

## LA CADENA DE TURISMO, OCIO Y RELACIONADOS COMO MOTOR DEL DESARROLLO LOCAL DE LOS MUNICIPIOS FRONTERIZOS DE GALICIA\*

*The Tourism, Leisure and related activities business chain as an engine for the local  
development of the Galician border municipalities*

**POR: DR. PEDRO FIGUEROA DORREGO (\*)<sup>1</sup>**

Profesor Titular, Departamento de Organización de Empresas y Márketing  
Universidad de Vigo (España)  
[figueroa@uvigo.es](mailto:figueroa@uvigo.es)

**POR: ANA OTERO LIMA**

Investigadora, Grupo de Investigación G4plus (OC1)  
Universidad de Vigo (España)  
[g4plus@uvigo.es](mailto:g4plus@uvigo.es)

**POR: DANIEL GALLEGO ORTIGUEIRA**

Investigador, Grupo de Investigación G4plus (OC1)  
Universidad de Vigo (España)  
[g4plus@uvigo.es](mailto:g4plus@uvigo.es)

**RESUMEN:** Los municipios fronterizos de Galicia, como muchos otros territorios españoles y europeos de carácter rural, están sufriendo importantes pérdidas de población, como consecuencia del escaso desarrollo de sus sistemas empresariales y del reducido número de empleos que se generan. Es por ello que desde hace más de una década las Administraciones Locales centran buena parte de sus recursos en políticas de desarrollo local que contribuyan a fijar la población en su territorio. En este sentido, la actividad turística se percibe como una importante fuente de ingresos y de dinamización territorial, e incluso como motor de desarrollo y crecimiento, mostrándose en este artículo cuál es el aporte de estas actividades al conjunto de las economías locales de los municipios fronterizos de Galicia con el Norte de Portugal.

---

\* Recibido para publicación: 11 de octubre de 2013.  
Enviado para evaluación externa: 14 de noviembre de 2013.  
Recibida evaluación externa positiva: 16 de enero de 2014.  
Aceptado para publicación: 9 de junio de 2014.

<sup>1</sup> Autor para correspondencia

**PALABRAS CLAVE:** Desarrollo local, sistemas empresariales, Galicia, territorios fronterizos, turismo, cadena de actividad.

**ABSTRACT:** Galician border municipalities, as many others Spanish and European territories of local level, are suffering significant population losses due to the weak development of their business systems and the limited number of jobs created. That's why for more than a decade Local Government focus much of its resources on local development policies that help keep people in their territory. In this sense, tourism is seen as an important source of income and territorial dynamization, and even as an engine for development and growth, showing in this article which is the contribution of these activities to all the local economies of border municipalities of Galicia and North of Portugal.

**KEY WORDS:** Local development, enterprise systems, Galicia, border municipalities, tourism, chain of activity

**SUMARIO:** I. INTRODUCCIÓN. II. MARCO TEÓRICO. III. EL SISTEMA EMPRESARIAL DE LOS MUNICIPIOS FRONTERIZOS. IV. LA CADENA DE TURISMO OCIO Y RELACIONADOS EN LOS MUNICIPIOS FRONTERIZOS DE GALICIA. V. CONCLUSIONES. VI. BIBLIOGRAFÍA.

## I. INTRODUCCIÓN

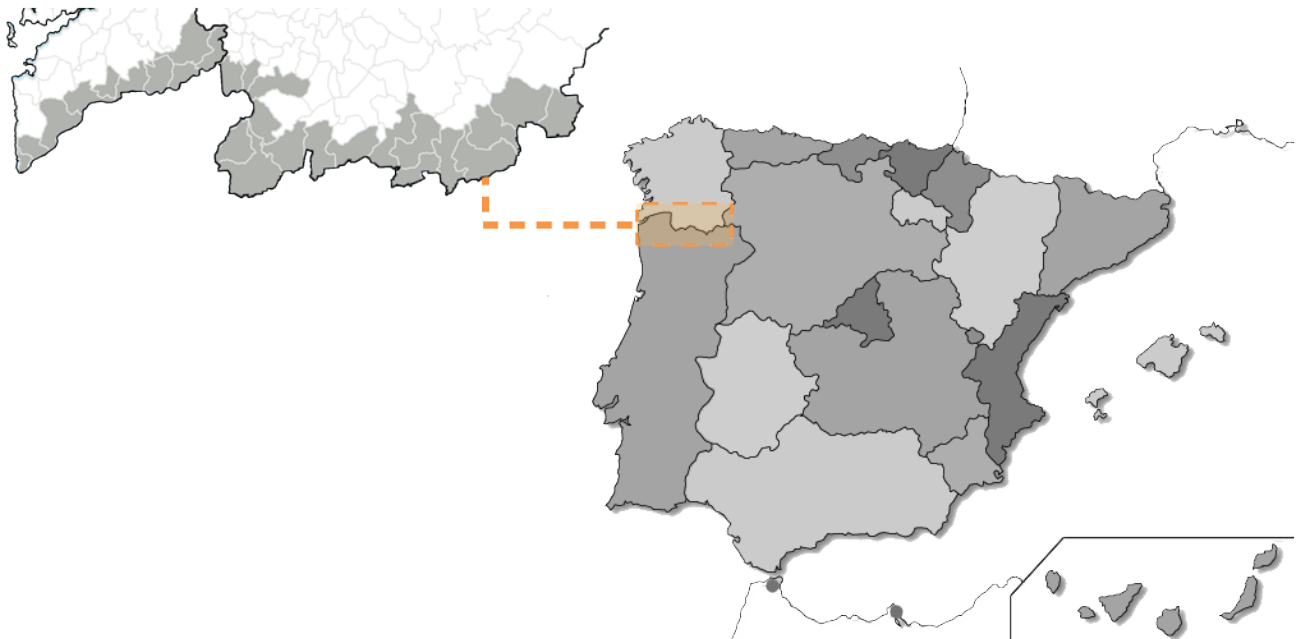
En la actualidad, las zonas rurales de Galicia “se enfrentan a una serie de problemas que ponen seriamente en peligro su futuro, como por ejemplo el envejecimiento de la población y el éxodo rural, o la pérdida de empleos” (Martínez, et al. 2006, p.1). Así, en España, la población residente en municipios de menos de 10.000 habitantes ha pasado de ser el 57% a solo un 23% en 40 años.

