darle al visitante una experiencia emocionante que amerite repetición (Korstanje, 2010:111).

Un factor subyacente en el éxito de cualquier destino turístico en el largo plazo, es la legitimidad de la industria percibida por el público en general, que está directamente relacionada con los costos, beneficios y la manera en que éstos se distribuyen. Otro de los factores de legitimidad que los gobiernos deben afrontar es si las inversiones tanto en la industria turística como en las otras, son percibidas como necesarias o no, por la comunidad (Murphy, 2004:289).

## **MÉTODO y DATOS: VISIÓN GENERAL**

### **Caso de estudio**

Se seleccionó a Albania como caso de estudio dado que se está llevando a cabo un Plan Estratégico Nacional para la Industria Turística, de modo de alcanzar un desarrollo turístico trabajando con una fuerte relación entre los actores públicos y privados. Albania se encuentra en el sudeste europeo sobre los mares Adriático y Jónico (ver Figura 3). A través de los Informes gubernamentales referidos a la industria turística albanesa, se detecta la utilización exitosa de técnicas de proyección de modo de armonizar la actividad pública con la privada. Esta relación colaborativa bilateral aseguró un rápido crecimiento económica para Albania, el que a su vez influyó en su política pública laboral. Sin embargo, Albania continúa siendo el “último país desconocido de Europa” en parte, porque no es un destino fácil de comprender para los mercados internacionales. De

todas maneras, el hecho que el estado preserve una “autenticidad” cultural en una amplia gama de atracciones históricas y naturales puede funcionar como un gran atractivo para el mundo exterior. (Jaura, 2007:5).

Figura 3: Mapa de la República de Albania



Fuente: Comisión Europea  
[http://ec.europa.eu/enlargement/potential-candidates/albania/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enlargement/potential-candidates/albania/index_en.htm)

El Ministerio de Turismo, Cultura, Juventud y Deporte publicó “Estrategias de la Industria del Turismo de Albania 2007 – 2013” en el año 2008. En esta publicación, se analizan numerosos proyectos turísticos que sirven de soporte a las estrategias de la industria (por ejemplo: la creación de la Agencia Nacional del Turismo / Agjencia Komëtare e Turizmit, sitio web: [albaniantourism.com](http://albaniantourism.com)) (MTKRS, 2008:7). El Estado albanés, aunque ya no es tan común en los países en este nuevo milenio, controla todos los aspectos de la prestación turística como ser las aerolíneas, la hotelería, los guías turísticos y el transporte en los destinos (Page, 2009:145).

La oferta de destinos tiende a resaltar los beneficios que el desarrollo turístico conlleva o se percibe que conlleva, para considerar lo que hace que los sectores público y privado fomenten su crecimiento y cómo podría incrementarse (Pearce & Butler, 1999:4).

Albania busca posicionarse como un destino atractivo para turistas que buscan una experiencia única, y que se caracteriza por destinos que van desde la alta calidad hasta lugares de cultura y naturaleza, representado todos lo “auténtico”. En Albania, hay 1350 poblaciones donde viven alrededor de un millón de personas, lo cual representa una oportunidad para el desarrollo del turismo

rural, turismo agrario, ecoturismo y turismo de naturaleza entre otros. El turismo tradicional de las “3S: sun, sea, sand” -sol, mar, arena- (paquetes indiferenciados a gran escala) está perdiendo importancia en contraposición con el ecoturismo, el turismo cultural y el turismo de aventura. Mientras el turismo de las 3S se mantiene como el segmento de turismo internacional más grande con un porcentaje de crecimiento de no más del 2 al 4% por año, el mercado del turismo cultural representa más de 60 millones de turistas por año con un crecimiento anual del 15% en 2010. El turismo de aventura es otro segmento con un rápido crecimiento de alrededor 5 millones de turistas anuales, lo que representa un 20% (MTKRS, 2008:10).

