

Análisis de la intermediación en la integración de la cadena de valor en la comercialización de itinerarios culturales basados en patrimonio militar e histórico

Analysis of intermediation in the integration of the value chain in the commercialization of cultural routes based on military and historical heritage

MORENO-LOBATO, Ana¹
HERNÁNDEZ-MOGOLLÓN, José M.²
DI-CLEMENTE, Elide³

Resumen

Con base en los Itinerarios Culturales del Consejo de Europa, como modelo de gestión turística en red, la creación de productos turísticos militares e históricos tiene, actualmente, una naturaleza institucional en los diversos territorios certificados. Para comercializar dichos productos, se estudia la integración de la intermediación en la cadena de valor. El resultado muestra un tejido de empresas especializadas que crean oferta cultural competitiva en diversos mercados para aplicarlo a la creación de valor a los productos de las rutas.

Palabras clave: gestión turística, intermediación turística, itinerarios culturales europeos, turismo militar.

Abstract

Based on the Cultural Routes of the Council of Europe, as a model of networked tourism management, the creation of military and historical tourism products has, nowadays, an institutional nature in the certified territories. In order to market these products, the integration of intermediation in the value chain is being studied. The result shows various specialized intermediary entities that create competitive cultural offerings in various markets to apply them to the creation of value for the products of the routes.

Key words: european cultural routes, military tourism, tourism intermediation, tourism management

1. Introducción

En la gestión de los destinos turísticos europeos destaca el desarrollo de actividades culturales que ponen en valor acontecimientos históricos vinculados a estos territorios, que se materializan en muchos casos en la creación de productos de turismo cultural y militar. Esta oferta actualmente tiene una naturaleza institucional y promocional, más centrada en el desarrollo del evento que en la construcción de una oferta comercial consistente que integre la cadena de valor de la actividad turística. Esto se ve reflejado en sus modelos de gestión, en los que predomina la presencia de administraciones públicas e instituciones, siendo muy escasa la de

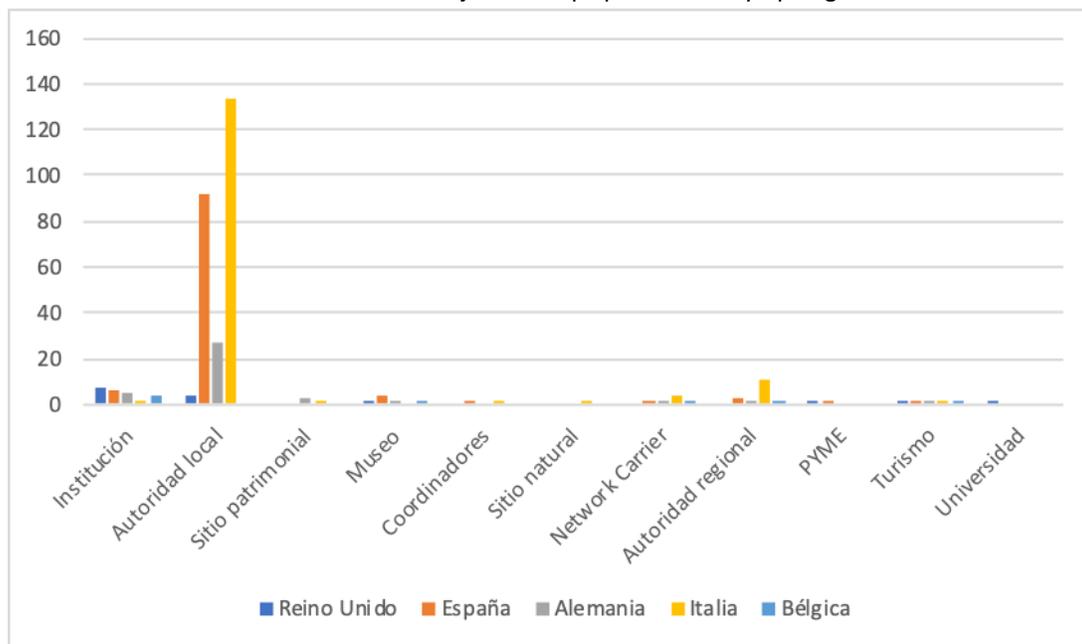
¹ Personal Científico Investigador. Departamento de Dirección de Empresas y Sociología. Universidad de Extremadura. anamorenol@unex.es

² Profesor Titular. Departamento de Dirección de Empresas y Sociología. Universidad de Extremadura. jmherdez@unex.es

³ Personal Científico Investigador. Departamento de Dirección de Empresas y Sociología. Universidad de Extremadura. ediclemente@unex.es

entidades empresariales y turísticas (véase Gráfico 1), y en particular de empresas de intermediación, que desempeñan un papel estratégico en el desarrollo comercial del turismo, y en la eficiencia del proceso de creación de valor, al suponer una disminución de costes para el consumidor, y por tanto una mejora competitiva de la oferta (Kracht & Wang, 2010; Simatupang et al., 2017)

Gráfico 1
Entes públicos y privados miembros de los Itinerarios Culturales del Consejo de Europa por destinos y tipología



Fuente: Elaboración propia

En el marco de los Itinerarios Culturales, certificación de naturaleza europea e institucional, la intermediación es un eje de desarrollo incentivado por el propio Consejo de Europa (CM/Res (2013) 67). Se especifican unas pautas de funcionamiento y gestión de las rutas certificadas en las que destacan el desarrollo del turismo cultural y la sostenibilidad en los diversos destinos, fijando como propuestas la colaboración público-privada para crear productos turísticos y la creación de herramientas para acceder a diversos mercados potenciales (Committee of Ministers, 2013). La comercialización y distribución son las herramientas económicas de gestión de destinos que potencian dicha sostenibilidad.