Es en este contexto, en donde la actividad turística se debe observar como un potencial motor del desarrollo de zonas rurales con escasa actividad, “*contribuyendo a pequeña escala a un desarrollo regional sostenible*” (Sáez 2008, p.60).

Es por ello que a partir del análisis de diferentes variables del sistema empresarial de los municipios fronterizos de Galicia con el Norte de Portugal (ver Tabla 1), como por ejemplo el número de empresas o su facturación, en este artículo se pretende conocer

cuál es el aporte de la cadena de actividades del turismo, ocio y relacionados<sup>2</sup> (ver Figura 2) al conjunto de la economía local.

**Figura 1 Mapa de situación de los municipios considerados**



Fuente: Elaboración propia.

Estos municipios seleccionados, como ya se ha dicho, constituyen la frontera existente entre la Comunidad Autónoma de Galicia, situada al noroeste de España, con el Norte de Portugal. En este sentido, es importante indicar su pertenencia a la Euroregión Galicia – Norte de Portugal, constituida con base al tradicional vínculo existente entre ambos lados de la frontera. En cuanto a su carácter se debe partir de la idea de que se trata de municipios con economías tradicionales y poco innovadoras, en donde el turismo puede constituir una actividad clave para el desarrollo local, si se lleva a cabo de una forma planificada y controlada, en donde además, el papel de municipio fronterizo puede convertirse en una fortaleza de cara a esta cadena de actividad.

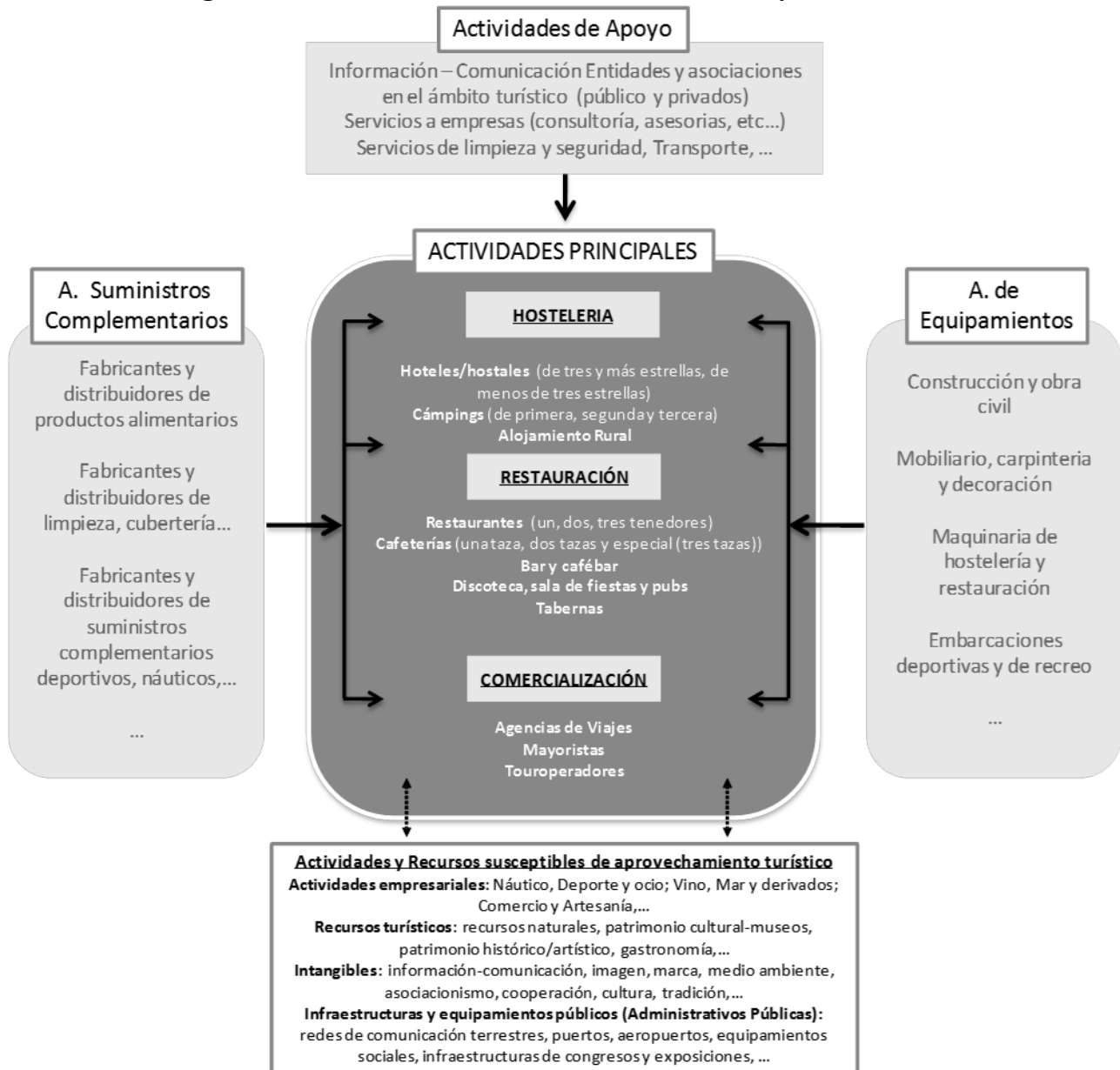
<sup>2</sup> CNAE de las actividades de la cadena de Turismo Ocio y relacionados: 3340; 3542; 3630 a 3650; 5500 a 5552; 6330; 9200; 9231 a 9233; 9253 a 9272.

