

# LOS CAMBIOS EN LOS MERCADOS TURÍSTICOS INTERNACIONALES PRECISAN CAMBIOS EN EL MANAGEMENT Y LA POLÍTICA TURÍSTICOS

HARRY EBINGER

(ESCOLA DE NEGOCIS TURÍSTICS CESF, BARCELONA)

**HARRY EBINGER**

PERIODISTA/ECONOMISTA Y PROFESOR DE LA ESCOLA DE NEGOCIS TURÍSTICS  
CESF, BARCELONA

**PAPERS DE TURISME** 16, pp. 43-54, 1994

**T**HIS ARTICLE PROVIDES AN ANALYSIS OF THE PECULIAR structure of the Spanish tourist sector, comparing it with the tourist source countries of Central Europe, and highlights the weakness of national tourism and the industry's dependence on «sun and beach» products and large international tour operators. The author criticizes the «macro-economic» model, represented here through a competitiveness study undertaken by a marketing team, and, as a solution to this dependence, proposes greater emphasis on elite tourism and an increase in hotel categories for «sun and beach» as well as «mountain and country» products.

The alternative proposed by the author aims for a new tourist development model which is partially practised in Central European countries, introducing the factor of the «sustainability» of tourist development with respect to social, cultural and natural milieus, giving rise.

R E S U M E N

**E**L ARTÍCULO ANALIZA LA ESTRUCTURA PECULIAR del sector turístico español comparándolo con los países emisores de turismo de Centro Europa, destacando la debilidad del turismo nacional español y la dependencia del sector español de productos «sol y playa» baratos y de los grandes operadores turísticos internacionales. El autor critica el modelo «macroeconómico», representado aquí por un estudio de competitividad por parte de un equipo de mercadotecnia que, para superar esta dependencia y sanear el sector, propone la captación de un turismo de élite y la subida de categoría del sector hotelero para los productos «sol y playa» y también los de «montaña y campo».

La alternativa propuesta es la orientación hacia un nuevo modelo de desarrollo turístico, practicado parcialmente en países centroeuropeos, que introduce en la discusión el factor de la «sostenibilidad» del desarrollo

*small-scale «eco-products». The concept of «eco-management» is also introduced as a strategy for implementing this new development model in the Spanish tourist industry.*

turístico respecto a los entornos sociales, culturales y naturales perfilando productos «ecológicos» a pequeña escala. Se expone el concepto de *ecomangement* del turismo como estrategia para implantar el nuevo modelo de desarrollo en el sector turístico español.



# LOS CAMBIOS EN LOS MERCADOS TURÍSTICOS INTERNACIONALES PRECISAN CAMBIOS EN EL MANAGEMENT Y LA POLÍTICA TURÍSTICOS

HARRY EBINGER  
(ESCOLA DE NEGOCIS TURÍSTICS CESF, BARCELONA)

## 1. INTRODUCCIÓN

**E**L SECTOR TURÍSTICO ESTÁ EN CRISIS. A PESAR DE las buenas previsiones para este año debido a las devaluaciones de la peseta y los conflictos en algunos países competidores, los ingresos por turismo receptor, es decir, el turismo desde el extranjero tendían últimamente a bajar. Detrás de efectos coyunturales que mejoran o dificultan la situación actual del sector se esconden problemas estructurales que reflejan cambios esenciales en los mercados turísticos y sus entornos.

Después de 30 años de crecimiento un tanto desordenado uno se da cuenta de que hay que hacer un análisis de lo que está pasando y desarrollar una política turística que se base en este análisis.

Se propone por parte de la administración mejorar la segmentación de la oferta, aumentar la calidad de los productos turísticos y la profesionalidad en el sector. En conclusión se busca un turismo menos masificado atrayendo turistas extranjeros y nacionales con más poder adquisitivo.

La realidad es diferente: «una semana en Lloret de Mar: 499 DM (40.000 pesetas), incluye trayecto en autobús y media pensión en hotel de 3 estrellas», una oferta para plena temporada alta en una agencia de viajes de Eisenach, antigua R.D.A.

La triste conclusión que se desprende del anuncio es que incluso en un mercado virgen como la ex R.D.A.

que puede figurar como ejemplo para todo el antiguo bloque socialista, España ya se va introduciendo como suministrador de productos turísticos baratos.

Estas ofertas baratísimas que crean la imagen de un país se pueden hacer a base de la venta de hoteles de dos y tres estrellas a los operadores turísticos extranjeros a 1.800 pesetas por pensión completa al día, hecho que refleja el deterioro continuo de calidad y servicio, del profesionalismo y, quizás lo más importante, de la motivación de los profesionales.

Es de desear que los políticos y profesionales del sector no se olviden de este contexto sobrestimando las expectativas actuales muy favorables para el sector español. La crisis actual impide a muchos centroeuropeos viajar más lejos y retiene turistas españoles en el propio país.

## 2. PEQUEÑA RADIOGRAFÍA DEL SECTOR ESPAÑOL EN COMPARACIÓN A OTROS PAÍSES EUROPEOS

### 2.1. ¿Qué importancia tiene el sector turístico en nuestra economía?

El sector turístico es el sector económico más potente de toda la economía nacional.