La literatura académica encuadra el estudio de la cadena de valor, la distribución y la intermediación, como uno de los temas relevantes dentro de la industria, la economía y el turismo (Cortés & Vargas, 2018). En el ámbito turístico, varios han sido los estudios que se han enfocado en la cadena de valor en el sector hotelero y de alojamiento (Aguilera, 2012; Calveras & Orfila-Sintes, 2019; Romero & Tejada, 2019; Vila *et al.*, 2012; Yacouel & Fleischer, 2012). Varias investigaciones sobre intermediación en la cadena valor identifican la necesidad de estudiar desde un enfoque práctico, y no tan teórico, la posición y relevancia de diferentes tipos de empresas intermediarias para la creación de valor (John & Lopez, 2017; Kracht & Wang, 2010; Marin-Pantelescu *et al.*, 2019; Simatupang *et al.*, 2017).

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) de España, en su encuesta sobre el gasto turístico de turistas internacionales, desde 2015 el turista con paquete turístico aumenta cada año su gasto en España. Y, además, nos muestra que, dentro del estudio de movimientos turísticos, los turistas internacionales que viajan con paquete turístico aumentan también desde 2015.

Pese a la relevancia que adquiere la distribución para la demanda, el interés del estudio nace de las tendencias de desintermediación e hipermediación que surgen en la oferta. El cambio de paradigma entre la distribución clásica y la actual se basa en la aparición de las nuevas tecnologías, la desaparición de entes intermediarios o la inexistencia de éstos dentro del proceso de compra-venta. Algunos autores sustentan que las causas principales de este proceso son la incorporación del *e-commerce*, la facilidad de acceso a la información y la simplificación del proceso de compra (Buhalis & Licata, 2002; Kotler *et al.*, 2011; Kracht & Wang, 2010).

El objeto de estudio, por tanto, se centra en que, dentro del desarrollo de actividades culturales de las rutas certificadas como Itinerarios Culturales, se busque la transformación de éstas en productos turísticos que doten de valor a las rutas para potenciar la comercialización y creación de oferta competitiva en el territorio europeo bajo las premisas del modelo de gestión promovido por el Consejo de Europa.

2. Objetivos y metodología

Se fija como objetivo general de esta investigación estudiar la intermediación turística aplicada al modelo de gestión de los Itinerarios Culturales del Consejo de Europa en sus rutas temáticas históricas y de base militar, que se concreta en estos objetivos específicos:

OE1: Enmarcar la relevancia de la intermediación dentro de la cadena de valor para la creación de productos turísticos de calidad y competitivos.

OE2: Analizar el potencial del turismo militar como tipología de turismo cultural para desarrollar oferta turística en algunas rutas de los Itinerarios Culturales del Consejo de Europa.

OE3: Estudiar el comportamiento de empresas de intermediación especializadas en la creación de oferta de turismo militar y adaptadas al mercado de los Itinerarios Culturales del Consejo de Europa que doten de valor a las rutas.

Para enmarcar el tema de investigación se realiza un estudio exploratorio del estado del arte mediante el análisis de fuentes secundarias. Con el uso de buscadores como WOS, Scopus o Google Académico se utilizan fuentes bibliográficas académicas de relevancia. Se filtran las búsquedas por palabras claves como intermediación, distribución, marketing estratégico, comercialización, turismo, canales de distribución, turismo militar y turismo cultural, y una combinación entre ellas.

Se centra el estudio en turismo militar e histórico por la relevancia que ha adquirido en los últimos años a nivel académico, empresarial y estratégico como segmento de relevancia dentro del turismo cultural y como herramienta de desarrollo patrimonial local (Fernández, 2019; Hernández-Mogollón *et al.*, 2017, 2019; Pinto, 2011).

Por último, se realiza una propuesta específica de tour operadores y empresas receptoras en el mercado europeo y estadounidense. Mediante la búsqueda de empresas de distribución en diversos destinos europeos y especializados, se ha realizado una selección de las empresas, que, tras su estudio, estaban más adaptadas u ofrecían paquetes más asociados con los recursos con los que cuentan las rutas de los Itinerarios Culturales del Consejo de Europa. Clasificándose así las empresas por destinos y por tipologías turísticas, dentro del turismo cultural, destacando turismo militar y turismo con base histórica.

3. Marco teórico

Para enmarcar el ámbito de estudio se fijan dos focos de interés. La función certificadora internacional de los Itinerarios Culturales y su relevancia para la potenciación del turismo como fuente de ingresos para algunos

territorios europeos. Y el estudio de la intermediación para crear calidad en la cadena de valor y comercializar productos y oferta cultural dentro de las rutas certificadas.

3.1. Los Itinerarios Culturales: comercialización de experiencias

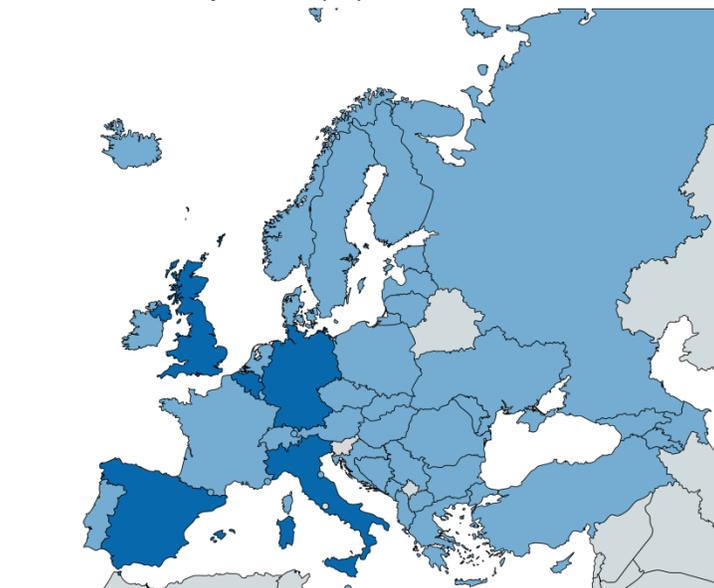
Los Itinerarios Culturales del Consejo de Europa nacen en 1987 con la declaración del Camino de Santiago (España), y se identifica como una herramienta de promoción de los valores y la conservación del patrimonio europeo mediante el uso de las rutas turísticas, potenciando el intercambio cultural y la implicación local (Berti, 2013; Committee of Ministers, 2013; Majdoub, 2010; Martorell, 2003).