**Tabla 1. Municipios fronterizos gallegos por provincia**

<b>Municipios de Pontevedra</b>	<b>Municipios de Ourense</b>
A Guarda	Padrenda
O Rosal	Quintela de Leirado
Tomiño	Verea
Tui	Lobeira
Salceda de Caselas	Entrimo
Salvaterra de Miño	Lobios
As Neves	Muíños
Arbo	Calvos de Randín
A Cañiza	Baltar
Crecente	Cualedro
	Monterrei
	Oímbra
	Verín
	Vilardevos
	Riós
	A Gudiña
	A Mezquita

Teniendo en cuenta todo lo explicado hasta el momento, para conocer el aporte de la cadena de actividades de Turismo, Ocio y relacionados, al conjunto de estas economías locales, en primer lugar, se enmarcará teóricamente el turismo como motor del desarrollo rural y local, para a continuación pasar a analizar las principales cifras extraídas de la base de datos Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI,) que hacen referencia tanto al conjunto del tejido empresarial de estas zonas como a la propia cadena de actividades turísticas, lo que permitirá conocer el aporte de dichas actividades a la economía de estas localidades, en su mayoría de carácter eminentemente rural.

**Figura 2. Cadena de actividades de Turismo, Ocio y Relacionados**



Fuente: González Gurriarán, J., Figueroa Dorrego, P. y González-Loureiro, M. (2004).

Finalmente, es importante tener en cuenta que las cifras y datos que se expondrán a continuación se complementan con las expuestas en un artículo elaborado con anterioridad y denominado como “La cadena empresarial de las actividades de Turismo, Ocio y relacionados en los municipios fronterizos gallegos” en donde se caracterizan y clasifican las empresas que conforman el tejido empresarial de estas localidades, con especial referencia a aquellas que forman parte de la citada cadena de actividad, en donde se extrae como conclusión principal la idea de que “las empresas turísticas de

estos municipios son eminentemente de carácter familiar, o de reducido tamaño, con una escasa inversión en activos y en la innovación del negocio, si bien esta cadena de actividad está evolucionando de una forma más favorable que el conjunto de las restantes cadenas empresariales del territorio fronterizo gallego”, idea que se debe tener presente a lo largo del siguiente artículo.

## II. MARCO TEÓRICO

De una forma previa al análisis de los datos correspondientes al sistema empresarial y a la cadena de turismo, ocio y relacionados en los municipios fronterizos de Galicia, conviene conocer y repasar brevemente los conceptos asociados al desarrollo local y más en concreto cómo el turismo contribuye a potenciar las economías locales.

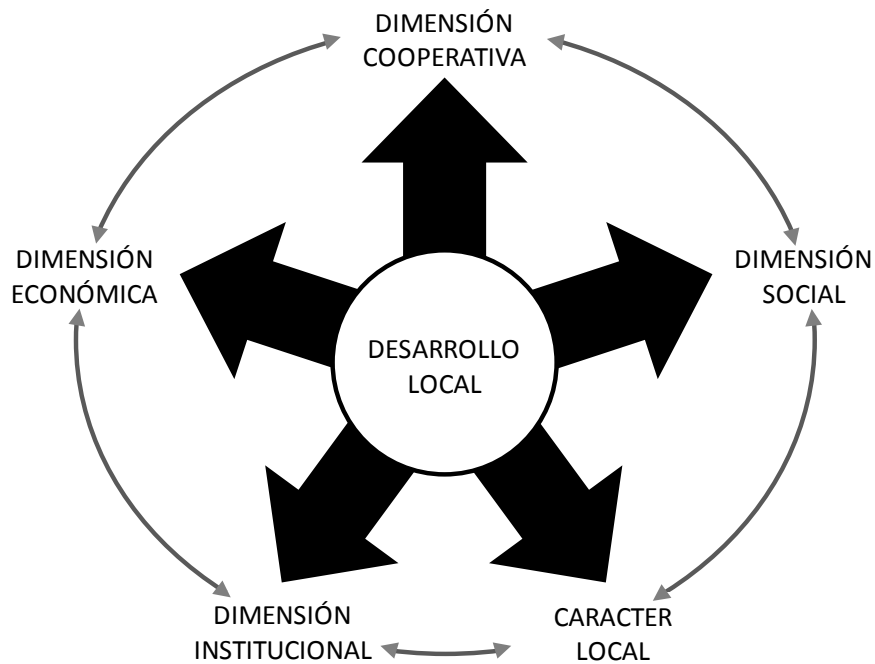
Hoy en día, el concepto de desarrollo local aparece ligado a términos como la promoción económica local, el desarrollo endógeno o la promoción y creación de empleo. De esta forma y siguiendo a Vázquez Barquero (1988) el desarrollo local *“se materializa en un proceso de crecimiento y cambio estructural que afecta a una comunidad territorialmente definida y que se concreta en la mejora del nivel de vida de sus habitantes”*