Es un sector que, tradicionalmente, disponía de unas tasas de crecimiento importantes y que últimamente estaba entrando en una fase de estancamiento, especialmente en cuanto al turismo internacional, es decir, de extranjeros en España. Entre 1987 y 1991 los ingresos por turismo internacional subieron poco más del 5% al año en el conjunto del Estado, lo que corresponde a la subida del nivel de vida o ligeramente por debajo de ella y significa un crecimiento real nulo.

De forma más clara se detecta la tendencia a la disminución del turismo internacional si consideramos la parte de sus ingresos en todas las exportaciones, valor que indica el peso relativo del turismo internacional en el total del comercio con el extranjero.

Aquí la bajada es de 43,2% a 31,6% entre 1987 y 1991. Esto se refleja también en su parte correspondiente al PIB que ha bajado de 5,1% a 3,9% en el mismo período.

En otras palabras: mientras que la economía en general ha crecido en valores absolutos, el turismo internacional en España no ha podido seguir el crecimiento de la economía española en general.

En cambio, el turismo interno o nacional se va reforzando lenta pero continuamente, hecho que se compagina con la mejora general del poder adquisitivo de los españoles.

Las pernoctaciones de españoles en el país, indicador importante para el peso del turismo interno, subieron entre 1987 y 1991 de 46 a 59 millones y la parte de los ingresos por turismo interno se sitúan en un 4% del PIB, que equivale más o menos a la parte del turismo internacional.

Sin embargo, este aumento del turismo nacional no puede compensar del todo las dificultades del turismo internacional: así las pernoctaciones de extranjeros en España han bajado entre 1987 y 1991 de 92 a 73 millones y, con ello, el número de las pernoctaciones en establecimientos hoteleros en total (nacionales e internacionales) en 10 millones, hecho que afecta directamente a la hostelería, el subsector más importante del sector turístico.

## **2.2. Turismo nacional y turismo receptor: la peculiar situación española**

España es históricamente un país «receptor» de turismo y construyó su infraestructura turística debido a la demanda en los países «emisores» como Inglaterra y Alemania. Es decir, el potente sector turístico español depende, en gran parte, de mercados internacionales y los cambios ahora le afectan negativamente.

Sorprendentemente a primera vista, los españoles figuran, según un estudio de «Visa International» de 1990, en el primer lugar en cuanto a los gastos en vacaciones per cápita, 1.133 dólares. Los alemanes gastan 942, los ingleses 773 y los franceses sólo la mitad que los españoles.

Sabiendo que los españoles se quedan mucho más en casa durante las vacaciones que los ciudadanos de estos países (en 1990 sólo 28% de los españoles hacen sus vacaciones principales en el extranjero, frente a más de 70% en Alemania), uno se pregunta por qué el turismo nacional no es más fuerte.

Hay que suponer que el turismo nacional es, en gran parte, turismo en segundas residencias y en casa de amigos. El gran número de apartamentos de residentes en las costas y segundas viviendas en los pueblos de procedencia (en Cataluña más de 3 millones en total) contrasta con la situación en los países más industrializados, donde ya no existe el contacto con los pueblos de origen y donde la construcción de apartamentos está más reglamentada y es más cara.

En consecuencia, este dinero invertido en turismo nacional no refuerza el sector turístico en sí. Hay que hablar más bien de pérdidas en no-alojamiento en establecimientos hoteleros.

En los países centroeuropeos, en cambio, el sector turístico es un sector complementario a otros y, dentro del sector, el turismo internacional un complemento al nacional. Es decir, las infraestructuras turísticas crecidas básicamente en función de satisfacer la demanda interior sirven como base para acoger turistas extranjeros. Así en Alemania la relación entre pernoctaciones internacionales y nacionales es de 37 frente a 248 millones en 1991 y en Inglaterra de 180 a 396 millones.

## **2.3. ¿Cómo se reparte la actividad turística por segmentos?**

La oferta en los mercados turísticos se puede dividir en diferentes segmentos según la ubicación de los establecimientos y el tipo de productos que suministran. En este contexto el peso relativo del segmento «sol y playa» en el total de los ingresos turísticos en Cataluña es de un 67%. Otro segmento importante es el turismo de ciudades y de negocios (11% y 5%). El peso actual de los segmentos montaña, campo, etc., es menos importante, aunque creciente.

Ya constatamos la dependencia del sector turístico nacional de los mercados internacionales. Aquí hay que añadir otro efecto «monocultural», la dependencia de un segmento determinado de la oferta turística. De hecho se trata

aquí de las dos caras de la misma moneda: la creación de infraestructuras turísticas en función de una demanda de vacaciones de sol por parte de los países ricos europeos y su gestión por los grandes operadores turísticos internacionales.

Si diseñáramos unos mapas turísticos de Europa se vería que, en los países de Centro Europa, incluyendo Francia, la actividad turística está bastante repartida por todo el territorio. En cambio, en Cataluña y España todo el sector está altamente concentrado en algunas zonas determinadas, sobre todo en la costa donde viven casi exclusivamente de él y, muchas especialmente del turismo internacional.