El concepto de ruta e itinerario turístico engloba una serie de elementos como son la historia, el territorio y la cultura y que se ha extendido como una estrategia de crecimiento territorial de diversos destinos (Berti, 2013; Sariego & García, 2016). El desarrollo histórico de rutas de base religiosa, cultural, científica o mercante promueve el diálogo entre destinos y territorios rurales y urbanos, potenciando la reestructuración económica de dichas áreas (Committee of Ministers, 2013; Hernández, 2011; Sariego & García, 2016).

Los Itinerarios Culturales del Consejo de Europa trabajan en Red en los diferentes destinos, creando un sistema común de fijación de objetivos, creación de valor y cooperación (Zabbini, 2012). Como se muestra en la Ilustración 1, treinta son los países europeos que forman parte de los Itinerarios Culturales del Consejo de Europa, además de otros países extracomunitarios que colaboran en la red. Del total de los 38 itinerarios culturales certificados, este estudio se centra en el análisis de los destinos con mayor porcentaje de rutas certificadas desarrolladas en su territorio. Estos destinos son Italia (71%), Alemania (68%), España (58%), Bélgica (41%) y Reino Unido (37%). Dentro de estas 38 rutas, también se debe destacar la relevancia del turismo militar, estando asociadas más de un 40% de estas rutas certificadas directamente con una base histórica bélica, como son la Ruta del Emperador Carlos V, las Rutas de los Vikingos o la Ruta de la Liberación de Europa, entre otras.

Ilustración 1

Mapa de los destinos de los Itinerarios Culturales del Consejo de Europa y los destinos estudiados



Fuente: Elaboración propia

Las rutas certificadas como Itinerarios Culturales cuentan con una serie de premisas de calidad, algunas específicas en el ámbito del turismo. Como base de estas premisas de calidad destaca el desarrollo sostenible y la promoción de las rutas y destinos europeos, potenciando el turismo cultural y la creación de productos turísticos (Berti, 2013; Chiriboga *et al.*, 2018; Committee of Ministers, 2013).

El Comité de Ministros (2013), como órgano experto en la materia, especifica la necesidad de: “desarrollar productos turísticos en colaboración con agencias y operadores turísticos dirigidos a diferentes públicos, incluidos grupos de escolares” (Committee of Ministers, 2013 p. 2) que corresponde con la tendencia turística de integrar la sostenibilidad en las diferentes estrategias y prácticas turísticas, implicando a todos los eslabones de la cadena de valor, creando valor no solo para el turista sino para otros *stakeholders* como la comunidad local o las empresas oferentes de servicios (Budeanu, 2005; Kracht & Wang, 2010; Marin-Pantelescu *et al.*, 2019; Serrano & Cazares, 2019; Torres-Cadena *et al.*, 2019).

3.2. La cadena de valor: relevancia de la intermediación

La cadena de valor es definida por Porter como un instrumento para generar mayor valor a los clientes (Porter, 1985). Otros autores incluyen, además, que este valor se genera por la relación vertical de productores u oferentes y consumidores (Kracht & Wang, 2010; Sheldon, 1986; Simatupang *et al.*, 2017).

La cadena de valor se divide en cuatro eslabones centrados en el descubrimiento, diseño, entrega y captación del valor. Cada uno de estos eslabones está totalmente interrelacionado, siendo necesaria la verificación del proceso paso a paso (Simatupang *et al.*, 2017), razón por la que pueden ser diferentes las entidades encargadas de llevar a cabo estos cuatro pasos de creación de valor. Para Kotler *et al.* (2009) se conceptualiza la comercialización como una de las funciones de la empresa y una de las actividades primarias en el funcionamiento de la cadena de valor (Lorenzo, 2015).

La distribución es un elemento clave en el diseño estratégico del marketing turístico y como elemento del marketing mix. Se identifican tres ámbitos de interés: la estrategia, los atributos y los canales de distribución. Dentro de estos últimos se diferencia entre la tipología, la eficacia, el mercado al que van dirigidos y su presencia en éste para conocer mejor su funcionamiento. Los canales de distribución están formados por intermediarios que conocen y actúan en los diferentes mercados (Calveras & Orfila-Sintes, 2019; Munuera & Rodríguez, 2007). La distribución supone beneficios económicos para los diferentes *stakeholders* del mercado.

Para el consumidor, la relación se crea con los intermediarios, antes que forman parte del canal de distribución (Rey, 2017). Supone la simplificación del proceso de compra en términos de tiempo y dinero debido a la multiplicidad de opciones e informaciones que se ofertan (Budeanu, 2005; Kracht & Wang, 2010). El intermediario fija como objetivo llegar al mayor número de demandantes posibles dotando su producto de beneficios (Simatupang *et al.*, 2017), basándose en precios y experiencias difíciles de conseguir de forma individual (Budeanu, 2005). Su relación con otros oferentes de restauración, alojamiento y experiencias es de compromiso y riesgo buscando la disminución de costes (Calveras & Orfila-Sintes, 2019).

Los oferentes de actividades complementarias también se ven beneficiados por la circulación de productos e información que se genera en dichas relaciones. En el caso de los destinos, sobretodo de pequeño tamaño, sus limitaciones para crear redes de distribución hace que tengan una mayor dependencia de los intermediarios para atraer nuevos mercados y consumidores (Budeanu, 2005).