Por su parte Antuñano, et al. (1993) entienden el desarrollo local como “la acción integral emprendida de modo concertado por los agente sociales de una determinada comunidad, con el fin de desarrollar el territorio local a través de la valorización de sus recursos humanos y materiales, manteniendo una negociación o diálogo con los centros de decisión económicos, sociales y políticos de los que dependen”.

Así, según Sanchís Palacio (1999), se pueden identificar una serie de elementos que caracterizan el desarrollo local (ver Figura 3y que se relacionan e interactúan entre sí dando origen a este fenómeno:

- a. Su carácter local, circunscrito a un territorio definido.
- b. Su dimensión social, puesto que prima el desarrollo personal.
- c. Su dimensión institucional, al estar controlado por una administración pública
- d. Su dimensión económica, puesto que busca rentabilizar y dotar de eficiencia las iniciativas que lleva a cabo.
- e. Su dimensión cooperativa, dado que exige la cooperación y el trabajo conjunto de múltiples actores y agentes.

**Figura 3. Elementos del desarrollo local**



Fuente: Elaboración propia a partir de Sanchís Palacio (1999)

Teniendo en cuenta lo anterior, y centrándose en la actividad del turismo, ocio y relacionados, es importante conocer el hecho de que para muchos municipios de carácter rural y con escaso tejido productivo basado en la industria o en la innovación, las actividades vinculadas a esta cadena empresarial, cobran cada vez más importancia y se están convirtiendo en un importante medio de subsistencia que ayuda y potencia el desarrollo local y fija la población en el territorio de tal forma que *“las administraciones locales ya consideran desde finales de los 90 al turismo como un factor relevante para su economía y muchos ayuntamientos tienen servicios y departamentos propios con la finalidad exclusiva de promocionar e incluso coordinar las actuaciones del sector privado”* (Pardellas 2013, p.62).

El turismo se concibe por lo tanto “como un fenómeno económico y social con un elevado potencial de contribución a las economías locales, lo que provoca que se perciba como un medio efectivo para lograr el desarrollo económico por los círculos académicos y los gestores, convirtiéndolo en un elemento importante e integral de sus estrategias de desarrollo” (Saez 2008, p.53).

Por otro lado, las actividades asociadas al turismo ofrecen según Sharpley (2002) mayores oportunidades que otras industrias para encadenamientos hacia atrás o backward linkages, o lo que es lo mismo, con proveedores locales. Además, el turismo rural puede desarrollarse a una escala local, canalizándolo a través de las administraciones locales y de las Pymes que conforman los tejidos productivos de cada

municipio, sin necesidad de depender de empresas externas, ni de grandes inversiones de Capital (Wilson et al. 2001).

Pese a esto y siguiendo a Saez (2008), el turismo, para convertirse en el motor de desarrollo local requiere de una serie de factores para tener éxito, tales como poseer elementos con un cierto atractivo turístico, estrategias de comercialización y promoción adecuadas, infraestructuras turísticas, servicios y sobre todo una actitud de la comunidad local hacia esta actividad.

En definitiva, tal y como han señalado Marchena et al. (1992, p.24) puede hablarse de “la existencia de un potencial de desarrollo turístico endógeno en territorios concretos, en función de su riqueza paisajística o natural, sus comunicaciones con los puntos de procedencia de la demanda, su patrimonio artístico y monumental, o lo que es fundamental, la mentalidad emprendedora o espíritu empresarial presentes entre la población del área y su capacidad de adaptación a los cambios, como serían los derivados del paso de una economía eminentemente tradicional y agraria a otra combinada con las actividades turísticas”.

### **III. EL SISTEMA EMPRESARIAL DE LOS MUNICIPIOS FRONTERIZOS**

Para responder a la cuestión de cuál es el aporte que realiza la cadena de turismo, ocio y relacionados al conjunto de las economías locales de estos municipios, conviene, en primer lugar, analizar algunas magnitudes básicas del propio tejido empresarial del municipio, como pueden ser el número de empresas, o su facturación, de cara a conocer características tales como su capacidad de generar beneficios o la densidad del tejido empresarial local.

Antes de realizar el análisis propiamente dicho conviene señalar que tanto en los mapas que figuran en este epígrafe como en el siguiente, se han dividido los municipios fronterizos de Galicia, según los percentiles en los que se sitúan en función de la variable a analizar en cada caso, lo que permite obtener una visión más completa y general.