El turismo local está integrado y regulado por dos sistemas socioculturales, el sistema nativo y el sistema emergente. Los estudios realizados al respecto, usualmente presentan este proceso como una comercialización o “comoditización” de la hospitalidad. En otras palabras, los turistas, inicialmente son tratados como parte de la relación tradicional huésped-anfitrión. Sin embargo, a medida que el número de turistas crece, son cada vez menos y menos bienvenidos (Cohen, 1984:380). Por lo tanto, Albania tiene un gran potencial para continuar con las actividades turísticas en el campo de esa relación huésped-anfitrión tradicional.

Albania intenta atraer especialmente a viajeros cultos y grupos especializados, siendo su primer mercado meta el de los individuos con ingresos por encima de la media europea (mayormente del norte de Europa y Gran Bretaña) y Norte América. Este segmento representa un segmento demográfico que posee grandes ansias de pagar por los productos y modelos únicos albaneses, lo que contribuirá con el avance de sus metas de desarrollo (MTKRS, 2008:11).

Albania cuenta con tres patrimonios culturales (Butrint, Berat, Gjirokastra) registrados en la lista de Patrimonios Mundiales de la UNESCO. La importancia nacional de los bienes y patrimonio cultural de Butrint fue reconocida y confirmada por el Comité de Patrimonios Mundiales de la UNESCO en 1992, al considerar los criterios culturales de Butrint como un testimonio único y excepcional de una tradición y civilización cultural desaparecida. Butrint, ciudad antigua de Epiro durante el siglo VII, cuenta con el Templo de Aeskulapius, el teatro con 1500 butacas, nymfeu, baños, basílica, el puente del Leon, el puente del lago, las torres Venecianas y la fortaleza de Ali Pasha, como los sitios más importantes, encontrándose en su museo una gran cantidad de objetos de la época. Gjirokastra, ciudad principal del sur del país, es un testimonio único de la tradición cultural y la vida de los siglos XIV – XIX. La ciudad impresiona a todo visitante por su arquitectura, las sorprendentes imágenes del Valle Drinos y la espectacular corona de cresta de Bureto calcáreo y Lunxhëria. Berati, ciudad donde se pueden encontrar rastros de los períodos illyriano, romano, bizantino y otomano, es rica en viejas iglesias con increíbles murales, íconos y grabados en madera. En 1961, la ciudad fue puesta bajo la protección del estado de Albania y declarada “Ciudad Museo” (Agjencia Kombëtare e Turizmit, 2010).

## Información Estadística

Tabla 2: Número de visitantes extranjeros que llegaron a Albania durante el período Enero- Junio 2009

Nr.	PERIODO	VISITANTES EXTRANJEROS				
		2005	2006	2007	2008	2009
1	Enero	32321	37630	49437	55635	58640
2	Febrero	25214	33107	41173	52284	52787
3	Marzo	33471	41345	53532	68942	62933
4	Abril	41891	58723	70040	76867	98735
5	Mayo	49148	66696	77577	97995	113362
6	Junio	62201	73402	93533	123249	135740
<b>TOTAL</b>		<b>244246</b>	<b>310903</b>	<b>385292</b>	<b>474972</b>	<b>522197</b>

Fuente: MTKRS

<http://www.mtkrs.gov.al/>

En el primer semestre de 2009 (enero a junio) el ingreso por turismo creció un 10% comparativamente con el mismo período del año anterior.

Tabla 3: Número de visitantes extranjeros según el medio de transporte elegido para ingresar en el período Enero-Junio 2009

Nr.	Periodo	Número de Visitantes Extranjeros según medios de transporte		
		Aire	Mar	Terrestre
1	Enero	11889	3727	43024
2	Febrero	12249	3964	36574
3	Marzo	16298	5130	41505
4	Abril	19160	9846	69729
5	Mayo	17945	12768	82649
6	Junio	21016	17776	96948
<b>TOTAL</b>		<b>98557</b>	<b>53211</b>	<b>370429</b>

Fuente: MTKRS

<http://www.mtkrs.gov.al/>

En el primer semestre 2009 (enero a junio) la elección del medio de transporte de los visitantes extranjeros para su ingreso, en porcentajes es: 71 % terrestre, 19 % aire y 10 % mar.