La intermediación se basa en la intervención de un agente externo entre la oferta y el consumidor. En el ámbito turístico, esta intermediación puede englobar diferentes aspectos como son el transporte, el alojamiento, las actividades o la restauración. La función del intermediario turístico es clave para la oferta de un servicio de calidad, para dar competitividad a destinos y productos, y para facilitar al turista su experiencia (Vallespín & Molinillo, 2014; Kotler, *et al.*, 2011; Kracht & Wang, 2010). Surgen nuevas funciones del intermediario como la definida como *informediary*, que dota de valor a la relación por la interacción humana y el proceso de síntesis y personalización de la información disponible que se genera en el proceso de compra-venta (Calveras & Orfila-Sintes, 2019; Kracht & Wang, 2010).

Dependiendo de la normativa aplicada, la nomenclatura y los términos son diferentes. Pero en el marketing tradicional, dentro de los agentes de intermediación destacan las figuras de: mayorista o touroperador, minorista o agencia de viajes y mayorista-minorista (Budeanu, 2005; Rey, 2017).

Los tours operadores son el nexo entre los oferentes de servicios y las agencias de viajes. Su función principal es generar paquetes turísticos con contenido y experiencias que comercializan a las agencias, encargadas de vender al cliente final (Del Alcázar, 2002; Marin-Pantelescu *et al.*, 2019; Sheldon, 1986). Estas agencias reciben diversos nombres dependiendo de su naturaleza debido a los cambios tecnológicos que se han producido, apareciendo conceptos como las OTA (*Online Travel Agency*).

Otra figura muy relevante en la distribución en el ámbito turístico es la de empresa receptiva. Este tipo de organismos son los encargados de adaptar la oferta existente en el destino a los diferentes mercados emisores. Su trabajo está muy ligado al de los tour operadores a la hora de crear paquetes y asegurar la recepción y el correcto desarrollo de éstos (Del Alcázar, 2002; Kracht & Wang, 2010).

La problemática surge en que el canal de distribución se adapta al mercado, pero, aunque se creen nuevas tendencias como el *e-commerce* y la autonomía del turista, no se deben eliminar las funciones ni los flujos de los entes intermediarios. Funciones como la creación de paquetes, la personalización de experiencias o, la promoción de destinos y ofertas (Parra & Molina, 2014).

4. Análisis y resultados

Este capítulo aborda el análisis y los resultados del estudio a través de dos apartados. En el primero se realiza un análisis de la relevancia de la distribución como herramienta de la cadena de valor. Herramienta para conseguir beneficios económicos para los *stakeholders* y para alcanzar los objetivos fijados (la sostenibilidad y la comercialización de productos turísticos) por unos destinos turísticos en red, los Itinerarios Culturales del Consejo de Europa. Para ello se realiza un estudio de las rutas que forman parte de estos Itinerarios Culturales, sus singularidades y sus características.

En una segunda sección del capítulo, se seleccionan destinos, que, dentro de la certificación de Itinerarios Culturales, tienen mayor relevancia en el desarrollo del turismo histórico y militar, dos tipologías emergentes y competitivas. Mediante el estudio pormenorizado de diferentes entes intermediarios internacionales, se clasifican empresas del sector turístico (tour operadores y receptivos) especializadas en comercialización para dotar de valor a la oferta turística de las diversas rutas de estos destinos.

El turismo como herramienta estratégica de desarrollo de destinos debe asegurar la sostenibilidad en sus prácticas (Budeanu, 2005). Desde varias perspectivas, esta sostenibilidad está ligada a la distribución dentro de la cadena de valor por varios factores: se regula la llegada de flujos de turistas (*mass tourism*), se potencian formas de turismo más respetuosas medioambientalmente (ecoturismo y turismo de naturaleza), se promueve la economía circular y la industria turística local (Budeanu, 2005; Marin-Pantelescu *et al.*, 2019).

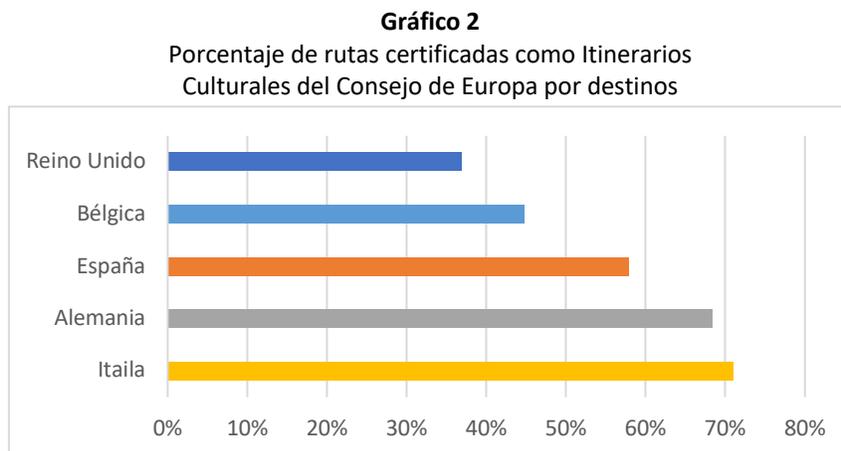
Estos beneficios son claramente reseñables en destinos frágiles (espacios protegidos o territorios patrimoniales) o pequeñas comunidades en los que los agentes de intermediación ayudan en la promoción, conservación y atracción de turistas a los territorios (Alvares & Paula, 2019; Budeanu, 2005).

Para el turista, por otra parte, supone beneficios principalmente en términos temporales y presupuestarios. Pero, además, en términos de simplificación informativa, de reducción de riesgos o de profesionalización de la experiencia (Budeanu, 2005; Kracht & Wang, 2010; Marin-Pantelescu *et al.*, 2019).

Las nuevas tendencias subrayan la necesidad de modernizar intermediarios por la irrupción de la tecnología en los diversos ámbitos económicos (Cortés & Vargas, 2018). Es por ello que las empresas encargadas de la intermediación deben adaptarse a un mercado más dinámico, cambiante y también más exigente ofreciendo información y paquetes en una misma plataforma (Buhalis & Licata, 2002).

Se debe contar con empresas que muevan flujos de turistas de diferentes destinos promoviendo el turismo interior en Europa y la llegada de mercado extracomunitario (Parra & Molina, 2014).

