

## S U M A R I O

### ENTREVISTA A BRENT RITCHIE

LA EMPRESA TURÍSTICA VALENCIANA: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y POSICIONAMIENTO COMPETITIVO.

TERRITORIO TURÍSTICO: CONCEPTOS, FENÓMENOS Y PERSPECTIVAS DE GESTIÓN.

FORMACIÓN DEL PROFESORADO DE TURISMO: LÍNEAS MAESTRAS PARA EL DESARROLLO DE ACCIONES Y PROGRAMAS.

MODELO DE FORMACIÓN, SIMBIOSIS DE TEORÍA Y DE PRÁCTICA. EL CENTRO INTERNACIONAL DE GLIÓN, SUIZA.



ESTE NÚMERO DOCE DE *PAPERS DE TURISME*, SE abre con una breve *entrevista al profesor Brent Ritchie*, en la que resume las experiencias y proyectos llevados a cabo durante su estancia en la Comunidad Valenciana, donde estuvo invitado durante el curso académico 1992-1993 por las Universidades de Alicante, Jaime I de Castellón y de Valencia y el Institut Turístic Valencià (ITVA).

El resto de este número lo conforman cuatro colaboraciones, elaboradas por diez autores, que afrontan distintas parcelas de la actividad turística desde ópticas diferenciadas e interdisciplinares.

El trabajo que firman *César Camisón* y *Vicente M. Monfort* afronta un diagnóstico estratégico del nivel y posicionamiento competitivo de la empresa turística valenciana, teniendo en cuenta los esenciales marcos de referencia externos e internos a la empresa como condicionantes de la competitividad.

*José Nácher* y *Sonia Selma* destacan en su artículo la existencia de conflictos tanto a nivel territorial como de relación entre los residentes y la demanda de zonas turísticas.

Los autores reflexionan sobre determinadas estrategias y opciones turísticas referidas a modelos menos congestionados que los tradicionales y consideran las preferencias de los usuarios de esa oferta, más proclives hacia modalidades turísticas relacionadas con las raíces ancestrales de esos espacios.

*Brent Ritchie* también participa en este número con un artículo en el que destaca la necesidad de contar con programas de estudios que entiendan y afronten los retos con los que se enfrenta el sector turístico y con una infraestructura de formación seria que apoye y garantice el desarrollo con éxito de la actividad turística.

El trabajo con el que se cierra este número doce de *PAPERS DE TURISME* ha sido realizado por *Jan Huygen*, *André Mattio*, *Claudio Zucco*, *Christian Kammer* y *Philippe Delaquis*, profesores, todos ellos, del Centro Internacional de Glión. El trabajo comienza con una reflexión sobre la situación de la actividad turística en la actualidad y las tendencias de desarrollo a corto plazo, los autores explican cómo el Centro Internacional de Glión ha sabido entender estas tendencias y la forma en que ha adaptado sus programas de formación para adecuarlos a las necesidades del sector.

PAPERS DE TURISME  
INSTITUT TURÍSTIC VALENCIÀ

---

**Diseño y Maquetación:** Jordi Ballester

**Secretaria:** Celia Calabuig

**Subscripciones:** Distribución, Área Económica  
y de Organización. ITVA.

**Impresión:** Gráficas Lersi, S. L.

**Preimpresión:** Nova Composición, S. A.

---

**Dep. Legal:** V-2046-1989

**I.S.S.N.:** 0214-8021

---

Edita ITVA, Institut Turístic Valencià. Avenida de Aragón, 30, 8.ª planta - Teléfono 398 60 00 - Fax 362 55 50 - 46021 Valencia (España)

---

# Í N D I C E

	<u>Págs.</u>
<b>Editorial .....</b>	<b>5</b>
<b>Papers de Turisme</b>	
<b>Entrevista a Brent Ritchie .....</b>	<b>7</b>
<b>Papers de Turisme</b>	
<b>La empresa turística valenciana: Diagnóstico estratégico y posicionamiento competitivo .....</b>	<b>11</b>
<b>César Camisón Zornoza y Vicente M. Monfort Mir</b>	
<b>Territorio turístico: Conceptos, fenómenos y perspectivas de gestión .....</b>	<b>27</b>
<b>José Nácher Escriche y Sonia Selma Garbí</b>	
<b>Formación del profesorado de turismo: Líneas maestras para el desarrollo de acciones y programas .....</b>	<b>47</b>
<b>Brent Ritchie</b>	
<b>Modelo de formación, simbiosis de teoría y de práctica. El Centro Internacional de Glión, Suiza .....</b>	<b>65</b>
<b>Jan Huygen, André Mattio, Claudio Zucco, Christian Kammer y Philippe Delaquis</b>	

---



LA REVISTA PAPERS DE TURISME HA VENIDO acudiendo, a pesar de distintos avatares propios de un proyecto de estas características, a la cita cuatrimestral con sus lectores desde hace algo más de tres años, espacio de tiempo que ha favorecido la generación de un bagaje de cuyos frutos cabe esperar hoy una revista más en sintonía con el público que ha surgido alrededor de esta realidad editorial.