Tabla 4: Número de visitantes extranjeros según el motivo del viaje durante el período Enero – Junio 2009

Nr.	PERIODO	VISITANTES EXTRANJEROS SEGÚN MOTIVO DEL VIAJE			
		Vacaciones, Visitas familiares y amistades	Negocios y profesionales	Otros	Excursionistas
1	Enero	37630	49437	55635	58640
2	Febrero	33107	41173	52284	52787
3	Marzo	41345	53532	68942	62933
4	Abril	58723	70040	76867	98735
5	Mayo	66696	77577	97995	113362
6	Junio	73402	93533	123249	135740
<b>TOTAL</b>		<b>310903</b>	<b>385292</b>	<b>474972</b>	<b>522197</b>

Fuente: MTKRS

<http://www.mtkrs.gov.al/>

En el primer semestre 2009 (enero a junio) el motivo del viaje de los visitantes extranjeros en porcentajes es: 82% vacaciones y visitas a familiares y amigos; 5% negocios y profesionales; 3% excursionistas y 10% otros.

Tabla 5: Número de visitantes por países en el período Enero – Junio 2009

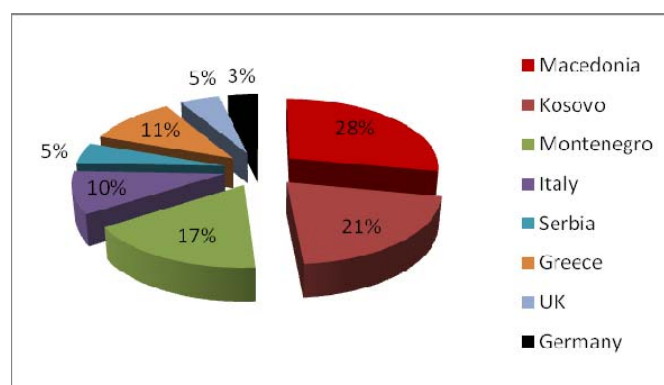
Periodo	Macedonia	Kosovo	Monte negro	Grecia	Italia	Turquía	GB	Serbia	Alemania	Francia
Enero - Junio	120686	91731	64525	45728	42092	15205	18642	15534	14066	6594

Fuente: MTKRS

<http://www.mtkrs.gov.al/>

En el primer semestre de 2009 (enero a junio) el porcentaje de visitantes extranjeros por país de procedencia es: 28 % Macedonia, 21 % Kosovo, 17 % Montenegro, 10 % Italia, 5 % Serbia, 11 % Grecia, 5 % GB y 3 % Alemania.

Figura 4: Número de visitantes extranjeros por país de procedencia en el período Enero – Junio 2009



Fuente: MTKRS

<http://www.mtkrs.gov.al/>

Estas exportaciones son un componente clave de la contribución directa de los viajes y turismo. Se espera que Albania reciba 2.580.000 de turistas internacionales (visitantes de una noche) en 2011, generando un total de ALL 238.0 billones (ALL= lek albanés) por exportaciones (gastos de visitantes extranjeros, incluyendo los gastos en transportación). Para el 2021, se proyecta recibir un total de 3.272.000 de turistas internacionales con un aumento del 2.4% en los gastos incurridos totales de ALL 387.5 billones (World Travel & Tourism Council, 2011a:7).

### Impacto e inversión económica

Los beneficios del desarrollo turístico se reflejan en términos económicos, en aspectos tales como la habilidad del turismo para generar ingresos, el aumento de los ingresos fiscales, el ingreso de

divisas, la diversificación de la economía y la ayuda al desarrollo regional, la ganancias y la generación de empleo en el ámbito privado (Pearce & Butler, 1999:4).