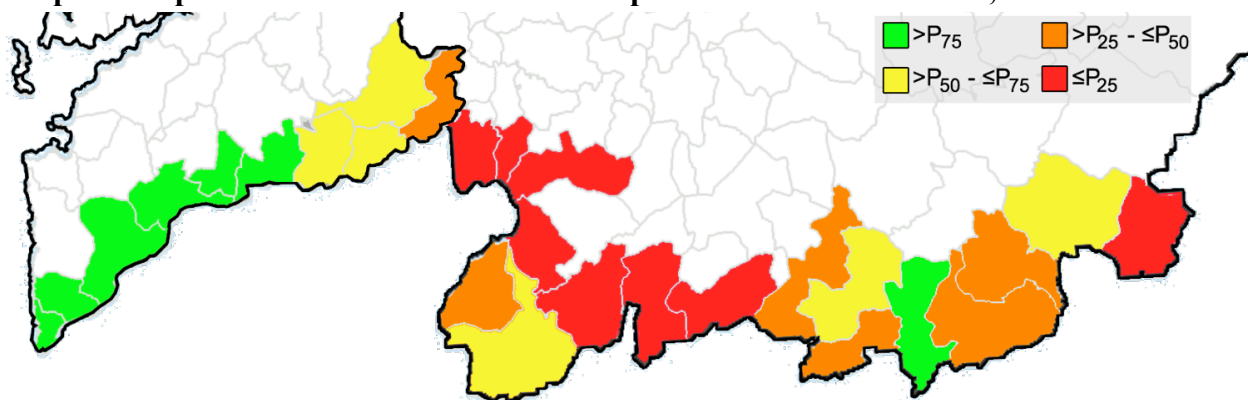
Así, la primera variable en la que se centra este estudio es el número de empresas domiciliadas en los municipios fronterizos de Galicia. En este sentido es importante tener en cuenta el hecho de que los mapas que se encuentran en este epígrafe se han realizado con los datos disponibles en la base de datos Sistemas de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) por lo que sólo se hará referencia a aquellas empresas que tienen su sede social en dichas localidades. A mayores también se ha recurrido a información adicional proporcionada directamente por la Asociación de Balnearios de Galicia y por Paradores Nacionales, de cara a representar empresas que influyen de forma determinante en los ingresos y actividad empresarial local con presencia en los



municipios señalados. Así mismo, al final del capítulo IV se ha considerado oportuno introducir una tabla con los valores numéricos que han dado origen a los susodichos mapas de ambos capítulos.

Teniendo en cuenta lo mencionado en el párrafo anterior, y según lo que se puede observar en el Mapa 1, a primera vista se pueden establecer varias dinámicas empresariales claras. Por un lado se refleja el hecho de que son los municipios más cercanos a la costa, en este caso los pertenecientes a la provincia de Pontevedra, los que presentan una mayor actividad o dinamismo empresarial, en función del número de empresas allí domiciliadas. Por otro lado, y a excepción del municipio de Verín, y en menor medida su área de influencia, las localidades ourensanas presentan un escaso índice de actividad empresarial, siendo los municipios integrados en las comarcas de “A Paradanta”, “Terras de Celanova” y “A Limia” los que menor número de empresas poseen.

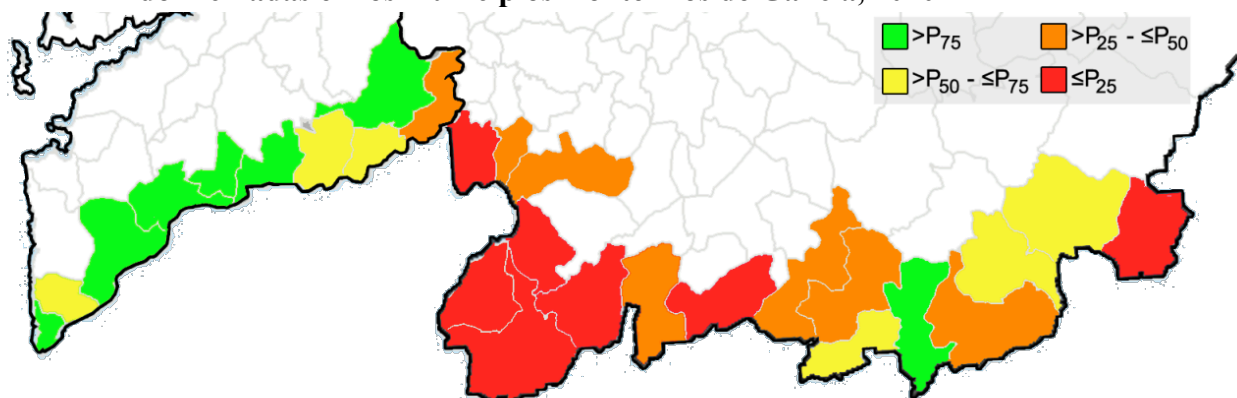
**Mapa 1. Empresas domiciliadas en los municipios fronterizos de Galicia, 2010**



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI.

La misma dinámica se observa al analizar el Mapa 2, correspondiente a la suma de los ingresos de explotación de estas empresas en el año 2010, pues nuevamente se observa cómo son las empresas ubicadas en las zonas costeras y de la provincia de Pontevedra las que mayor capacidad poseen para generar ingresos a partir de su actividad. Pese a esto es importante destacar el hecho de que en este caso son los municipios de la comarca de “A Baixa Limia” los que se sitúan en el percentil más bajo y por lo tanto poseen una menor capacidad de generar ingresos, que los de las comarcas vecinas, en donde con un menor número de empresas son capaces de generar mayores ingresos de explotación. Se podría decir por tanto que las empresas de “A Baixa Limia” son menos competitivas que las de su entorno siendo los sistemas empresariales mejor situados los del área pontevedresa y los de la comarca de Verín.