#### 2.4. La crisis de un modelo obsoleto

En una intervención del Conseller de Turisme Sr. Alegre en el Parlament de Cataluña se resume el desarrollo y la situación del sector turístico de la siguiente manera:

El turismo ha sido en Cataluña una especie de «segunda revolución industrial». Se ha hecho una gran inversión (5 billones en alojamiento, 10 más en oferta suplementaria e inversiones públicas). En un entorno favorable la oferta se orientó a satisfacer unas necesidades de volumen casi sin preocuparse por el hecho de que este mismo crecimiento había de obligar más tarde o más temprano a cambiar las mismas reglas del juego del sector.

Hoy en día la rentabilidad económica y social de las inversiones en el sector turístico empieza a ser baja y la capacidad de sostener el negocio a largo y medio plazo se presenta dudosa. El modelo basado en la venta de vacaciones de «sol y playa» a precios bajos a los operadores turísticos constituye aún la base principal de los negocios turísticos catalanes. Es evidente que las estrategias básicas que tuvieron éxito en los años pasados ya no son válidas en casi ningún caso.

Se puede constatar que la crisis del sector turístico es, en primer lugar, la crisis del segmento «sol y playa» lo que contrasta con el crecimiento de los mercados turísticos mundiales, un crecimiento que se estima mayor al crecimiento de la economía en general e incluso al del sector de los servicios.

Enumeramos a continuación algunos de los factores de la «crisis»:

- La especulación inmobiliaria y un urbanismo salvaje, es decir la destrucción del tradicional entorno social, económico, cultural y natural que causa el triste aspecto de muchos lugares costeros a veces ya sin identidad alguna.

- La aparición en Europa y fuera de Europa de nuevos competidores: productos dentro del segmento «sol y playa» se ofrecen a mejor relación calidad/precio en paisajes más vírgenes y exóticos, así como en entornos más intactos. Además siguen bajando los costes de transporte a países lejanos.

- La adaptación del nivel de vida de España a la media europea (también por la entrada de España en la CE) que se tradujo en una subida de precios. Aunque recientemente se vea contrastado por la bajada de la peseta.

- Nuevas actividades y nuevas actitudes de los turistas: los turistas se hacen más expertos, son más sensibles al deterioro del medio ambiente y a la destrucción de entornos culturales y sociales por el turismo, así como a la masificación. La decisión acerca del destino de viaje se toma considerando estos factores, lo cual impacta negativamente a la imagen de España como país turístico. Cambian también las mentalidades. Se exige un turismo más activo, cultural, etc. Los productos clásicos de «sol y playa» son cada vez más obsoletos.

- La configuración de las infraestructuras hoteleras en las costas españolas depende de decisiones y estrategias de los operadores turísticos extranjeros que tienden a vender España como un artículo barato, es decir poco segmentado con una rentabilidad que se alimenta de volúmenes grandes y precios de compra bajos.

### 3. LA PROPUESTA MACROECONÓMICA PARA SALIR DE LA CRISIS

#### 3.1. La reforma de los productos «sol y playa»

La precaria situación del sector y la preocupación por un declive estructural que el propio sector no podría dominar sin una política reguladora más pronunciada, motivó a la Generalitat de Cataluña a encargar el estudio «La ventaja competitiva del sector turístico catalán» a un famoso equipo de mercadotecnia de la Universidad de Harvard. Esta iniciativa de la Generalitat de fundar su futura política turística en una investigación científica encontraba buena acogida entre los profesionales del sector.

Los resultados concretos, sin embargo, defraudaron de alguna manera las expectativas que se alimentaban en

la reputación del equipo, su universidad y un elevado presupuesto.

La propuesta más consistente en cuanto a la reforma del segmento «sol y playa» es una mejor segmentación de la oferta mediante la creación de hoteles de más categoría y el fomento de cadenas hoteleras para poder plantar cara a la prepotencia de los operadores extranjeros.

El estudio opina: «El fuerte atractivo del sector motivó a mucha gente a invertir sus esfuerzos, especialmente en la creación de pequeños establecimientos hoteleros y de restauración. Esta entrada continua en el negocio hotelero condujo a una estructura fragmentada del sector turístico y con bajos niveles de profesionalidad».

Sin embargo, la experiencia en otros países como Inglaterra, Francia y Alemania documenta que se puede trabajar en empresas familiares y medianas sin pérdida de rentabilidad y profesionalidad: la media de plazas en un establecimiento hotelero se sitúa en España en más de 200 plazas, en cambio, en Francia ronda las 50, en Alemania las 60 y en Inglaterra sólo llega a 25 plazas por establecimiento.

Es decir, los establecimientos hoteleros de otros países europeos son mucho más pequeños en la media que en España y tienen fama de ofrecer más calidad. La calidad de los establecimientos europeos descansa así precisamente en la desconcentración de la oferta que se ve recompensada por su mejor comercialización a través de los patronatos de turismo locales y regionales (como también cadenas hoteleras en el caso de Francia) que funcionan como centrales de reserva.