A nadie se le escapan las dificultades que conlleva cualquier iniciativa de esta índole y las complejas exigencias que requiere el compromiso con los lectores en cada uno de los momentos del año a los que obliga la propia cadencia de la revista, si se pretende ofrecer un producto con rigor científico compatible con la necesaria divulgación que deben contener los enfoques tratados en una disciplina como la turística, que adolece de un insuficiente tratamiento desde posiciones científicas, por la singular juventud en la que evoluciona hoy entre nosotros el turismo como ciencia.

Sin embargo, el florecimiento académico de la actividad turística ha adquirido toda la contundencia que el discurrir de la más incontrovertible realidad hacía presagiar, encontrándonos en la actualidad ante una temática que de manera permanente y creciente aporta nuevos enfoques y planteamientos y es entre éstos donde el Institut Turístic Valencià (ITVA) desea, desde una posición infinitamente más modesta, contribuir con PAPERS DE TURISME a una etapa en la cual va a intentar ocupar un espacio entre la difusión de

investigaciones de rango universitario, adaptadas a los estándares que requiere el enfoque divulgativo riguroso en el que se pretende posicionar nuestra revista. Mostrando, en todo momento, un absoluto respeto a las opiniones de los autores y de los evaluadores anónimos, que van a ser los artífices de configurar la publicación que pretendemos desde el ITVA, en su calidad de organismo responsable de la programación y ejecución de la política turística de la Comunidad Valenciana, que siente la obligación de cubrir el hueco existente entre publicaciones que aborden cuestiones relativas al turismo.

En esta nueva época de PAPERS DE TURISME, la revista comenzará con una entrevista a personas relacionadas, desde cualquier vertiente con la actividad turística, de tal manera que no se pierda el contacto con ese frescor de la realidad social en la que desenvuelve su función el turismo, que a su vez, aporte experiencias y vivencias que puedan ser aprovechadas por otros profesionales del sector, a quienes, a buen seguro, interesará conocer la visión sobre la actividad de destacados colegas capaces de crear opinión en el sector.

Este número doce con el que se inicia la transición de PAPERS DE TURISME, se abre con una breve entrevista al profesor *Brent Ritchie*, quien amablemente contestó a las preguntas que le formuló *Celia Calabuig*, técnico del ITVA. La entrevista se efectuó antes de su regreso a Calgary, tras su estancia entre nosotros, donde dejó un recuerdo de amistad y de magisterio, tanto en el ITVA, que le acogió durante el curso académico 1992-93, como en las Universidades de

Alicante, Jaume I de Castellón y de Valencia, coanfitrionas de su presencia en la Comunidad Valenciana junto con el ITVA. Ese período permitió contrastar modelos de formación de rango universitario, cuya futura asunción vendrá de la mano de la Fundación Cavanilles de Altos Estudios Turísticos, constituida, asimismo, con la colaboración y asistencia de Brent Ritchie.

El resto de este número lo conforman cuatro colaboraciones, elaboradas por diez autores, que afrontan distintas parcelas de la actividad turística desde ópticas diferenciadas e interdisciplinares, las cuales aportan visiones complementarias y atractivas sobre cuestiones que nuestros lectores, si bien pueden conocer, apreciarán las valoraciones efectuadas y la especificidad alcanzada en las mismas.

El trabajo que firman *César Camisón* y *Vicente M. Monfort*, profesor titular de la Universidad de Valencia y Jefe del Área de Estudios y Formación del ITVA, respectivamente, afronta un diagnóstico estratégico del nivel y posicionamiento competitivo de la empresa turística valenciana, teniendo en cuenta los esenciales marcos de referencia externos e internos a la empresa como condicionantes de la competitividad. El análisis de estos autores resulta de interés por aplicar a la empresa hotelera valenciana el análisis estratégico, que ha cobrado un protagonismo sin precedentes a partir de las aportaciones del profesor *Michael Porter*, y del que no existen excesivos ejemplos para los negocios turísticos de la Comunidad Valenciana. De su lectura se pueden extraer valiosas conclusiones sobre aquellos aspectos que debilitan la capacidad competitiva de los hoteles valencianos, además de contener sugerencias sobre cuestiones a corregir y medidas a implantar a tal fin, de manera que se logren empresas saneadas y competitivas.

La existencia de una demanda turística localizada que compite con los residentes por el disfrute de bienes —en la mayoría de las ocasiones libres— y actividades, produce conflictos que merman la capacidad de generar modelos de desarrollo turístico asentados en la calidad y sólo la eventualidad de contar con alguna institución sensible a este fenómeno, será capaz de efectuar una gestión racional y estratégica que facilite la corrección de las desviaciones detectadas. Este es el enfoque del artículo de *José Nácher*, profesor titular de Escuela Universitaria de la Universidad de Valencia y de la economista *Sonia Selma*. Dichos autores, de igual modo, reflexionan sobre determinadas opciones turísticas referidas a modelos menos congestionados que los tradicionales y consideran las preferencias de los usuarios de esa oferta, más proclives hacia modalidades turísticas

relacionadas con las raíces ancestrales de esos espacios, en definitiva territorios susceptibles de configurar un turismo cultural desde la base.