Se centra el caso de estudio en empresas de distribución de destinos europeos, por ser aquellos con mayor cantidad de rutas certificadas en su territorio como Itinerario Cultural del Consejo de Europa. Esta certificación adquiere gran relevancia en el desarrollo de su territorio a través del turismo. En el Gráfico 2 se muestra que, del total de 38 Itinerarios Culturales certificados, al menos 22 de ellos (el 58% de media) se desarrollan geográficamente en estos 5 territorios europeos. Además, de la totalidad de los Itinerarios Culturales del Consejo de Europa, más de un 40% están relacionados directamente con la temática bélico-histórico-militar.



Fuente: Elaboración propia

Se seleccionan los destinos europeos que desarrollan eventos y productos de turismo militar e histórico como: Alemania (Agnew, 2007), Italia (Tizzoni, 2016), Bélgica (Dunkley *et al.*, 2011), España (Fernández *et al.*, 2018; Folgado-Fernández *et al.*, 2016; González & Álvarez, 2013; Hernández-Mogollón *et al.*, 2017; Rodríguez *et al.*, 2015) y Reino Unido (Bhandari, 2011; Kokkranikal *et al.*, 2016); incluyendo también Estados Unidos (Das & George, 2018; Harvey *et al.*, 2013) por la relevancia del mercado emisor y la potencial motivación de los turistas y viajeros en ámbitos militares e históricos.

El turismo militar es una tipología de turismo muy centrada en la experiencialidad y la calidad y el rigor de las acciones llevadas a cabo, ya que se trata de un mercado especializado y por tanto más exigente (Castro, 2005; Pinto *et al.*, 2014). La intermediación turística y la distribución generan oferta especializada para mercados potenciales dentro del turismo cultural, dotando de valor y calidad a los productos turísticos.

Los dosieres que incluyen el tejido empresarial de intermediación seleccionado para el estudio se clasifican en tour operadores, mostrados en la Tabla 1, y empresas receptoras, plasmadas en la Tabla 2.

Las empresas estudiadas y seleccionadas dentro de los dosieres de la Tabla 1 y Tabla 2 se clasifican por destino y tipología de turismo. Se enmarca una breve descripción de los diferentes tours que realizan estas empresas para recalcar la relevancia que podrían desarrollar en los diversos Itinerarios Culturales del Consejo de Europa basados en recursos históricos y militares.

El mercado anglosajón, tanto inglés como estadounidense, cuenta con gran variedad de empresas de intermediación turística que realizan paquetes de base histórica, cultural y militar alrededor del mundo; abarcando destinos en los diversos continentes y moviendo grupos con tours especializados de varios días.

La creación de un tejido de empresas de intermediación que cree relaciones con los diferentes destinos de los Itinerarios Culturales certificados europeos es de gran relevancia. Existen intermediarios y productos turísticos especializados en un turismo histórico y bélico y se debe crear una red de intermediación para potenciar la oferta turística en estos destinos europeos certificados.

Destaca la rigurosidad y la especialización de las empresas anglosajonas respecto a las del resto de Europa. Las primeras, en la mayoría de los casos, cuentan con especialistas, historiadores y guías formados para la realización

de estos tours, lo que dota de calidad las experiencias y enfoca el desarrollo de los productos a un mercado objetivo muy específico.

Por último, estos tours operadores trabajan generalmente por todo el mundo, incluyendo destinos de diversos continentes. En consecuencia, podemos concluir que en Europa hay potencial para desarrollar una oferta turística patrimonial y militar dentro de los Itinerarios Culturales, puesto que ya hay productos creados en dichos destinos. Se debe buscar la potenciación de los recursos y la creación de paquetes turísticos en el territorio europeo para la promoción y desarrollo de los Itinerarios Culturales de una forma sostenible e integradora, incluyendo los destinos que forman cada una de las redes de rutas certificadas.

4.1. Tour operadores

Si nos centramos en el análisis de los tours operadores de turismo militar, se seleccionan 16 a nivel internacional que se muestran en la Tabla 1.

Al analizar los datos obtenidos de los tours operadores internacionales, éstos son los que mayor relevancia adquieren a nivel de creación de productos. Todos ellos cuentan con tours de media de 8,4 días, siendo el mínimo 2 días y el máximo 15 días y operando en una media de 44 destinos, superando algunos de ellos los 75 destinos internacionales.

Los tours operadores europeos muestran grandes diferencias entre los destinos. Mientras que Reino Unido cuenta con una gran especialización, el resto de los destinos europeos desarrollan algunos tours militares con agentes intermediarios generalistas. En el caso de Reino Unido cabe destacar la relevancia de periodos históricos de gran legado bélico como el desarrollo de productos basados en las Guerras Mundiales.

Tabla 1
Tour operadores de turismo militar e histórico por destinos

Turismo militar	Internacionales		Martin Randall Travel https://www.martinrandall.com/
			The Cultural Experience Tours & Holidays https://www.theculturalexperience.com/
			Shearings https://www.shearings.com/battlefields
			Zeitgeist School Tour https://www.zeitgeisttours.com/
			McLachlan Battlefield Tours https://battlefields.com.au/
			Trafalgar https://www.trafalgar.com/en-gb
	Reino Unido		Leger Holidays https://www.legerbattlefields.co.uk/

			Halsbury travel https://www.halsbury.com/
			Travel Prospects http://travelprospects.com/wordpress/
			Campaigns and Culture https://www.campaignsandculture.com/
			Great War Tours http://www.greatwartours.co.uk/
	Alemania		Wild Ost-History Tours https://www.historytours.de/
	Italia		Raggio Verde https://www.raggioverde.net/it/
	Bélgica		Salient Tours http://www.salienttours.be/
	España		Bob y Blue https://bobyblue.com/
			IdeaTur http://ideatur.es/itinerarios/

Turismo cultural	Reino Unido		Tudor History tours https://www.tudorhistorytours.com/
	Alemania		Donau https://www.routeofemperorsandkings.com/
	Italia		Sicily in tours https://www.sicilyintours.it

	Bélgica		Focus Flanders http://focusflanders.com
	España		Forocio http://www.forocio.com

Fuente: Elaboración propia

Si nos centramos en el análisis de los tours operadores de turismo cultural, se seleccionan 5 tour operadores a nivel internacional y europeo que se muestran también en la Tabla 1.