Otro dato significativo es que en Francia sólo 52 de las 372 millones de pernoctaciones totales se hacen en hoteles, mientras que en España 74 de 77 millones. Es decir, en Francia la gran mayoría de la pernoctaciones se hace en establecimientos no hoteleros como albergues, casa de huéspedes, etcétera. La oferta en establecimientos familiares es más variada y mejor adaptada a las exigencias de la clientela.

Si el estudio habla de mejorar la calidad de los hoteles costeros parece referirse a la lógica siguiente: mejorar la calidad significa subir la categoría de los hoteles y así los precios; la oferta de estos hoteles respondería a un segmento de mercado de más poder adquisitivo; de esta forma se harían más ingresos con un número menor de turistas, lo que modificaría uno de los factores fundamentales de la crisis del segmento «sol y playa», la masificación.

Este cálculo económico suena bien y lógico, pero fallan las premisas, pues la realidad del sector contrasta claramente con el proyecto de atraer un turismo de mayor poder

adquisitivo: como ya mencionamos en la introducción, el segmento «sol y playa» español figura como segmento barato en los mercados europeos. Hoteles de dos y tres estrellas se venden al precio de pensiones, con la consecuencia de unos servicios mínimos. No se da ninguna explicación concluyente de cómo de esta situación real se puede llegar a un turismo mejor segmentado y de más poder adquisitivo.

El modelo empleado por el equipo de Harvard es un modelo cuantitativo que tiene como criterio principal mantener o aumentar los valores macroeconómicos del sector. Desde este punto de vista y a partir de una interpretación benévola, se orienta hacia un concepto de turismo elitista que tiene poco que ver con la realidad de un país prestador de servicios turísticos en grandes cantidades.

La situación actual confirma esta tesis: Las buenas expectativas actuales del turismo español tienen su raíz precisamente en el hecho consumido de tratarse de productos masivos de gama media/baja ofrecidos, como siempre, a través de los grandes operadores extranjeros a precios de bazar en los mercados internacionales. Lo que ha cambiado es que en la situación actual se vuelve a favorecer este tipo de producto obsoleto:

- La crisis económica impide a los turistas internacionales comprar productos turísticos más interesantes y, por eso, más caros. La devaluación de la peseta les invita literalmente a volver a España, un destino de viaje tradicional.
- Los españoles reducen sus viajes al extranjero a causa de la crisis y las devaluaciones de la peseta.
- La guerra en la ex Yugoslavia, el terrorismo en Turquía y Egipto, la guerra civil en Argelia, etc., revalorizan los destinos tradicionales mediterráneos como España y Italia.

En nuestra opinión, el estudio sobrevalora la importancia del factor «alojamiento» (negando, además, la importancia de la pequeña empresa familiar) y no considera suficientemente el contexto más amplio de un nuevo modelo de desarrollo turístico que determina una nueva gama de productos turísticos más complejos, individualizados y respetuosos con los entornos sociales, culturales y naturales.

### **3.2. El enfoque para los productos «campo/montaña»**

Un factor importante que garantiza un desarrollo más razonable del sector turístico en la montaña es su carác-

ter básicamente nacional lo cual, en nuestra opinión, nos puede proteger ante un crecimiento demasiado agresivo. En general, el marco de actuación es más grande debido al tamaño del sector y a sus perspectivas de crecimiento, tanto a nivel nacional como internacional.

El estudio estima que el segmento «campo/montaña» es el que tiene más expectativas de crecimiento internacional. Se determinan la Vall d'Aran y la Cerdanya como regiones clave (cluster) para el desarrollo del turismo de montaña. Las demás regiones pirenaicas y prepirenaicas no se consideran debido quizás al actual bajo nivel de ingresos por el turismo y su relativa despoblación.

Como eje principal del desarrollo turístico se ve el esquí y ello a través del «turismo de elite». Tanto el desarrollo de las infraestructuras hoteleras como las viarias se enfocan hacia un incremento del número de turistas procedentes de Barcelona con el segmento adquisitivo medio y alto.

Una propuesta concreta es facilitar un acceso más rápido a la Cerdanya para estancias de esquí de un día. Se propone, como también para la costa, la construcción de más hoteles de «calidad», es decir de tres a cinco estrellas y la creación de cadenas de hoteles.

Se critica, en cuanto a la Vall d'Aran, el desequilibrio en la imagen entre un turismo de elite en invierno y el turismo más bien «barato» del excursionismo o de la acampada libre en verano. El segmento «verano» se considera estratégicamente como secundario y sirve para rentabilizar las infraestructuras originadas por el esquí.

Pero ello no es cierto, si dirigimos la mirada hacia el Pallars Sobirà donde se ve que las actividades de verano, en este caso los deportes de aventura y de aguas bravas, pueden ser un fondo de recursos que equivale a los ingresos por el esquí y, de otro lado, daña menos el paisaje y las infraestructuras tradicionales, si está bien controlado.

Para consolidar el segmento «campo y montaña» hay que atraer también al turista extranjero que tiene más flexibilidad en la organización de sus vacaciones y podría compensar así el preocupante problema de la estacionalidad de los productos turísticos y la desocupación de entre semana.