**Mapa 2. Suma de los Ingresos de explotación de las empresas domiciliadas en los municipios fronterizos de Galicia, 2010**

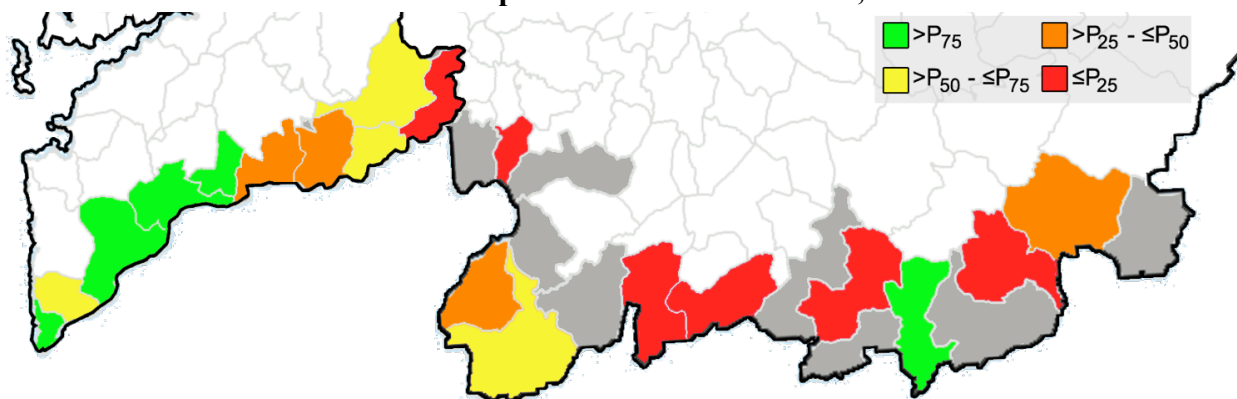


Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI.

#### IV. LA CADENA DE TURISMO, OCIO Y RELACIONADOS EN LOS MUNICIPIOS FRONTERIZOS DE GALICIA

Centrándose ya en la cadena de actividades del turismo propiamente dicha, según se puede ver a través de Mapa 3, nuevamente vuelven a ser los municipios pontevedreses y el área de influencia de Verín los que mayor tasa de actividad turística muestran con un mayor número de empresas pertenecientes a la cadena de turismo, ocio y relacionados. Por otra banda, es importante destacar la completa ausencia de empresas turísticas domiciliadas en muchos municipios orensanos, coincidentes con los que se situaban en el percentil 25 del índice de actividad general (Mapa 1), correspondiente a los municipios de menor actividad.

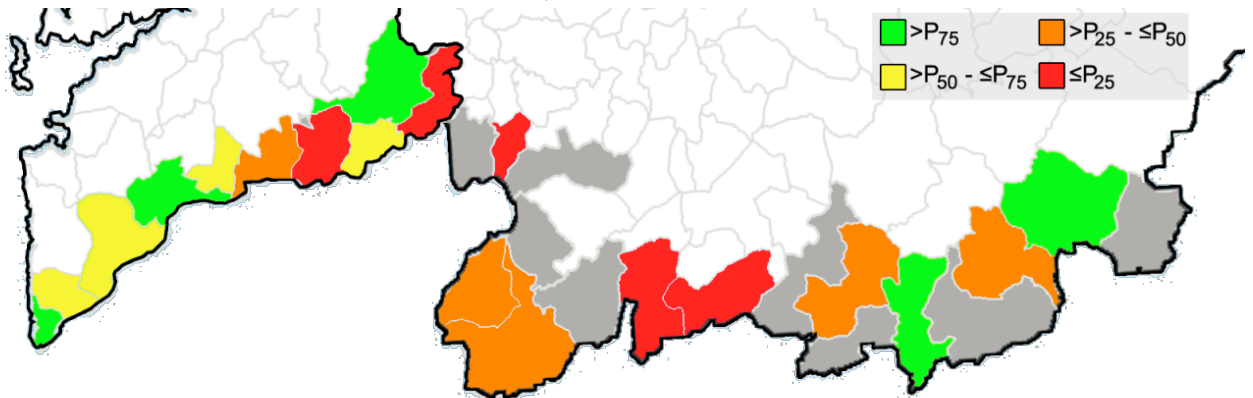
**Mapa 3. Empresas de la cadena de Turismo, Ocio y relacionados domiciliadas en los municipios fronterizos de Galicia, 2010**



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI.

En consecuencia, y tal y como se observa en el Mapa 4 los municipios que presentan unos mayores ingresos de explotación provenientes de la actividad turística, en líneas generales, coinciden con aquellos que poseen un mayor número de empresas de esta cadena.