En el 2010 el sector de viajes y turismo le generó a Albania un ingreso de (ALL) 252 billones (US\$ 2.553 millones). El impacto directo de la industria fue de ALL 83 billones (US\$ 841 millones), lo que equivale al 6,8% del PBI total y el empleo de la industria generó 69 mil empleos directos, lo que representa el 5,5% del empleo total. De todas maneras, como este sector afecta al resto de los sectores de la economía, su impacto real es mucho mayor. El sector de Viajes y Turismo de Albania impacta directa e indirectamente en el PBI de la economía en general en ALL 252 billones (US\$ 2,553 millones) equivalente al 20.7% del total del PBI, la generación de empleo 209,000 empleos, representando el 16.7% del total de los empleos, exportaciones de bienes y servicios ALL 207 billones (US\$ 2,092 millones) equivalente al 55.1 % del total de las exportaciones, la inversión de capital ALL 31 billones (US\$ 313 millones) equivalente al 6.5% de la inversión total, los gastos gubernamentales ALL 5 billones (US\$ 51 millones) equivalente al 3.8% de participación (World Travel & Tourism Council, 2010:4).

Se espera que el sector viajes y turismo atraiga inversiones de capital por ALL 22.8 billones, aumentando al 5.7% anual, es decir llegar a ALL 39.7 billones. Esto significa que la contribución del sector al total de la inversión nacional crecerá del 4.6% en 2011 al 5.1% en el 2021 (World Travel & Tourism Council, 2011a:7).

### **Crecimiento real**

En el 2010, las proyecciones para el sector turístico en Albania indican un verdadero crecimiento, del 5,1%, ALL 83 billones (US\$ 841 millones) de la industria, en cuanto a la generación directa de empleo del 3,5%, 69.000 puestos; la contribución del sector al PBI de la economía en general del 3,6%, ALL 252 billones (US\$ 2.553 millones), al empleo total del 1.9%, 209.000 empleos. A su vez, para los próximos diez años, se espera que la actividad turística albanesa alcance un crecimiento anual real del 4,9%, ALL 181 billones (US\$ 1,519 millones) en 2020, en la generación directa de empleo del 1.8%, 81.853 empleos en 2020, 5% su contribución al PBI, ALL 552 billones (US\$ 4,635 millones) en 2020, una generación de empleo total del 1.8%, 251,000 empleos en 2020, la demanda de servicios turísticos en un 5.1%, ALL 957 billones (US\$ 8.040 millones) en 2020, el ingreso por exportaciones de servicios turísticos en 5.3%, ALL 458,046 billones (US\$ 3,847 millones) en 2020, inversiones de capital en el sector, un 5.7%, ALL 72,134 billones (US\$ 606 millones) en 2020, gastos públicos destinados al sector, 4.5% a ALL 10,500 billones (US\$ 88 millones) en 2020 (World Travel & Tourism Council, 2010:5)

La contribución directa del sector de Viajes y Turismo, se estima en ALL 99.8 billones en el 2011 (7.6% del PBI), lo cual básicamente, refleja la actividad económica generada por sectores tales como la hotelería, agencias de viajes, aerolíneas y los otros servicios de transporte de pasajeros



(excluyendo los servicios interurbanos). Incluye, también por ejemplo, las actividades referidas a la gastronomía y al ocio, dirigidas directamente a los turistas. En general, se espera un aumento de la contribución directa del sector al PBI en un 5.5% anual, ALL 169.9 billones (8.5% de PBI) para el 2021, lo que convertiría a su contribución total al PBI albanés (incluyendo en forma amplia, los impactos en la inversión, la cadena de suministros y los impactos en los ingresos inducidos, en ALL 344.2 billones en el 2011 (26.3% del PBI). La proyección tiende a aumentar en un 5.4% anual, ALL 582.7 billones para el 2021, 29.0% del PBI (World Travel & Tourism Council, 2011a:5).