La oferta cultural de estos agentes se basa en figuras históricas o periodos específicos. Los agentes intermediarios europeos no están especializados, siendo, en su mayoría, agentes generalistas que trabajan algún tour histórico específico de forma aislada.

Hay que destacar en Reino Unido el tour operador *Tudor History tours* que trabaja la figura monárquica de los Tudor que dejaron su legado en Reino Unido durante más de 2.000 años. Sus tours, de alrededor de 7 días, son productos especializados y para un mercado objetivo muy concreto.

4.2. Empresas receptoras

Dentro del análisis de empresas receptoras, que se muestran en la Tabla 2, se ha seleccionado una de cada destino por la relevancia de sus rutas certificadas como Itinerario Cultural. El objetivo es que presten servicios junto a los touroperadores, mencionados antes, a un mercado internacional, creando un tejido empresarial de distribución de oferta turística en rutas. Las empresas receptoras propuestas no están especializadas en turismo militar y cultural, pero trabajan con diversos grupos, destinos y mercados. En el caso de la empresa española Europeando hay que apuntar que comercializa principalmente en el territorio europeo, pero con una red de servicios internacional.

Dentro de estas empresas receptoras, destacan la variedad de servicios que ofrecen (turismo *MICE*, a la carta, grandes grupos, etc.) dando la posibilidad de dotar de soporte humano y técnico a rutas de naturaleza diversa y con características dispares, trabajando con grupos pequeños y grandes en diversos idiomas y con atención 24 horas.

Tabla 2
Empresas receptoras en destinos europeos

Empresas receptoras	Alemania		Inbound services https://www.inbound-services.com/
	Italia		Incoming Italy http://www.incomingitaly.com/
	Bélgica		Get to Belgium http://get-to-belgium.be/
	España		Europeando https://www.europeando.es

Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas

El estudio de intermediación turística a nivel académico está motivado por el análisis del valor que se genera en los diferentes niveles de la cadena de valor y para los diversos stakeholders. Si bien este tema se ha tratado ampliamente en la literatura científica, por ejemplo, en el ámbito de las empresas de alojamiento y abarcando el cambio de paradigma a la distribución actual; ha recibido menos atención el estudio de su relevancia en modelos de gestión turística como los Itinerarios Culturales. La naturaleza de gestión en red de los Itinerarios Culturales potencia el uso de un tejido empresarial de distribución que trabaje en los diversos destinos certificados con el objetivo de crear valor en los productos turísticos culturales creados, principalmente de naturaleza institucional.

Las nuevas tendencias de turismo cultural experiencial exigen unos cánones de calidad muy elevados, creando ofertas integradas por diversos elementos de interés para el turista objetivo, como el desarrollo de tipologías especializadas en patrimonio bélico o histórico. Para la comercialización de estos productos es necesaria la creación de una oferta consolidada en la cadena de valor.

Dentro de la cadena de valor, la distribución es la herramienta encargada de gestionar, organizar, paquetizar y comercializar, mediante los entes intermediarios. La creación de experiencias basadas en recursos y productos turísticos de calidad cubren las demandas del turista, cada vez más exigente. Pero la intermediación también proporciona al turista información, ahorrando costes de tiempo y presupuesto.

El turismo militar e histórico es una tipología de gran relevancia y peso en mercados mayoritariamente anglosajones. Muestra de ello es el gran número de empresas de intermediación dedicadas exclusivamente a recursos relacionados con el patrimonio bélico e histórico desarrollando paquetes y experiencias en diversos destinos, destacando touroperadores como Compaings and Culture o Bob y Blue que realizan paquetes específicos de turismo militar. Estos touroperadores desarrollan ofertas de esta tipología turística porque está destinada a un mercado que demanda calidad, rigor y especialización.

El modelo de gestión de los Itinerarios Culturales se basa en el desarrollo de productos turísticos con destinos en red, es decir, que las rutas e itinerarios se extienden por diversos territorios. La creación de productos culturales es de carácter, principalmente, institucional, gratuito y de promoción. Para la creación de productos con calidad y con oferta competitiva, cada uno de los destinos debe aportar valor en el desarrollo turístico de estos productos. Los agentes intermediarios crean valor por, para y desde el destino, siendo más fácil crear productos turísticos consolidados, sostenibles y de calidad en los diferentes territorios y de forma integrada. La selección de empresas intermediarias de los 5 destinos europeos seleccionados y de destinos anglosajones muestra el desarrollo de paquetes y estancias de calidad de una duración de varios días por diversos territorios con grupos especializados para su comercialización. Estas empresas intermediarias buscan la adecuación y la calidad de sus tours y servicios para las diferentes demandas del consumidor, que busca experiencias de diversa naturaleza. Es muy relevante la aplicación de esta comercialización, a través de las empresas seleccionadas, para crear una oferta competitiva en el mercado para las rutas certificadas como Itinerario Cultural.

Dentro de las principales limitaciones del estudio destaca la escasa producción científica que existe sobre intermediación en turismo enfocada hacia destinos en red o modelos de gestión turística. Si bien es muy relevante el interés académico que suscita la cadena de valor en servicios concretos de los que se obtiene gran producción científica.

El nuevo paradigma basado en la inclusión de las TIC e internet en el ámbito del turismo hace que haya surgido un cambio muy sustancial de la gestión de la cadena de valor y de las referencias en intermediación (Buhalis & Licata, 2002). Es por ello, que la escasa literatura específica de intermediación se basa en servicios y oferta complementaria y no en comercialización de productos paquetizados en destinos, pues aún estamos viviendo un cambio de realidad hacia la distribución virtual.