En contradicción con el citado estudio observamos que las exigencias de calidad de los productos «montaña» por parte de los turistas del norte de Europa y de un número creciente de españoles, sin embargo, no corresponden a una visión de ofrecer más calidad aumentando la categoría de los hoteles como documenta el estudio *Europeans and their holidays*.

CUADRO 1: CRITERIOS DE LOS EUROPEOS PARA ELEGIR EL DESTINO DEL VIAJE

Ver espectáculos naturales (cascadas, montañas, etc.)	56%
Paisajes intactos	37%
Costes de vida no demasiado altos	34%
Monumentos, museos, etc.	28%
Sensación de encontrarse de verdad en otro país	26%
Hoteles confortables	26%
Divertimiento (cine, baile, parques de atracciones, etc.)	23%
Participar en deporte	14%
Ninguna respuesta	2%

Nota: Respuestas no excluyentes.

### 3.3. Dos modelos opuestos

Nuevas iniciativas turísticas en los países centro-europeos apuntan más bien hacia la promoción de empresas familiares, por ejemplo en la forma del agroturismo (lo que en Cataluña correspondería a las residencias «casa de pagés» y formas semejantes) y al transporte público. Esta política se ve compaginada con la promoción de productos agrícolas y artesanales regionales y la imposición de normas medio ambientales al sector y a los turistas.

El nuevo modelo de desarrollo turístico se basa en hechos y criterios que se diferencian de los de un turismo masificado y unilateral:

- El turismo se considera como servicio a la población del país.
- La organización y comercialización se hace a través de patronatos de turismo que funcionan como agencias de viaje receptoras.
- Se procede a la mayor segmentación de productos y tipos de alojamiento.
- Se intenta evitar la masificación.

Se trata tendencialmente de un modelo sinérgico que se refiere a un turismo más armónico con otras infraestructuras y que hace énfasis en la idea de que el sector turístico es un sector complementario que ayuda a la supervivencia de las zonas de campo y montaña; lo cual, en nuestra opinión, tendría que ser el objetivo también para el desarrollo sostenible del segmento «sol y playa».

En cambio, las estrategias elaboradas por el estudio siguen parámetros meramente macroeconómicos orientándose hacia un modelo de desarrollo turístico cuantitativo y apostando por zonas ya turísticamente desarrolladas, en vez de considerar la riqueza paisajística, cultural y social del conjunto del país.

#### **4. LA ALTERNATIVA: EL *ECOMANAGEMENT* DEL TURISMO**

##### **4.1. La evolución del concepto**

En la discusión en países como Alemania se diferencia entre un turismo «duro y agresivo», que representa globalmente los treinta-cuarenta años pasados y un turismo «suave», que sería el turismo del año 2000. Hasta ahora el desarrollo turístico se basaba, predominantemente, en la rentabilidad económica a corto plazo. Un desarrollo más suave tendría que considerar el equilibrio entre cuatro partes iguales: la (indispensable) rentabilidad económica, un paisaje lo menos alterado posible, una infraestructura sociocultural respetada y una recreación óptima de los turistas.

Para conseguir este equilibrio el futuro crecimiento turístico ya no puede representar lo que significaba antes, es decir, un crecimiento en (ab)uso de energía y otros recursos naturales.

En este contexto se desarrolla el término del *ecomangement*, que preconiza la visión de un crecimiento económico controlado que combina la búsqueda de beneficios y rentabilidad con la idea de ahorrar energía, del reciclaje, etc., o, en términos turísticos, con la visión de un transporte menos mecanizado a base de medios que contaminen menos, del uso de unidades hoteleras más pequeñas pero mejor ocupadas durante el año, etc.

La congestión de lugares turísticos como los parques nacionales de los Alpes, los castillos y demás monumentos, marca el inicio del debate y conduce, en países como Alemania, Inglaterra, Austria, etc., a la restricción del acceso a ellos.

A partir de aquí se cuestionaba el estado de entornos naturales y culturales y la masificación en los destinos tradicionales de los europeos del norte como son las zonas meridionales del sur de Europa.

Mientras que en otras zonas turísticas y preturísticas receptoras en el mundo, se desarrollan a veces formas de resistencia contra un turismo salvaje (Asia, América del Sur, etcétera), en los países meridionales había, hasta hace poco,

escasa discusión al respecto y las iniciativas políticas recientes que consideran el problema son más bien una reacción a la discusión en otros países de Europa.

En los países europeos más desarrollados otros sectores industriales y el mismo sector turístico han tenido que comprender la lección: la organización ecológica de la producción y sus entornos, es decir, el control del balance energético, de la degradación y recuperación de materias primas, etcétera, es vital. Además resulta rentable y puede suponer una ventaja competitiva. El sector turístico español sigue pendiente de los cambios iniciados en otras partes. Pensamos que hay que actuar antes de que se imponga una normativa medio ambiental para el turismo por parte de la CE.