### **Producto Bruto Interno (PBI)**

Se espera una contribución directa del sector de viajes y turismo albanés al PBI, de un 6.8% en 2010 (ALL 83.1 billones o US\$ 841.3 millones), llegando en términos nominales a ALL 180.9 billones o US\$ 1,518.9 millones (7.1% del total) para 2020. La contribución de la economía de los viajes y turismo (% del total) debería crecer del 20.7% (ALL 252.2 billones o US\$2,552.8 millones) al 21.6% (ALL 551.9 billones o US\$4,634.8 millones) para el mismo período (World Travel & Tourism Council, 2010:8).

### **Empleo**

“El mayor estímulo para el desarrollo turístico es económico. El turismo requiere mano de obra intensiva, especialmente para aquellos puestos mínimamente calificados, ocupando de esa manera, un lugar destacado como instrumento de desarrollo” (Smith, 1989:6). En 2011, uno de cada 4 trabajos en Albania pertenecerán al sector de viajes y turismo lo que representa un 23.9% del total de los empleos. Por otro lado, se estima que para 2021, uno de cada cuatro trabajadores lo será en las actividades relacionadas con el sector de viajes y turismo (World Travel & Tourism Council, 2011b:1). Los 69,000 puestos de trabajo directos de la industria de los viajes representa el 5.5% de los empleos en el 2010 y se proyecta un total de 82,000 puestos de trabajo o el 5.7% del total para el 2020. Se espera entonces que su contribución a la generación del empleo crezca al 16.7% del total del empleo, 209,000 puestos de trabajo o 1 cada 6.0 puestos de trabajo en el 2010, a 17.4% del total del empleo, 251,000 puestos de trabajo o 1 cada 5.7 puestos de trabajo para el 2020 (World Travel & Tourism Council, 2010:9). En tanto, para el 2011 se esperan 67,000 puestos de trabajo (6.8% del total de los empleos), incluyendo los puestos en hoteles, agencias de viajes, aerolíneas y otros servicios de transporte (excluidos los servicios interurbanos) como así también las actividades gastronómicas y las de la industria del ocio, directamente utilizadas por los turistas. Para el 2021, el sector contará con 88,000 puestos de trabajo, lo que representa un incremento de 21,000 (32.2%) para los próximos diez años. De esa manera, se espera que la contribución total del sector al empleo (incluyendo el impacto producido por la inversión, la cadena de suministros y los ingresos, sea de 233,000 puestos de trabajo en 2011 (23.9% del total de empleos). En tanto las proyecciones para el año 2021, indican 304,000 puestos de trabajo (26.9% del total de empleos), un incremento del 2.7% anual (World Travel & Tourism Council, 2011a:6).

## CONCLUSIONES

Tal como se muestra en el cuadro comparativo de este estudio, todos los conceptos de planificación estratégica se utilizan en los distintos enfoques de planificación turística. De todas maneras, algunos modelos de planificación turística se relacionan con elementos que afectan a los enfoques de la planificación estratégica. A lo largo del trabajo se realiza la distinción entre planeamiento y proyección y cómo se los utiliza en la industria turística. En este momento los ejecutivos utilizan los enfoques de planificación estratégica de modo de optimizar el logro de las metas y objetivos corporativos, y si bien esto es adecuado, los planes estratégicos deben ser apoyados e implementados por los “decididores” de la industria turística con el fin de obtener mejores ventajas competitivas y utilidades.

En este estudio se trabaja con la República de Albania ya que, en los últimos años el crecimiento de su sector turístico ha sido muy rápido. El informe sobre la estrategia albanesa de la industria turística enfatiza algunas estrategias turísticas claves, las que han sido desarrolladas en los párrafos anteriores. Estas estrategias se planificaron para ser implementadas por el Ministro de Turismo, Cultura, Juventud y Deporte durante un período de 6 años.