Brent Ritchie también participa en este número con un artículo en el que destaca la necesidad de contar con programas de estudios que entiendan y afronten los retos con los que se enfrenta el sector turístico y con una infraestructura de formación seria que apoye y garantice el desarrollo con éxito de la actividad turística. El trabajo comienza con el análisis de una encuesta realizada entre profesorado de turismo, de la que se extrae como conclusión fundamental la necesidad de diseñar programas de formación para el profesorado y los investigadores de la actividad. A continuación se detallan aspectos y medidas clave que deben ser atendidas para el desarrollo a largo plazo de la infraestructura educativa del turismo y finaliza con la presentación de unas líneas de actuación básicas para estimular la consecución de un profesorado competente y de calidad en la materia.

“Modelo de Formación, simbiosis de teoría y práctica: El Centro Internacional de Glión, Suiza”, trabajo con el que se cierra este número doce de PAPERS DE TURISME que ha sido realizado por *Jan Huygen*, *André Mattio*, *Claudio Zucco*, *Christian Kammer* y *Philippe Delaquis*, profesores, todos ellos, del Centro Internacional de Glión (CIG). El CIG, centro reconocido a nivel mundial, contempla entre sus objetivos la formación de futuros dirigentes y ejecutivos para las industrias internacionales de la hostelería, la restauración y el turismo en general. Comenzando con una reflexión sobre la situación de la actividad turística en la actualidad y las tendencias de desarrollo a corto plazo, los autores explican cómo el CIG ha sabido entender estas tendencias y la forma en que ha adaptado sus programas de formación para adecuarlos a las necesidades del sector. Entre los diferentes programas con que cuenta el CIG, y que se exponen en el artículo, destacan el de *Turismo y tercer mundo*, la colaboración con las oficinas de información suizas y el programa de prácticas, que se basan en la búsqueda del acercamiento entre la enseñanza tradicional y la realidad de las empresas y, finalmente, el *Consulting* al que se dedican con dos objetivos básicos, por un lado poner su *know-how* al servicio de empresas y profesionales del sector y por otro motivar a profesores y estudiantes para conseguir una enseñanza siempre innovadora.

**Institut Turístic Valencià (ITVA)**  
Área de Estudios y Formación

# BRENT RITCHIE



# ENTREVISTA

**BRENT RITCHIE** es profesor y decano asociado de la facultad de Gestión de la Universidad de Calgary, Canadá, y Director del Centro Mundial de Investigación y Educación en Turismo de dicha Universidad. Ha dirigido su investigación e interés docente hacia el campo del desarrollo turístico, publicando innumerables artículos relacionados con esta actividad en las más prestigiosas revistas del mundo. En la actualidad es vicepresidente de la Asociación Internacional de Expertos Científicos en Turismo y miembro del Consejo de Industria de la Asociación Asiática de Turismo.

El campo de investigación de Brent Ritchie incluye estudios sobre destinos turísticos, política turística, planificación y desarrollo, gestión de la calidad en los servicios turísticos, política reguladora de la industria aérea, incremento de la productividad y la competitividad en la industria y gestión del impacto turístico de mega eventos y atracciones tales como los juegos olímpicos y las exposiciones universales.

El pasado año fue invitado por el Institut Turístic Valencià y las universidades de Alicante, Jaime I de Castellón y Valencia para colaborar en diversos proyectos docentes que

en ellas se desarrollan, y especialmente en la creación de la Fundación Antonio José Cavanilles de Altos Estudios Turísticos.

**PAPERS DE TURISME:** Tras ocho meses de estancia en nuestro país, ¿qué opinión se ha formado sobre la industria turística española?

*Brent Ritchie:* Por lo que respecta a la industria turística española en general, está claro que en la actualidad está experimentando un proceso de gran transición. Mientras que en el pasado se consideraba a España como un destino de "sol y playa" altamente competitivo, la emergencia de muchos nuevos destinos con características similares ha creado dificultades. A esto hay que añadir el incremento de los niveles de precios en España y el relativo mayor valor de la peseta.

En general, yo veo a España como un destino turístico altamente atractivo, pero que debe ser muy cuidadoso para no sobrevalorar la fuerza de sus atractivos en un mundo en el que el turista tiene muchas alternativas. A pesar de que el clima en España es muy agradable, no puede competir con otros destinos de "sol y playa" más cálidos durante todo el año. Aunque sea

muy agradable vivir en España durante largos períodos de tiempo, puede que no sea el destino más atractivo para estancias más cortas, donde el clima es uno de los principales beneficios tenidos en cuenta.

Otra cosa que me ha llamado la atención es que la impresión visual que uno percibe de España es altamente variable. Por una parte, España tiene una espectacular franja costera natural y muchas regiones atractivas en el interior. También, muchas de sus actuaciones urbanísticas aunque no necesariamente agradables para todo el mundo, tienen un considerable atractivo. Pero al mismo tiempo, no se ha tenido siempre el suficiente cuidado para asegurar la consistencia de sus proyectos urbanísticos, en lo que se refiere al entorno paisajístico, que en muchas ocasiones resulta muy poco atractivo.