##### **4.2. La valoración del sector a partir de posiciones del *ecomangement***

Mundialmente el turismo es el sector económico más fuerte y con más potencial de crecimiento (actualmente consiste básicamente en la emisión de turistas de los países desarrollados entre sí y a otros países). La facturación por servicios turísticos se sitúa actualmente en 325.000 millones de dólares (frente a 22.000 millones en 1960), las inversiones totales en turismo en 1992 eran de 40.000 millones de dólares, lo que corresponde a 6,7 % del total de las inversiones. En la CEE el turismo genera 5,5% del PIB y el 6% de los puestos de trabajo (6 millones empleados a tiempo completo).

El turismo muchas veces servía, en países menos desarrollados como es el caso de España, para hacer «dinero fácil y rápido», a base de unas condiciones geográficas y climatológicas favorables para satisfacer una demanda exterior creciente.

El turismo, como fuente de divisas para países menos desarrollados, no ha funcionado tan bien como se esperaba. Como el paquete del viaje se diseña y gestiona normalmente en los países emisores, queda una parte en comparación más pequeña para los países receptores. Además existe una fuerte presión financiera sobre el sector turístico de un país receptor por parte de los operadores internacionales. Así, turismo no siempre es igual a desarrollo, sino al revés, sólo el desarrollo general de un país o de una zona puede hacer rentable el turismo.

Un problema específico de zonas y países fuertemente receptores de turismo (normalmente de un producto determinado como «sol y playa») es que la demanda sobrepasa los límites de la oferta. La naturaleza, el mar, la cultura autóctona, etc., son los recursos fundamentales del turismo que no son fácilmente renovables y que marcan un límite de explo-

tación natural. Por consiguiente, se están buscando continuamente nuevas zonas con entornos todavía intactos.

La conjunción entre la dependencia de mercados y operadores internacionales y el deterioro de las condiciones de la oferta puede provocar una espiral negativa: venta de servicios turísticos a operadores internacionales en condiciones cada vez peores, necesidad de trabajar con el parámetro cantidad, congestión de los sitios, disminución de precios, etc.

Por lo tanto, la actividad turística (masiva) se convierte tendencialmente en una amenaza de los entornos naturales, culturales y sociales por:

- Efectos negativos al medio ambiente: residuos, basura, erosión, agua contaminada, etc.
- Efectos negativos relacionados con el transporte hacia las zonas turísticas y dentro de ellas.
- Efectos negativos para el hombre: ruido, contaminación «visual», estrés, etc.
- Efectos negativos para los ecosistemas: extinción de especies, deforestación.
- Destrucción y unificación de sistemas de valores y variantes culturales.
- Pérdida de actividades económicas tradicionales (efecto monocultural), especulación inmobiliaria, prostitución, etc.

Sólo la complejidad del sector turístico en empresas, productos y servicios, su falta de autodefinición y de voluntad política puede explicar que el sector económico más potente para muchas economías nacionales (como en el caso español) sea uno de los más retrasados a nivel de control ecológico y medio ambiental. Sin embargo, como ya indicamos, son los países emisores de turismo los que han empezado a desarrollar una política al respecto.

## 5. PRINCIPIOS DE UN NUEVO MANAGEMENT TURÍSTICO

Los principios fundamentales para el nuevo *management* serían:

1. Con estrategias preventivas intentar impedir los efectos negativos: prohibiciones de sustancias contaminantes o del acceso a sitios turísticos, renunciar a hacer un viaje determinado, etc.

2. Con estrategias de reducción, disminuir los efectos negativos: uso más económico de materias primas, energía u ocupación, sustituir un procedimiento dañino por otro menos problemático, reducción de emisiones de sustancias contaminantes, ruido y basura.

3. Estrategias de reciclaje para volver los *output* a los *input* si se considera técnica, económica y ecológicamente factible.

4. Estrategias para depurar las emisiones restantes.

A partir de estas premisas se deduce un modelo de actuación que cuestiona el papel tradicional de las empresas. La empresa tiene que considerarse ella misma como una unidad ecológica que está interconectada por muchos canales con su entorno, que es parte de una red compleja de relaciones de todo tipo. La rentabilidad y el mercado como reglas de juego tradicionales se quedan cortas y deben ser ampliadas por un *management* más orgánico que gestiona (contablemente) los recursos naturales y culturales del entorno concreto de la empresa.

El *ecomangement* se puede definir como un procedimiento integral que incluye el criterio «calidad medio ambiental» en todas las actividades y decisiones empresariales. Aplicado al turismo implica la corresponsabilidad de cada empresa turística, grande o pequeña, operador, hotel, transportista o intermediario que introduzca este criterio.

Hay que diferenciar entre «*ecomangement*» y «ecoturismo» (las dos definiciones algo patéticas que quieren recoger unos contenidos bastante más complejos como para comprimirlos en un solo concepto). El *ecomangement* es una nueva manera de hacer productos turísticos ahorrando energía, reciclando recursos naturales, utilizando el transporte público, etc.

En cambio, el ecoturismo es un segmento de mercado que corresponde a productos específicos relacionados con la naturaleza, lo que no significa necesariamente la valoración «ecológico» para cada uno de sus productos.