El modelo del estado-nación, coloca en el centro del sistema gubernamental al estado como la máxima autoridad, situación que cambió con la globalización al generar ésta la des-nacionalización o des-centralización y desarrollando un nuevo tipo de gobierno en el cual las decisiones las toman dos partes: actores públicos y privados. Estos nuevos paradigmas, al oponerse al concepto de estado-nación crean serias cuestiones de legitimidad.

En Albania, se pone de evidencia el éxito de los modelos híbridos al trabajar en forma conjunta actores públicos y privados. Así mismo, este Modelo Híbrido interactivo también permite visualizar un desarrollo con dos caras y cómo logran equilibrarse. Utilizar a Albania como caso testigo, permite verificar el rol efectivo del Modelo Híbrido en la creación de estrategias, determinación de planes y proyección de modelos a nivel nacional.

El Modelo Híbrido puede extenderse a otras industrias de servicio vinculadas con la industria turística. De todas maneras, si el estado decide utilizar este modelo, se deben tener en cuenta variables tales como la situación coyuntural y la actitud política entre otras. Consecuentemente se debe instar al estado a que ejerza cierto control sobre la industria, con el fin de mejorar su legitimidad y prevenir cuestiones de legitimidad que puedan plantear los actores privados.

*Agradecimientos: Se agradece especialmente al profesor Tuncay Neyişçi de la Escuela de Turismo y Gerenciamiento Hotelero de la Universidad Akdeniz, Turquía, por sus buenos consejos y apoyo, al compartir sus conocimientos e incentivar la realización del presente trabajo.*

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Ahn, B. J., Lee, B. K. & Shafer, C. Ss** (2002) "Operationalizing sustainability in regional tourism planning: an application of the limits of acceptable change framework." *Tourism Management* 23: 1-15
- Agjencia Kombëtare e Turizmit** en <http://www.akt.gov.al/historia/text.php?id=36&lang=2> consultada el 12 de junio de 2010
- APA** (American Planning Association) (2006) "Urban and Regional Planning Career Information" en <http://www.planning.org/aboutplanning/whatisplanning.htm> consultada el 28 de marzo de 2010
- Ansoff, H. I.** (1987) "The emerging paradigm of strategic behavior" *Strategic Management Journal* 8(6):501-515
- Boers, B. & Cottrell, S.** (2007) "Sustainable tourism infrastructure planning: A gis-supported approach" *Tourism Geographies* 9(1): 1-21
- Chaisawat, M.** (2006) "Policy and planning of tourism product development in thailand: a proposed model" *Asia Pacific Journal of Tourism Research* 11(1): 1-16
- Cho, V.** (2003) "A comparison of three different approaches to tourist arrival forecasting" *Tourism Management* 24: 323-330
- Clark, S. & Scott, N.** (2006) "Managing knowledge in tourism planning: and how to assess your capability" *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism* 7(1/2): 117-136
- Cohen, E.** (1984) "The sociology of tourism: approaches, issues, and findings" *Annual Review of Sociology* 10: 373-392
- Connell, J., Page, S. J. & Bentley, T.** (2009) "Towards sustainable tourism planning in New Zealand: monitoring local government planning under the resource management act" *Tourism Management* 30: 867-877
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S.** (2005) "Tourism: principles & practice" *Financial Times*. Prentice Hall. New Jersey
- Costa, C** (2001) "An emerging tourism planning paradigm? A comparative analysis between town and tourism planning" *International Journal of Tourism Research* 3: 425-441
- Craimer, S. & Dearlove, D.** (2001) "Financial times: handbook of Management". Prentice Hall. London
- Curry, B. & Moutinho, L.** (1992) "Environmental issues in tourism management: computer modelling for judgemental decisions" *International Journal of Service Industry Management* 3(1): 57- 69
- Dredge, D.** (2004) "Development, economy and culture: cultural heritage tourism planning, liangzhu, China" *Asia Pacific Journal of Tourism Research* 9(4): 405-422
- Drucker, P. F.** (1959) "Long-range planning: Challenge to management science" *Management Science* 5(3): 238-249
- Fennell, D. A. & Dowling, R. K.** (2003) "Ecotourism policy and planning". CABI Publishing. Cambridge
- Formica, S. & Kothari, T. H.** (2008) "Strategic destination planning: analyzing the future of tourism". *Journal of Travel Research* 46(4): 355-367
- Getz, D.** (1986): "Model in tourism planning: towards integration of theory and practice" *Tourism Management* 7(1): 21-32