**P.T.: Su experiencia se ha centrado más concretamente en la Comunidad Valenciana, ¿qué puede decirnos de la actividad turística en nuestra Comunidad?**

B.R.: La Comunidad Valenciana ha observado un amplio grado de variación. Claramente, la zona sur de la provincia de Valencia y siguiendo hacia Alicante es la zona más atractiva en términos visuales, debido sobre todo a su topografía. Esta región tiene un enorme potencial aunque tiene también varios puntos débiles. El primero es que, generalmente, fuera de España la Comunidad Valenciana no es tan conocida como Andalucía, Madrid o Barcelona. Por lo tanto, los visitantes que vienen para pasar tan sólo una breve estancia, tienen dificultad en encontrar tiempo para incluir Valencia en su calendario, dado que quieren ver esas otras regiones del país. Segundo, y en la misma línea, la cultura y la historia de la Comunidad Valenciana son también menos conocidas que las de otras regiones. Tercero, sospecho que poca gente sabe que Valencia es la tercera ciudad en tamaño de España. Esto, combinado con su naturaleza altamente industrial, significa que la ciudad tiene probablemente algunas dificultades para actuar como polo de atracción de gente hacia la región antes de visitar otras provincias.

**P.T.: ¿Cuál es su opinión sobre la formación en turismo en España y más concretamente en la Comunidad Valenciana. Actitud de empresas, administración, etc.?**

B.R.: Creo que la mayoría estará de acuerdo conmigo en que, a nivel universitario, la formación turística en la Comunidad Valenciana ha sido descuidada hasta este momento.

Es realmente sorprendente que no haya programas universitarios en estudios turísticos y gestión de empresas turísticas en uno de los principales destinos turísticos mundiales. El histórico énfasis que se ha prestado a la formación del personal en contacto

directo con el público, relegando la atención prestada a la formación de los gestores y diseñadores de la política turística a un segundo plano, ha significado que el país ha sido capaz de desarrollar una experiencia positiva para el visitante de bajo coste, mientras los costes han sido bajos. A pesar de ello, se ha prestado muy poca atención a la formación de la gente que podría tener una visión estratégica a largo plazo de cómo el turismo se debería desarrollar en España y en Valencia. Ésta puede ser una de las razones de la crisis que afecta al turismo en la actualidad y de por qué ciertos desarrollos que anteriormente he criticado existen.

Finalmente, debido a la falta de educación a nivel universitario, y el énfasis que se ha dado hasta la fecha a la preparación de técnicos en turismo, la percepción de la industria turística como una posible carrera profesional sigue siendo muy pobre.

Dado lo anterior, es absolutamente necesario que la gente joven sea formada para que la industria turística pueda competir en todos los aspectos con otros sectores de la economía, tanto en términos de su capacidad para atraer a buenos profesionales como por su capacidad para actuar efectivamente. La necesidad más inmediata es establecer fuertes fundamentos a largo plazo para el desarrollo y puesta en marcha de programas universitarios de alta calidad.

**P.T.: De lo dicho, ¿qué comparación cabe establecer con el desarrollo de la infraestructura de formación en turismo de otros países?**

B.R.: A pesar de que hay muy pocos países que puedan ser presentados como modelo, España tiene realmente mucho camino por recorrer si quiere tener una infraestructura de educación turística comparable a la de países como Suiza, Holanda o los Estados Unidos. Ahora que la integración europea está avanzando, será cada vez más crítico para España tener la habilidad de retener y/o atraer a líderes en gestión, dinámicos e innovadores, para la industria turística.

El reciente interés y compromiso del gobierno valenciano por desarrollar la necesaria infraestructura educativa es alentador. A pesar de que la Comunidad Valenciana se encuentra en estos momentos por detrás de los líderes, este desajuste no es, bajo ningún concepto, insuperable. Es más, con compromiso y resolución, sería posible desarrollar una infraestructura educativa equivalente a cualquier otra en el mundo, en un período de diez años. Esto, de todas formas no será fácil y requerirá la distribución de recursos, el desarrollo de equipamientos y especialmente el desarrollo del cuerpo docente.

**P.T.: ¿Qué le hizo decidirse a pasar su año sabático en la Comunidad Valenciana?, ¿cómo describiría esta experiencia? Descripción de los proyectos que está llevando a cabo.**

B.R.: Después de bastantes años viviendo y trabajando principalmente en Norteamérica, consideré que sería extremadamente útil conseguir un conocimiento en profundidad de uno de los destinos turísticos líderes a nivel mundial. A pesar de que he vivido y viajado extensamente por Europa con anterioridad, no hay sustituto para conseguir un juicio de primera mano y a largo plazo de la forma en que un país o región funciona. La única forma que tenía de conseguir esto era realmente experimentar un país viviendo en él.

En consecuencia, cuando los delegados de Valencia acudieron a nuestra Conferencia Internacional para Educadores Turísticos en 1991 y me propusieron pasar mi año sabático en la Comunidad Valenciana, valoré la oportunidad con enorme interés. Realmente, hasta la fecha, la experiencia no me ha defraudado en términos generales. He ampliado enormemente mi conocimiento en lo concerniente a España y a su industria turística en general y lo que supone el turismo valenciano en particular. Al mismo tiempo que he conseguido una visión interna en lo que respecta a las oportunidades educativas y los retos a los que se enfrenta, no sólo España sino toda Europa. Tal vez, lo más importante es que he tenido la oportunidad de conocer a muchos nuevos colegas en el campo del turismo en España, muy competentes e interesantes, con los que espero mantener una activa relación de trabajo en el futuro.