Por consiguiente, un producto turístico de la nueva gama «ecológica» sería cualquier producto turístico que incluya (comprobado por una auditoría oficial o voluntaria) características referidas a los principios del *ecomangement*.

El producto «ecoturístico» sería un producto a pequeña escala, que comprende desde una excursión guiada por un parque nacional hasta una estancia en una casa de *pagés*, pensión, casa de colonias, etc., que incluya elementos

de introducción o interpretación de fenómenos naturales o de la actividad humana en contacto con la naturaleza.

Un informe del «English Tourist Board» opina en este contexto: «... El turismo corre el riesgo de destruir lo que lo creó inicialmente. La clave para asegurar que ello no suceda —y que los beneficios equilibren los costes— es reconocer que turismo y medio ambiente dependen mutuamente uno del otro. El turismo no puede persistir a largo plazo sin entornos naturales que lo sostengan. De la misma forma, sin turismo los lugares de patrimonio histórico común, ciudades históricas y comunidades rurales perderían una fuente importante de ayuda y, en muchos casos, se jugarían su supervivencia.

Esta interdependencia se puede ilustrar como una triple relación entre visitante, el lugar y la comunidad receptora. Si esta relación está en armonía, el turismo se puede considerar como una fuente de oportunidades —ampliando los horizontes de los visitantes, mejorando la calidad de vida de la comunidad local y dejando el patrimonio histórico común en mejores condiciones para las generaciones venideras...» (Hopfenbeck, p. 97).

### 5.1. Encaminar el cambio

Como en otros sectores el punto inicial para arrancar iniciativas proteccionistas que pueden inducir a un cambio del sector tienen su punto de partida en la mayor sensibilización de la población para los problemas medio ambientales, pronunciada por movimientos ecologistas. Luego, hay empresarios pioneros, de pequeñas y medianas empresas, que empiezan a actuar, casi siempre respondiendo ya a una normativa estatal medio ambiental. El segundo paso ya puede ser la auditoría (voluntaria) al respecto y el desarrollo de marcas de calidad que definan líneas de productos «ecológicos».

Los escalones del proceso de la concienciación medio ambiental pueden ser tres:

1. Ignorancia. El tema parece sin relevancia. El afectado no se considera responsable.
2. Campañas ecológicas engañosas. El tema se utiliza mal como campaña de relaciones públicas.
3. Cambio. Empieza la confrontación con el propio papel en el asunto.

Me parece que en España ni siquiera hemos llegado al punto 2. El tema se reflexiona mayoritariamente en el contexto de influir negativamente en factores macroeconómicos.

Además, hay que enfrentarse con la complejidad y diversidad del sector:

- Se trata de un sector de «prácticas» con poco personal formado.
- La rentabilidad siempre es crítica debido a una fuerte competencia, mercados cambiantes, la estacionalidad de sus productos, etc.
- Gran variedad de actividades, servicios, tipos de empresas.
- Gran variedad de ocupación en diferentes lugares.
- Interrelación compleja con otros sectores como transporte, agricultura, etc.
- Pobreza en conceptos (específicos) de *management* y *marketing*.
- El crecimiento de apariencia ilimitada ha impedido ver claramente los problemas del sector.
- Mucha diferencia en sensibilización en cuestiones medio ambientales entre los diferentes países.
- Estructura complicada entre las empresas, sus asociaciones y las instituciones del poder público del sector.

Los productos turísticos se caracterizan por el hecho de que muchas empresas independientes suministran los diferentes servicios. Sólo en el caso del viaje organizado, que representa una tercera parte de todos los viajes, se puede hablar de un producto integral con un operador turístico que diseña y gestiona el producto y el intermediario que hace de comercial del producto cara a los clientes finales.

Por ello los grandes operadores turísticos que, muchas veces, basan su trabajo en una integración vertical de sus prestaciones de servicios, tienen una gran responsabilidad y capacidad en cuanto al control medio ambiental de su producto. Además pueden influir, por medio de su posición económica, en las decisiones de administraciones locales. TUI p. ej., el operador turístico más importante de Alemania que domina el mercado de los viajes (de alemanes) a España, ha desarrollado últimamente toda una línea de actuación al respecto que se está aplicando ya en las Baleares y ha de ser ampliado a toda España. En España mismo no hay actualmente ninguna iniciativa por parte de operadores nacionales.

## 5.2. La creación de la figura del «municipio turístico»

Para la creación de productos turísticos locales y regionales respetuosos con el medio ambiente hace falta una cooperación por encima de las diferentes empresas privadas a través de asociaciones profesionales del sector, patronatos de turismo y las administraciones públicas, locales o centrales. Habría que promover «marcas ecológicas» por líneas de productos que se concedieran a través de un sistema de auditoría ecológica.

La prepotencia de los grandes operadores turísticos (internacionales) en la zona costera, con todos sus efectos anteriormente descritos, se puede superar por medio de la auto-comercialización de los productos locales y regionales en los mercados nacionales e internacionales correspondientes. Para la comercialización de productos a pequeña escala como los del segmento «campo/montaña» incluso es necesaria la creación de organismos locales y regionales, dada la casi inexistencia de la intermediación por agencias y operadores en este campo.