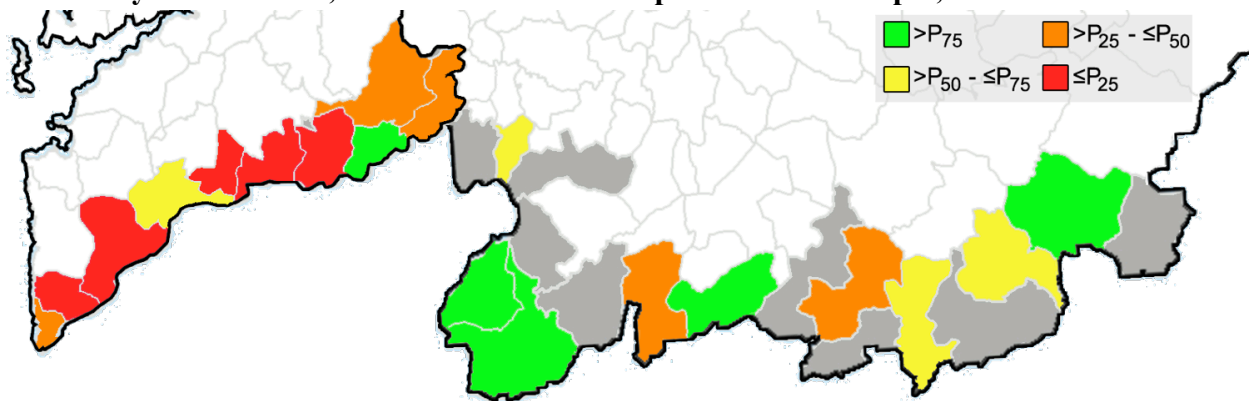
**Mapa 4. Suma de los ingresos de explotación de las empresas de la cadena de Turismo, Ocio y relacionados domiciliadas en los municipios fronterizos de Galicia, 2010**



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI.

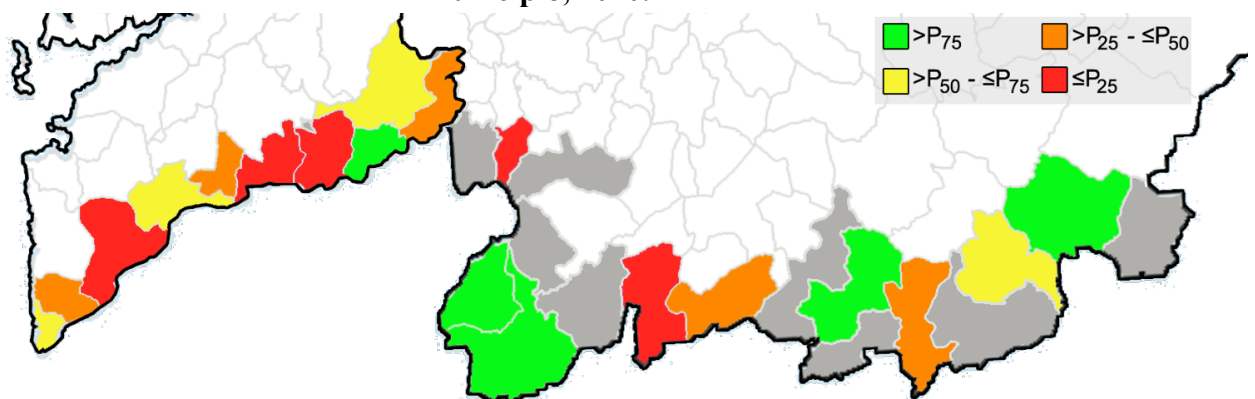
Finalmente, y para comprobar cuál es la importancia de la cadena de turismo sobre el resto de las actividades empresariales en cada municipio, se ha considerado oportuno incluir dos mapas que hacen referencia a las variables que se han venido empleando hasta el momento (número de empresas e ingresos de explotación) expresadas en términos de porcentaje sobre el total del sistema empresarial de cada municipio. En este sentido y tal y como se puede comprobar en el Mapa 5, sí se observan variaciones de relevancia con respecto a los mapas comentados hasta el momento. Así, por ejemplo, destaca el hecho de que es en los municipios orensanos como Lobios, Entrimo, A Gudiña o Monterrei, donde el turismo posee una mayor relevancia sobre el conjunto de la economía, tanto a nivel de número de empresas como de ingresos de explotación (Mapa 6). De la misma forma, los municipios fronterizos de Pontevedra, que hasta el momento habían mostrado las mejores cifras en términos absolutos, no lo hacen en términos relativos, lo que es indicativo del poco peso que posee el turismo sobre el conjunto de la economía local, si bien también se debe tener en cuenta, que estas cifras mejoran levemente a la hora de analizar los ingresos de explotación de estas empresas, lo que puede ser resultado de unas empresas con una mayor dimensión o de una mayor capacidad de atracción de clientes.

**Mapa 5. Peso del número de empresas de la cadena de Turismo, Ocio y relacionados, sobre el total de las empresas del municipio, 2010**



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI.

**Mapa 6. Peso de los ingresos de explotación de la cadena de Turismo, Ocio y relacionados, sobre el total de ingresos de explotación de las empresas del municipio, 2010.**



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI.