- Getz, D.** (1992) "Tourism planning and destination life cycle" *Annals of Tourism Research* 19: 752-770
- Gunn, C. A. & Var, T.** (2002) "Tourism planning: basics, concepts and cases". Taylor & Francis. New York
- Hall, C. M. & Page, S. J.** (2006) "The geography of tourism and recreation: environment, place and space". Routledge. New York
- Hogarth, R. M. & Makridakis, S.** (1981) "Forecasting and planning: an evaluation" *Management Science* 27(2): 115-138
- Higginbottom, K. & Scott, N.** (2008) "Strategic planning of wildlife tourism in Australia" *Journal of Ecotourism* 7(2&3): 97-110
- Inskeep, E.** (1991) "Tourism planning: an integrated and sustainable development approach". Van Nostrand Reinhold. New York
- Jakobeit, C., Kappel, R., & Mückenberger, U.** (2010) "Civilizing the world order? The scope and potential of transnational norm-building networks" GIGA Working Paper Nr.1 en [http://www.giga-hamburg.de/dl/download.php?d=/content/publikationen/pdf/gf\\_international\\_1001.pdf](http://www.giga-hamburg.de/dl/download.php?d=/content/publikationen/pdf/gf_international_1001.pdf) consultada el 24 de octubre de 2010
- Jaura, R.** (2007) "Unknown Albania: a case study – cultural and environmental tourism" Berlin: Inter Press Service en <http://www.ips.org/institutional/documents/unknownalbania.pdf> consultada el 24 de marzo de 2011
- Korstanje, M.** (2010) "Review understanding travel from different perspectives" *Journal of Tourism and Consumption and Practice* 2: (2) <http://www.tourismconsumption.org/jtcpu2no2bookreviews.pdf> consultada el 28 de marzo de 2011
- La Torre, M.** (2002) "Legitimacy for a supranational European political order: Derivative, regulatory or deliberative" *Ratio Juris* 15(1): 63-83
- Li, G. & Song, H.** (2006) "New forecasting models" *Journal of Travel and Tourism Marketing* 21(4): 3-13
- Maddron, C. E.** (2004) "Running head: strategic planning" the 9th International Command and Control Research and Technology Symposium, Copenhagen
- Maister, D. H.** en <http://www.davidmaister.com/resources/Questionnaires.doc> consultada el 12 de marzo de 2010
- McCool, S. F.** (2009) "Constructing partnerships for protected area tourism planning in an era of change and messiness" *Journal of Sustainable Tourism* 17(2): 133-148
- Menon, A., & Weatherill, S** (2008) "Transnational legitimacy in a globalising world: How the European Union rescues its states" *West European Politics* 31(3): 397-416
- Ministry of Tourism of New Zealand** (2006) "Strategic planning toolkit" en <http://www.tourism.govt.nz/Documents/Policy%20Website/Documents/Tourism> consultada el 04 de abril de 2010.
- Ministria e Turizmit, Kulturës, Rinisë dhe Sporteve (MTKRS)** (2008) *Strategjija sektoriale e turizmit 2007-2013* Tirana
- Mintzberg, H.** (1981) "What is planning anyway?" *Strategic Management Journal* 2(3): 319-324
- Mintzberg, H.** (1987) "The strategy concept I: five ps for strategy" *California Management Review* 30(1): 11-24