Con esta investigación se genera un conocimiento aplicable a nivel institucional y empresarial que debe llevarse a cabo. Se busca el seguimiento de la puesta en marcha de estas propuestas a nivel público-privado y su resultado empresarial y turístico, incentivando la creación de un tejido empresarial de distribución en común para los territorios que engloba cada ruta. Se debe analizar la creación de un flujo de turistas especializados que viajan mediante intermediarios y con paquete turístico completo entre los destinos para evaluar el impacto de la comercialización y distribución en los territorios.

Este estudio se ha enfocado hacia el turismo histórico y militar como las tipologías de estudio, por lo que sería necesario realizar investigaciones en otras tipologías relacionadas con el arte o la gastronomía, base de otra gran parte de las rutas certificadas. Los Itinerarios Culturales del Consejo de Europa tienen orígenes diversos y para crear una verdadera red de distribución de los productos y servicios turísticos es necesario investigar también en otras tipologías patrimoniales de turismo. En este estudio se centra el foco en Alemania, Italia, España y Bélgica, siendo muchos otros territorios europeos de gran relevancia por su desarrollo turístico y por pertenecer a los Itinerarios Culturales.

Fijando como base la certificación de calidad de las rutas que forman parte de los Itinerarios Culturales del Consejo de Europa, la generación de productos turísticos culturales por parte de las instituciones en estos destinos es de gran relevancia. Con la existencia de estos productos, se busca la comercialización de la oferta turística mediante un tejido de empresas intermediarias que creen paquetes y muevan un mercado potencial en los diversos territorios.

Agradecimientos

Los autores agradecen la financiación del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) y Junta de Extremadura (N. de Referencia GR18109).



Fondo Europeo de Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa



Este estudio es uno de los resultados del Proyecto de investigación “Turismo Militar” Ref. MOV18A027, financiado por la Consejería de Educación y Empleo de la Junta de Extremadura (España)



Referencias bibliográficas

- Agnew, V. (2007). History's affective turn: Historical reenactment and its work in the present. *Rethinking History*, 11(3), 299–312. <https://doi.org/10.1080/13642520701353108>
- Aguilera, L. (2012). El nuevo paradigma de la intermediación turística. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10(3), 433–435. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2012.10.086>
- Alvares, D. F., & Paula, L. B. (2019). Gestão patrimonial e competitividade turística : os desafios do turismo cultural em Ouro Preto (Brasil) e Cusco (Peru). *Revista Espacios*, 40(27), 6. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a19v40n27/a19v40n27p06.pdf>
- Berti, E. (2013). Itinerari Culturali del Consiglio d'Europa: Nuovi Paradigmi per il Progetto Territoriale e per il Paesaggio. *AlmaTourism. Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 7, 1–12.
- Bhandari, K. (2011). Recreating heritage in the Southwest of Scotland. *Current Issues in Tourism*, 14(7), 669–683. <https://doi.org/10.1080/13683500.2010.545369>

- Budeanu, A. (2005). Impacts and responsibilities for sustainable tourism: a tour operator's perspective. *Journal of Cleaner Production*, 13(2), 89–97. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.12.024>
- Buhalis, D., & Licata, M. C. (2002). The future eTourism intermediaries. *Tourism Management*, 23(3), 207–220. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00085-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00085-1)
- Calveras, A., & Orfila-Sintes, F. (2019). Intermediation in hospitality and transaction cost theory: Evidence from the Balearic Islands, 2001–2010. *Journal of Destination Marketing and Management*, 11, 281–291. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.05.004>
- Castro, J. F. (2005). La Calidad como herramienta de gestión del Turismo Cultural. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 3(1), 143–148. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2005.03.011>
- Chiriboga, E. F., Del Cisne, G. Y., Pérez, M. A., Hidalgo, J. A., & Mora, F. M. (2018). Calidad del servicio y su impacto en el turismo cultural: estudio de caso Museo Municipal. *Revista Espacios*, 39(19), 9. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n19/a18v39n19p09.pdf>
- Committee of Ministers. (2013). *Resolution CM/Res(2013)67 revising the rules for the award of the “Cultural Route of the Council of Europe” certification*.
- Cortés, R. del C., & Vargas, E. E. (2018). Prospectiva en agencias de viajes: una revisión de la literatura. *Turismo y Sociedad*, 22, 45-64. <https://doi.org/10.18601/01207555.n22.03>
- Das, M., & George, E. W. (2018). American and Canadian perspectives on the First World War: similarities and differences between neighbours. *Journal of Heritage Tourism*, 13(4), 320–338. <https://doi.org/10.1080/1743873X.2017.1353608>
- Del Alcázar, B. (2002). *Los canales de distribución en el sector turístico* (E. Editorial (ed.)). ESIC Editorial.
- Dunkley, R., Morgan, N., & Westwood, S. (2011). Visiting the trenches: Exploring meanings and motivations in battlefield tourism. *Tourism Management*, 32, 860–868. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.07.011>
- Fernández, M. T. (2019). Las estrategias de marketing en la planificación y gestión del patrimonio cultural militar: estudio de caso. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 17(2), 327–341. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2019.17.023>
- Fernández, M. Y., Cabezas, P., Belloso, C., & Diez, L. Á. (2018). *Las recreaciones históricas en Aragón: Análisis y diseño de un producto turístico al servicio del desarrollo local*. En *IV Foro Internacional de Turismo Maspalomas Costa Canaria: Congreso Internacional de Destinos Turísticos Inteligentes* (pp. 247-260). Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Folgado-Fernández, J. A., Hernández-Mogollón, J. M., & Campón-Cerro, A. M. (2016). Eventos turísticos basados en ambientaciones y recreaciones históricas. Un análisis en Extremadura. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 2(3), 81–97.
- González, P. A., & Álvarez, D. G. (2013). Construyendo el pasado, reproduciendo el presente: identidad y arqueología en las recreaciones históricas de indígenas contra romanos en el Noroeste de España. *Revista de Dialectología y Tradiciones Populares*, 68(2), 305–330. <https://doi.org/10.3989/rdtp.2013.02.013>
- Harvey, R., Powys, K., Johansen, K., Higgins, F., Wilson, C., & Hemming, S. (2013). Conflicts, battlefields, indigenous peoples and tourism: Addressing dissonant heritage in warfare tourism in Australia and North America in the twenty-first century. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 7(3), 257–271. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2012-0038>
- Hernández-Mogollón, J. M., Costa, C., & Di-Clemente, E. (2019). Antecedentes en la investigación sobre turismo militar. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 4(2), 611–624.