**P.T.: Proyectos específicos en los que ha estado involucrado.**

B.R.: Realmente, la oportunidad de colaborar en el desarrollo estratégico de la Fundación Cavanilles de Altos Estudios Turísticos ha sido el punto central de mis actividades. En este marco, he tenido la oportunidad de asesorar en el diseño,

estructura y contenido de un innovador programa universitario de estudios turísticos, que ha sido una experiencia muy valiosa. Creo realmente que el establecimiento de programas universitarios consistentes es absolutamente imprescindible. Es una prioridad urgente e inmediata.

**P.T.: Propuestas e ideas para mejorar la formación turística en nuestra Comunidad.**

B.R.: Creo que ya he contestado a esta pregunta anteriormente, pero quiero remarcar que la principal necesidad es conseguir un compromiso serio para la implementación a largo plazo del plan de desarrollo estratégico de la Fundación. Lo más crítico es la necesidad de empezar ahora a desarrollar una cantera de jóvenes profesores que serán imprescindibles para asegurar la calidad de la programación futura. A pesar de que en la actualidad hay algunos líderes excelentes en el campo de la educación turística en la Comunidad Valenciana, su número es totalmente inadecuado y requerirán apoyo y ayuda que sólo puede venir del desarrollo de un cuerpo docente joven y numeroso.

**P.T.: Proyectos para el futuro.**

B.R.: Por un lado, el desarrollo de conexiones entre las tres universidades de la Comunidad Valenciana que me han acogido en mi estancia entre ustedes y la Universidad de Calgary, con particular énfasis en el intercambio de estudiantes y profesorado y el desarrollo de investigaciones de interés común. Y por otro, la puesta en marcha de un programa europeo de desarrollo ejecutivo en el campo del turismo.

ENTREVISTA A BRENT RITCHIE

*Brent Ritchie es profesor y decano asociado de la Facultad de Gestión de la Universidad de Calgary*

# LA EMPRESA TURÍSTICA VALENCIANA: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

CÉSAR CAMISÓN ZORNOZA  
(ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES)

VICENTE M. MONFORT MIR  
(INSTITUT TURÍSTIC VALENCIÀ)

## CÉSAR CAMISÓN ZORNOZA

ES DOCTOR EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES POR LA UNIVERSIDAD DE VALENCIA. ACTUALMENTE EJERCE COMO CATEDRÁTICO E.U. EN ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS EN LA UNIVERSIDAD DE VALENCIA, DIRIGIENDO ASIMISMO SU MASTER EN GESTIÓN TURÍSTICA Y HÓTELERA.

## VICENTE M. MONFORT MIR

ES JEFE DEL ÁREA DE ESTUDIOS Y FORMACIÓN DEL INSTITUT TURÍSTIC VALENCIÀ Y PROFESOR ASOCIADO DEL DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE VALENCIA.

PAPERS DE TURISME 12, pp. 11-25, 1993 R E S U M E N

*THIS ARTICLE REVIEWS THE PARTICULAR ISSUES OF the external environment and strategic behaviour of the Valencian Community. First, it addresses a strategic analysis of the competition level and position of tourism businesses in Valencia and their competitive conditions both external and internal. The paper subsequently provides some guidelines on strategic competition that may be relied upon in order to strengthen its weaknesses and further enhance its market power and commercial potential in today's recessing economy. A special attention is given to problems related to human resources management, pressures by business structural conditions and the key role it can play for an improvement in the quality of service.*

*ESTE ARTÍCULO ANALIZA LAS PECULIARES CARACTERÍSTICAS del entorno externo y el comportamiento estratégico de la empresa turística de la Comunidad Valenciana. Primero, se aborda un diagnóstico estratégico del nivel y posicionamiento competitivo de la empresa turística valenciana, tanto en cuanto a sus condiciones de competitividad externas como internas. Tras ello, se trazan las líneas maestras de las estrategias competitivas que tiene a su disposición, de cara a subsanar sus puntos débiles y a potenciar su poder de mercado y potencial competitivo, en el entorno recesivo actual. Una especial atención se dedica a la problemática de la gestión de los recursos humanos, los condicionantes a ella impuestos por las características estructurales del negocio y su papel clave en la mejora de la calidad del servicio.*

# LA EMPRESA TURÍSTICA VALENCIANA: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

CÉSAR CAMISÓN ZORNOZA  
(ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES)

VICENTE M. MONFORT MIR  
(INSTITUT TURÍSTIC VALÈNCIA)

## 1. LAS CONDICIONES DE COMPETITIVIDAD EXTERNAS EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

EL PESO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA, SUS PERFILES Y su posición estratégica en el modelo económico español han sido analizados en múltiples ocasiones por diversos especialistas en la materia. Aunque no es el propósito de este trabajo investigar nuevamente lo ya descubierto, el objetivo de definir las nuevas orientaciones para mejorar la competitividad del producto turístico valenciano requiere, en primera instancia, repasar los rasgos básicos de la economía turística española y valenciana. Es importante analizar brevemente su proceso de desarrollo, porque los notables cambios observables desde el inicio de su expansión a principios de los sesenta hasta hoy, han provocado modificaciones importantes de la estructura y organización del sector, así como de sus formas de dirección y de gestión del personal, e incluso de la propia composición de los servicios que integran el producto turístico (1).