Los pasos (no necesariamente consecutivos) para crear, comercializar y distribuir productos «ecológicos» por parte del municipio y la región de los municipios podrían ser:

- Análisis de productos existentes y atractivos sin explotar de una zona.
- Análisis de los mercados nacionales e internacionales para diferentes (posibles) productos.
- Definición de los (posibles) productos por segmentos de mercado.
- Valoración del impacto medio ambiental por producto.
- Plan de desarrollo turístico de la zona que incluya una ordenación turística y urbanística.
- Creación y fomento de instrumentos administrativos para desarrollar las actividades previstas, como puede ser un patronato de turismo y establecer relaciones institucionales entre los diferentes sectores públicos y privados.
- Elaboración de un plan de comercialización que incluya la creación de marcas ecológicas por tipo de producto.
- Definición de canales de distribución para llegar a los mercados previstos.

(Los últimos puntos que se refieren a la comer-

cialización y distribución de productos turísticos «ecológicos» se elaborarán en un segundo artículo especialmente dedicado a ellos.)

## 6. CONCLUSIONES

a) El nuevo modelo de desarrollo turístico tiene su fundamento en el municipio, la región de los municipios y en la ordenación consciente de los espacios turísticos. El tradicional modelo masificado que consistía, en buena parte, en rentabilizar inversiones inmobiliarias creó un producto turístico unilateral con los únicos «ingredientes» de alojamiento y entorno natural entonces intacto.

b) El nuevo modelo propuesto se apoya sobre todo en las pequeñas y medianas empresas de hostelería y demás servicios turísticos, las asociaciones interempresariales y las administraciones locales y regionales que crean y promocionan productos locales y regionales mejor segmentados y adaptados a los existentes entornos sociales, culturales y naturales.

c) El sector turístico tiene en primer lugar la función de prestar servicios de ocio, recreo, formación, información, etc., a la población del país. A base de las infraestructuras así creadas se pueden confeccionar productos no masificados y correctamente segmentados para los mercados interregionales e internacionales. Ello supondría un turismo mejor repartido por todo el territorio a una escala más bien pequeña y demasificada.

d) Hay que superar la dependencia exclusiva de zonas determinadas de la actividad turística (como muchas veces en el caso de los productos “sol y playa”) y su dependencia de los grandes operadores turísticos.

e) Es necesario, para ello, la creación de planes de desarrollo turístico y ordenación de espacios y actividades turísticos a nivel de los municipios y regiones turísticos promovidos por los correspondientes agentes privados y públicos que incluyan también la promoción y distribución independiente de los grandes operadores en los mercados nacionales e internacionales.

f) Los productos turísticos así confeccionados se tendrían que someter a una auditoría rigurosa que atribuya o no la denominación «producto respetuoso con el medio ambiente».

## BIBLIOGRAFÍA

ALEGRE I SELGA, L. (1992): *Intervención en el debate de política turística en el Parlamento de Cataluña*.

ALDOMÀ I BUIXADÉ, I. (1993): *L'impacte del Mercat Interior Europeu de 1993 en l'economia de les comarques de Lleida*, Jornadas Turísticas de Lérida.

CEFAT (1993): *El desarrollo turístico sostenible en el medio rural*, Centro Europeo de Formación Ambiental y Turística, edición propia, Madrid.

DAVIDSON, R. (1992): *Tourism in Europe*, Pitman-Technipus, París.

DEPARTAMENT D'ESTUDIS DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA (1993): *Oferta i demanda turística a Catalunya*, Barcelona.

ESTEVE SECALL, R. (1991): *Un nuevo modelo turístico para España*, Textos Mínimos de la Universidad de Málaga, Málaga.

GENERALITAT DE CATALUNYA (1992): *Reforçament de l'avantatge competitiu del sector turístic a Catalunya*.

HOPFENBECK, W., y ZIMMER, P. (1993): *Umweltorientiertes Tourismusmanagement*, Verlag der Süddeutschen Zeitung, Landsberg.

LANQUAR, R. (1991): *La economía del turismo*, Oikos-tau, Vilassar de Mar.

MENA, F. X. (1991): «Mercado turístico mundial y europeo. Mercado único», *Revista Valenciana d'Estudis Autonòmics*, núm. 13 (1992), pp. 13-39.

MINISTERIO DE COMERCIO Y TURISMO (1992): *Anuario de Estadísticas de Turismo de España*, editado por TURESPAÑA.

OMT (1993): *Round table on planning for sustainable tourism*, 10th Asamblea General de la Organización Mundial del Turismo, Bali, Indonesia.

OMT (1993): *Compendio estadístico*, Organización Mundial del Turismo, Madrid.

PUJOL MARCO, L. (1991): «Plan de desarrollo turístico de una zona», *Papers de Turisme*, núm. 7, pp. 25-37.

VERA REBOLLO, J. F., y MARCHENA GÓMEZ, M. (1990): «Turismo y desarrollo: un planteamiento actual», *Papers de Turisme*, núm. 3, pp. 59-84.