- Hernández-Mogollón, J. M., Folgado-Fernández, J. A., & Campón-Cerro, A. M. (2017). Eventos basados en recreaciones históricas militares como estrategia dinamizadora del turismo local: El caso de la batalla de La Albuera (España). *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 27(28), 1071–1082.
- Hernández, J. (2011). Los caminos del patrimonio. Rutas turísticas e itinerarios culturales. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 9, 225–236. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2011.09.021>
- John, E., & Lopez, M. P. V. (2017). Redes e turismo: Questões teóricas sobre o tema. *Revista Espacios*, 38(26). Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n26/a17v38n26p23.pdf>
- Kokkranikal, J., Yang, Y. S., Powell, R., & Booth, E. (2016). Motivations in Battlefield Tourism: the case of “1916 Easter Rising Rebellion”, Dublin. *Tourism and Culture in Age of Innovation*, 321–330.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., García de Madariaga, J., & Flores Zamora, J. (2011). *Marketing turístico*. 5ª. ed. (S. . Pearson Educación (ed.)). www.pearsoneducacion.com
- Kracht, J., & Wang, Y. (2010). Examining the tourism distribution channel: evolution and transformation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 736–757. <https://doi.org/10.1108/09596111011053837>
- Lorenzo, C. (2015). La Dirección de Marketing en la empresa. En A. Esteban & J. A. Mondéjar (Eds.), *Fundamentos de Marketing* (ESIC Editorial, pp. 40–63).
- Majdoub, W. (2010). Analyzing cultural routes from a multidimensional perspective. *AlmaTourism*, 2, 29–37.
- Marin-Pantelescu, A., Tăchiciu, L., Căpușeanu, S., & Topor, D. I. (2019). Role of tour operators and travel agencies in promoting sustainable tourism. *Amfiteatru Economic*, 21(52), 500–516. <https://doi.org/10.24818/EA/2019/52/654>
- Martorell, A. (2003). Cultural Routes: Tangible and intangible dimensions of cultural heritage. En *Place-memory-meaning: preserving intangible values in monuments and sites*.
- Munuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2007). *Estrategias de marketing : un enfoque basado en el proceso de dirección* (ESIC Editorial).
- Parra, F., & Molina, J. (2014). La distribución comercial. En S. Molinillo (Ed.), *Distribución comercial aplicada* (ESIC Editorial, pp. 24–58).
- Pinto, J. F. (2011). *Turismo Militar como segmento do Turismo Cultural: Memória, Acervos, Expografias e Fruição Turística* (Disertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Tomar. Tomar.
- Pinto, J. F., Mota, L., & Costa, C. (2014). O turismo militar e a ativação turística do património: conceitos, perspetivas e tendências. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 1(21/22), 113–120.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Rey, M. (2017). Distribución, intermediación turística y gestión integral de canales. En *Marketing Turístico. Fundamentos y dirección*. (2º Edición, pp. 205–231). Ediciones Pirámide.
- Rodríguez, C., Rodríguez, M. M., Martínez, V. A., & Juanatey, O. (2015). La intermediación turística en España y su vinculación con el Marketing de Afiliación: una aproximación a la realidad de las Agencias de Viajes. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(4), 805–827. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2015.13.056>
- Romero, I., & Tejada, P. (2019). Tourism intermediaries and innovation in the hotel industry. *Current Issues in Tourism*. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1572717>

- Sariego, I., & García, L. (2016). La Ruta turística de Carlos V: Los primeros pasos en la creación de producto. *International Journal of Scientific Management Tourism*, 2(2), 439–466.
- Serrano, A. M., & Cazares, I. (2019). La sostenibilidad factor determinante para el turismo en Colombia. *Revista Espacios*, 40(13), 12. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n13/a19v40n13p12.pdf>
- Sheldon, P. J. (1986). The tour operator industry. *Annals of Tourism Research*, 13(3), 349–365. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(86\)90025-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(86)90025-3)
- Simatupang, T. M., Piboonrungraj, P., & Williams, S. J. (2017). The emergence of value chain thinking. *International Journal of Value Chain Management*, 8(1), 40–57. <https://doi.org/10.1504/IJVC.2017.082685>
- Tizzoni, E. (2016). The Touristification of Great War Heritage in the Province of Trento between European History and Local Identity. *AlmaTourism. Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 5, 84–104. <https://doi.org/10.6092/issn.2036---5195/6170>
- Torres-Cadena, J. P., Navarro Jurado, E., & Guevara-Plaza, A. (2019). Desarrollo local y turismo : conceptualización , metodologías y aplicaciones. *Revista Espacios*, 40(25), 13. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n25/19402513.html>
- Vallespín, M., & Molinillo, S. (2014). El futuro de la intermediación en el sector turístico. *Revista de análisis turístico*, 17, 13-25. <https://doi.org/10.1234/RAT2011n11>
- Vila, M., Enz, C., & Costa, G. (2012). Innovative practices in the spanish hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 75–85. <https://doi.org/10.1177/1938965511426562>
- Yacouel, N., & Fleischer, A. (2012). The Role of Cybermediaries in Reputation Building and Price Premiums in the Online Hotel Market. *Journal of Travel Research*, 51(2), 219–226. <https://doi.org/10.1177/0047287511400611>
- Zabini, E. (2012). Cultural Routes and Intangible Heritage. *AlmaTourism. Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 5, 59–80.