Se pueden definir cuatro grandes etapas del turismo en España:

- A) EXPANSIÓN DEL TURISMO DE MASAS (AÑOS 60-75).
- B) CRISIS DEL TURISMO DE MASAS (AÑOS 75-80).
- C) CONSOLIDACIÓN Y RACIONALIZACIÓN DEL MODELO DE TURISMO DE MASAS (AÑOS 80-87).
- D) AGOTAMIENTO DEL MODELO DE TURISMO DE MASAS (AÑOS 88-?).

Las dos primeras etapas caracterizan el ciclo de la expansión y posterior crisis del turismo de masas. La crisis de los ochenta, con un fuerte retraimiento del número de turistas, marcaría la frontera con un segundo ciclo, caracterizado por la reorganización del sector.

La primera fase es una época de crecimiento rápido, desbordado, sin planificación ni control. En ella se genera un sector económico de grandes dimensiones, por empleo, contribución al PIB y a la balanza de pagos; y de dinero fácil o de carácter especulativo, dominado por personas sin experiencia empresarial turística. Se forma un sector de empleo sin ningún tipo de profesionalización ni control legal. Es un turismo de masas que busca "sol y playa". Se construyen muchos hoteles, se contrata una mano de obra relativamente barata, en situación estacional, con una elevada rotación de plantillas. Hay una gran escasez de personal cualificado, con unas carreras profesionales muy rápidas y con un esfuerzo de autoformación importante. En el hotel, la calidad de los servicios es baja y hay poca inversión tecnológica.

La crisis económica de la mitad de los años setenta rompe la tendencia expansionista. Por primera vez se toma conciencia de forma generalizada de que el turismo puede fallar. Esta quiebra de confianza en el crecimiento ilimitado del sector conduce a que la oferta hotelera se estabilice. Se

produce una expansión de las cadenas de gestión y comercialización en el sector, en detrimento de los hoteles individuales. Las empresas intermediarias internacionales penetran fuertemente y controlan una buena parte de la oferta. Se produce una mayor profesionalización, tanto de los empresarios como de la mano de obra, pero también un estancamiento de las carreras. Se estabilizan las plantillas y disminuye la rotación del personal. El marco laboral cambia, como consecuencia del aumento de la conflictividad laboral y de la introducción de la negociación colectiva (las relaciones laborales empiezan a basarse en la negociación entre empresarios y sindicatos). Se atisba el inicio de procesos de innovación tecnológica, tales como la introducción de maquinaria eléctrica en diversos servicios (la cocina especialmente).

A partir de 1980 se inicia una nueva etapa, que hemos definido como “consolidación y racionalización del modelo de turismo de masas”. Esta tercera etapa se inicia con un fuerte retraimiento del número de turistas, aunque el período 1980-84 se caracteriza principalmente por la consolidación del sector sobre un producto estandarizado, el turismo de masas de “sol + playa”. El crecimiento en el número de turistas durante el trienio 1985-87 renueva la confianza en el mantenimiento automático e indefinido de las tasas expansivas y en el mismo modelo turístico. Ocurre así un crecimiento moderado de la oferta hotelera.

El intento de mantener los márgenes de beneficio incentiva la reestructuración interna de los establecimientos y la racionalización de la gestión. Ésta se centra en la introducción de las técnicas y métodos organizativos típicos de cualquier sector industrial. Por eso, Holms (1990: 23-25) caracteriza esta etapa como de industrialización del hotel. Este mismo autor señala otros tres rasgos básicos:

1. LOS CAMBIOS DE LA CUALIFICACIÓN HAN VENIDO CONDICIONADOS MÁS POR UNA POLÍTICA DE AHORRO DE COSTES, CON LA CONSIGUIENTE PRESIÓN SOBRE LAS PLANTILLAS Y LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (INNOVACIONES ORGANIZATIVAS Y POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL PERSONAL), QUE POR INNOVACIONES TECNOLÓGICAS AUNQUE LAS HAYA HABIDO.
2. LA INNOVACIÓN ORGANIZATIVA SE HA DIRIGIDO HACIA LA PRODUCCIÓN ESTANDARIZADA DE SERVICIOS FRENTE A LA ANTERIOR PRODUCCIÓN ARTESANAL PERSONALIZADA, AUNQUE INTENTANDO MANTENER (AL MENOS FORMALMENTE) UNA APARIENCIA DE CALIDAD.
3. ESTA TRANSFORMACIÓN DE LOS SERVICIOS HOTELEROS HA SIDO POSIBLE POR EL TIPO DE CLIENTE AL CUAL SE DIRIGEN: UNA CLIENTELA ACOSTUMBRADA A LA ESTANDARIZACIÓN

DE SERVICIOS EN SU PAÍS, QUE CONOCE EL PRECIO DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD Y QUE BUSCA ACOTAR LOS MÁRGENES DE INSEGURIDAD QUE SIGNIFICA HACER TURISMO EN UN PAÍS EXTRANJERO.

Se produce también una expansión continua de las cadenas hoteleras y de restauración, así como de los intermediarios (tour-operadores), generando una creciente oligopolización del sector.