- Mintzberg, H.** (1993) "The pitfalls of strategic planning" *California Management Review* 36: 32-47
- Moutinho, L. & Chien, C. S.** (2008) "Problems in marketing: analysis and applications". SAGE Publications. Londres
- Murphy, P. E.** (2004) "Strategic management for tourism communities: Bridging the gaps". Channel View Publications. Clevedon
- Murphy, P. E.** (1985) "Tourism: a community approach" (2nd ed.) Methuen. Nueva York
- Mückenberger, U.** (2008) "Civilising globalism: transnational norm-building networks - A research programme" GIGA Working Paper Nr.90 en [http://www.giga-hamburg.de/dl/download.php?d=/content/publikationen/pdf/wp90\\_mueckenberger.pdf](http://www.giga-hamburg.de/dl/download.php?d=/content/publikationen/pdf/wp90_mueckenberger.pdf) consultada el 19 de octubre de 2010
- Olali, H.** (1990) "Turizm politikası ve planlaması" İstanbul Üniversitesi. Estambul
- Organización Mundial del Turismo** (1994) "National and regional tourism planning: methodologies and case studies" Routledge. Nueva York
- Page, S. J.** (2009) "Tourism management: managing for change" Elsevier. Boston
- Pearce, D. G. & Butler, R. W. (eds.)** (1999) "Contemporary issues in tourism development" Routledge. Nueva York
- Porter, M. E.** (1983) "Industrial organization and the evolution of concepts for strategic planning: the new learning" *Managerial and Decision Economics* 4(3): 172-180
- Reed, M. G.** (1997) "Power relations and community-based tourism planning" *Annals of Tourism Research* 24(3): 566-591
- Ruhanen, L.** (2004) "Strategic planning for local tourism destinations: an analysis of tourism plans" *Tourism and Hospitality Planning & Development* 1(3): 239-253
- Ruhanen, L.** (2008) "Progressing the sustainability debate: a knowledge management approach to sustainable tourism planning" *Current Issues In Tourism* 11(5): 429-455
- Smith, V. L.** (1989) "Host and Guests: The Anthropology of Tourism" (2da ed.) University of Pennsylvania Press. Filadelfia
- Steiner, G. A.** (1979) "Strategic planning: what every manager must know" (1ra ed.) The Free Press. Nueva York
- Tosun, C. & Timothy, D. J.** (2001) "Shortcomings in planning approaches to tourism development in developing countries: a case of Turkey" *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 13(7): 352-359
- World Travel and Tourism Council** (2010) "Travel and tourism economic impact 2010: Albania". Oxford Economics. Oxford
- World Travel and Tourism Council** (2011a) "Travel and tourism economic impact 2011: Albania". Oxford Economics. Oxford
- World Travel and Tourism Council** (2011b) "Albanian impact research press release Albania" en [http://www.wttc.org/download.php?file,http://www.wttc.org/bin/doc/original\\_doc\\_file/albania\\_2011\\_release.doc](http://www.wttc.org/download.php?file,http://www.wttc.org/bin/doc/original_doc_file/albania_2011_release.doc) consultada el 25 de enero de 2011
- Young, G.** (2008) "Reshaping planning with culture". Ashgate. Aldershot
- Zürn, M.** (2004): "Global governance and legitimacy problems" *Government and Opposition* 39(2): 260-287

**Zürn, M., & Checkel, J. T.** (2005) "Getting socialized to build bridges: constructivism and rationalism, Europe and the Nation-State" *International Organisation* 59(4): 1045-1079

Recibido el 05 de marzo de 2011

Correcciones recibidas el 02 de abril de 2011

Aceptado el 10 de abril de 2011

Arbitrado anónimamente

Traducido del inglés