**Tabla 2 Valores numéricos de las variables analizadas en los epígrafes III y IV.  
Año 2010**

	TOTAL DEL SISTEMA EMPRESARIAL LOCAL		CADENA DE TURISMO		PESO DE LA CADENA DE TURISMO SOBRE EL TOTAL	
	Número Empresas	Suma de Ingresos de explotación (miles de €)	Número Empresas	Suma de Ingresos de explotación (miles de €)	Número Empresas	Suma de Ingresos de explotación (miles de €)
A GUARDA	274,0	144.882,7	27	4038,959	9,85%	2,79%
O ROSAL	115,0	69.774,9	8	1133,946	6,96%	1,63%
TOMIÑO	322,0	205.067,4	18	2305,79	5,59%	1,12%
TUI	601,0	345.150,0	46	15211,583	7,65%	4,41%
SALCEDA DE CASELAS	236,0	130.650,4	18	1871,506	7,63%	1,43%
SALVATERRA DE MIÑO	217,0	140.715,8	6	469,779	2,76%	0,33%
AS NEVES	69,0	38.241,8	3	160,319	4,35%	0,42%
ARBO	44,0	22.217,2	9	1312,589	20,45%	5,91%
A CAÑIZA	105,0	87.889,2	9	3078,546	8,57%	3,50%
CRECENTE	21,0	9.179,2	2	189,947	9,52%	2,07%
PADRENDA	13,0	2.365,8	n.a.	n.a.	n.a	n.a
QUINTELA DE LEIRADO	8,0	2.751,5	1	0	12,50%	0,00%
VEREA	10,0	9.505,0	n.a	n.a	n.a	n.a
LOBEIRA	5,0	1.333,8				
ENTRIMO	19,0	2.423,8	4	266,722	21,05%	11,00%
LOBIOS	15,0	1.320,7	3	507,147	20,00%	38,40%
MUIÑOS	2,0	385,0	n.a	n.a	n.a	n.a
CALVOS DE RANDIN	13,0	3.372,9	1	8,767	7,69%	0,26%
BALTAR	11,0	2.284,4	2	30,459	18,18%	1,33%
CUALEDRO	14,0	4.116,4				
MONTERREI	26,0	4.760,5	2	1018,673	7,69%	21,40%
OIMBRA	18,0	23.547,6	n.a	n.a	n.a	n.a
VERIN	341,0	228.053,1	19	2484,163	5,57%	1,09%
VILARDEVOS	17,0	4.690,7	n.a	n.a	n.a	n.a
RIOS	16,0	14.354,5	2	393,885	12,50%	2,74%
A GUDIÑA	30,0	14.132,2	4	2456,572	13,33%	17,38%
MEZQUITA, LA	1,0	0,0	n.a	n.a	n.a	n.a

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI.

## V. CONCLUSIONES

En base a todo lo señalado y analizado hasta el momento, se pueden extraer una serie de conclusiones claras sobre la actividad turística como motor de desarrollo local en los municipios fronterizos de Galicia, que se proceden a explicar a continuación.

En primer lugar, señalar las importantes diferencias que existen entre las localidades de las provincias de Pontevedra y Ourense, sucediendo que las primeras poseen unos tejidos empresariales más desarrollados y consolidados que los segundos, que se podrían clasificar como localidades eminentemente rurales con economías basadas en actividades tradicionales y poco innovadoras con escasa capacidad de inversión, a excepción de la comarca de Verín.

Por otro lado, y en segundo lugar manifestar el hecho de que existe una mayor actividad asociada a la cadena de turismo, ocio y relacionados en los municipios de Pontevedra y la comarca de Verín, si bien esta actividad también está comenzando a despegar en los municipios con una cierta capacidad de atracción turística, como pueden ser las localidades de “A Baixa Limia” (Lobios y Entrimo), en donde la presencia de un parque natural compartido con Portugal, además de la existencia de una arraigada cultura termal están actuando como catalizadores del turismo y del desarrollo local.

Finalmente, y en razón a conocer cuál es el aporte del turismo a las economías municipales y al desarrollo local, a través de este artículo se ha podido comprobar como el turismo es un importante motor o palanca para el desarrollo local en municipios tradicionalmente deprimidos y de carácter rural y que gracias a las actividades de esta cadena se convierten en pequeños focos de actividad. Por su parte, en aquellos municipios con una actividad empresarial más industrializada y competitiva, se podría decir que el turismo actúa como un complemento a las demás actividades, pero no como motor en sí mismo de la economía municipal y del desarrollo local.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

ANTUÑANO, I. ET. AL. (1993), “Experiencias de desarrollo local en la Comunidad Valenciana: Un primer avance”, 2º *Congreso de Economía Valenciana*, 28-30 de abril, Castellón: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.

CALS, J; CAPELLÁ, J Y VAQUÉ, E. (1995), *El turismo en el desarrollo rural de España*, Madrid: Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación.

GARCÍA DOCAMPO, M. (Coord.), (2007), *Perspectivas Teóricas en desarrollo local*, A Coruña: Netbiblo.

GONZÁLEZ GURRIARÁN, J, FIGUEROA DORREGO, P Y GONZÁLEZ LOUREIRO, M. (2004), *Cadena de Actividades de Turismo y Ocio*, Vigo: Instituto de Desarrollo Caixanova.

MARCHENA, M. (Coord.) (1992), *Ocio y Turismo en los Parques Naturales Andaluces*, Sevilla: Dirección General de Turismo de la Junta de Andalucía.

MARTÍNEZ DE ANGUITA, P (Coord.) (2006), *Desarrollo Rural Sostenible*. Madrid: Mc Graw Hill.

PARDELLAS DE BLAS, X.X (2013), “Turismo en Regiones de Frontera: Galicia” en Campesino Fernández, J.A, *Turismo de Frontera (I)*, Vigo: Rede Ibérica de entidades transfronteiriças, pp.61-69.

SAÉZ CALA, A. (2008) “El Turismo rural como factor de desarrollo local”, en Pulido Fernández, J.I (Coord.), *El Turismo Rural*, Madrid: Editorial Síntesis.

SANCHÍS PALACIO, J.R. (1999).”Las estrategias de Desarrollo Local: aproximación metodológica desde una perspectiva socio – económica e integral”, *Revista Dirección y Organización (D y O)*, nº 21, pp. 147- 160.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. (1988), *Desarrollo Local: una estrategia de creación de empleo*, Madrid: Pirámide.