La inflexión que se produce en 1988 marca la entrada en una cuarta fase, que hemos calificado como de “agotamiento del modelo de turismo de masas”, en la cual estamos actualmente inmersos. La ralentización y decrecimiento de los principales indicadores que miden la coyuntura del sector turístico desde finales de 1987, rompen bruscamente un panorama estable, ruptura que culmina en el año 1990, el peor de la pasada década. Particularmente grave es la importante contracción del turismo de calidad procedente de ciertos países (nórdicos, alemanes y daneses, principalmente).

Esta contracción y cambio de composición de la demanda está causada por el hecho que el modelo de turismo de masas (sol + playa) iniciado en los años 70 y progresivamente consolidado en las dos pasadas décadas, ha llegado a su agotamiento. La mayoría de los productos turísticos valencianos se encuentran, dentro de su ciclo de vida, en la etapa de madurez y, en varios de ellos, se entrevé la fase de declive.

Los motivos de este agotamiento son, pues, estructurales, aunque coyunturas, como la desfavorable evolución del tipo de cambio de la peseta frente a otras divisas —sobrevaloración del tipo de cambio real efectivo— hasta las devaluaciones de 1992 y la de 1993, o las dificultades económicas en ciertos países fuentes tradicionales de nuestra demanda, han contribuido a agudizar los problemas planteados, por su efecto sobre la relación calidad/precio y sobre los complementos de la oferta turística (más que sobre los establecimientos hoteleros, que mantienen precios estables desde hace varios años).

## **2. LAS “SEÑALES DEL MERCADO”: VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA TURÍSTICA VALENCIANA**

Sin duda, los problemas constatados no se reducen a una caída o a una estabilización de las cifras de visitantes, de ingresos por turismo o de la ocupación hotelera, en tanto en cuanto tales índices miden sólo con limitada eficacia la situación

real de la actividad. Resulta mucho más importante el diagnóstico sobre las causas de las tendencias apreciadas en la oferta y la demanda turística, sobre las señales del mercado, porque sólo así se podrán trazar unas líneas de acción estratégicamente acertadas.

Un análisis más clarificador de la situación presente es obtenible si lo enfocamos desde la perspectiva del turista-consumidor, y no desde la óptica del punto de destino como es más usual. Se revelan así razones comerciales de valoración y presentación del producto turístico consumido en nuestros espacios, y procesos de decisión del cliente situado en posición de escoger entre alternativas semejantes según su nivel de gustos-renta.

Las causas estructurales de la actual situación del turismo nacional y valenciano deben buscarse en los problemas que, con carácter general, tienen los productos maduros: una intensa competencia poco diferenciada (Porter, 1982: capítulos 11-12). Habría que investigar las ventajas y desventajas competitivas del producto turístico, en cada segmento de mercado, trazando su perfil comparativo con productos turísticos competitivos.

Una fuente de información muy útil en este sentido es el "Estudio sobre el nivel de satisfacción y deseos del turista extranjero respecto al producto español", que la Dirección General de Política Turística viene realizando ininterrumpidamente desde 1984. Este trabajo no sólo permite medir el nivel global de satisfacción de los turistas extranjeros, sino también la adecuación entre las prestaciones recibidas y las expectativas previas de dichos turistas, así como analizar cómo valora el consumidor de nuestro producto turístico sus puntos fuertes y sus puntos débiles respecto a nuestros competidores, principalmente los países de la cuenca del Mediterráneo (2).

Podemos así definir el valor percibido de nuestro producto turístico que reciben sus consumidores, en términos comparativos con la oferta competitiva. A estos efectos, es importante distinguir entre los atributos definidores del producto turístico, tres componentes:

A) ATRIBUTOS DEL PRODUCTO DIFÍCILMENTE CAMBIABLES, TALES COMO EL PAISAJE, LA RIQUEZA ECOLÓGICA, LAS TRADICIONES O EL FOLKLORE.

B) ATRIBUTOS DEL PRODUCTO MODIFICABLES POR LOS RESPONSABLES DE TOMAR DECISIONES, TANTO PÚBLICOS COMO PRIVADOS, TALES COMO: INFRAESTRUCTURA (SERVICIOS PÚBLICOS Y CARRETERAS/TRÁFICO PRINCIPALMENTE), SEGURIDAD, ALOJAMIENTO, RESTAURACIÓN, DIVERSIONES, VIDA NOCTURNA, AMABILIDAD, CALIDAD DEL SERVICIO O CONOCIMIENTO DE IDIOMAS.

C) EL PRECIO, QUE AUNQUE NO PUEDE CONSIDERARSE UN ATRIBUTO COMPONENTE DEL PRODUCTO ES ALTAMENTE SIGNIFICATIVO A LA HORA DE ESTUDIAR SU VALOR PERCIBIDO.

El análisis de la amplia información empírica disponible permite extraer una serie de conclusiones sumamente importantes para diagnosticar la competitividad del producto turístico español:

A) LA VARIABLE PRECIO SÓLO NOS ES FAVORABLE RESPECTO A PAÍSES COMO ITALIA Y FRANCIA QUE OFRECEN UN PRODUCTO TURÍSTICO MÁS DIFERENCIADO QUE EL NUESTRO, ESPECIALMENTE EN LOS ATRIBUTOS NO NATURALES O MODIFICABLES. POR CONTRA, ESTAMOS EN FUERTE DESVENTAJA COMPARATIVA CON COMPETIDORES COMO LOS PAÍSES NORTEAFRICANOS O PORTUGUESES.

B) LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO ESPAÑOL, BASADA EN LOS ATRIBUTOS NO NATURALES O MODIFICABLES, ES CADA VEZ MENOR FRENTE A LOS COMPETIDORES. SE OBSERVA CÓMO PROGRESIVAMENTE SE DETERIORA LA VALORACIÓN POSITIVA DE ESTOS ATRIBUTOS (ALOJAMIENTO, RESTAURACIÓN, CALIDAD DEL SERVICIO, CONOCIMIENTO DE IDIOMAS, ETC.) AL COMPARARLOS CON LA COMPETENCIA.

C) EL VALOR PERCIBIDO DEL PRODUCTO TURÍSTICO ESPAÑOL DIRIGIDO A SEGMENTOS DE MERCADO DE RENTA MEDIA-BAJA ES DE ESCASO NIVEL Y DECRECIENTE. EL RATIO CALIDAD/PRECIO TIENE UNA RELACIÓN CADA VEZ MENOS FAVORABLE AL PRODUCTO TURÍSTICO ESPAÑOL DIRIGIDO A ESTE TIPO DE CONSUMIDORES. NO SÓLO PORQUE LA CALIDAD DE LAS PRESTACIONES NO SE CORRESPONDE CON EL PRECIO EXIGIDO, EN NUESTRO CASO, SINO PORQUE NUESTROS COMPETIDORES TIENDEN PAULATINAMENTE A SUBIR LA CALIDAD DE SU PRODUCTO MANTENIENDO DE FORMA ADECUADA LOS PRECIOS. AMBOS FACTORES CONDUCEN A UNA DEGRADACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR DE NUESTRO PRODUCTO TURÍSTICO. DE AHÍ QUE UNA PARTE CRECIENTE DE NUESTRO MERCADO DE ESTE NIVEL SE DESVÍE HACIA ALTERNATIVAS MENOS COSTOSAS, PERO CON UNA CALIDAD EQUIPARABLE O INCLUSO MEJOR. ESTE DRENAJE DEL MERCADO NO SE DETENDRÁ EN EL FUTURO, LO QUE PERMITE PREVER UNA CONTINUIDAD EN EL PROCESO RECESIVO DE SU DEMANDA.

Por contra, el nivel de satisfacción de los consumidores de elevada renta es mayor, al encontrarse una justa correspondencia entre los atributos ofrecidos del producto y el nivel de precios.

Es evidente que la única solución pasa por una redefinición estratégica de nuestra oferta turística, que concentre esfuerzos en estrategias competitivas adecuadas al mercado y coherentes con el posicionamiento deseado.

### 3. LOS RETOS DE LA GESTIÓN TURÍSTICA Y HOSTELERA PARA LOS AÑOS 90

Los problemas de gestión que la empresa turística y hostelera va a tener que afrontar durante esta década para responder a estos retos competitivos son múltiples.

Un primer grupo de dificultades nacen de cambios en la demanda. Podemos señalar entre ellas:

- CAMBIO DE LOS GUSTOS DE LOS CONSUMIDORES, CADA VEZ MÁS VOLCADOS HACIA UN PRODUCTO TURÍSTICO DE MAYOR CALIDAD Y ENRIQUECIDO CON OFERTAS DE SERVICIOS Y ALTERNATIVAS DE EXPANSIÓN CULTURAL, ARTÍSTICA, LÚDICA, ETCÉTERA (3). EN ESTE SEGMENTO DE MERCADO, LA OFERTA TURÍSTICA VALENCIANA TIENE UNA REDUCIDA PARTICIPACIÓN, LO QUE HACE DOBLEMENTE PREOCUPANTE EL CONTINUO CRECIMIENTO DE LA OFERTA TRADICIONAL.
- DIVISIÓN DE LAS PREFERENCIAS EN SEGMENTOS CADA VEZ MÁS DIFERENCIADOS, QUE CHOCA CON UN SECTOR POCO DIVERSIFICADO Y ESCASO DE OFERTAS ATRACTIVAS. LA OFERTA NO SE HA ADAPTADO A ESTA EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA, QUE HOY PRESENTA UN PERFIL MÁS SEGMENTADO DE CONSUMIDORES MADUROS Y MÁS EXIGENTES.
- LA CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA Y ESTACIONAL DEL TURISMO RECEPTIVO ESPAÑOL HA CONDUCIDO A UNOS NIVELES DE CALIDAD Y SATURACIÓN QUE CUADRAN POCO CON LA DEMANDA QUE SE VISLUMBRA.

La Secretaría General de Turismo tiene como un objetivo importante en esta línea, intentar corregir la actual concentración geográfica del movimiento turístico (el 80% elige como destino 4 comunidades autónomas), e impulsar de forma decisiva el turismo interior y cultural del resto de regiones.

Facetas éstas plenamente coincidentes con algunas de las líneas que en idéntico sentido promueve la política turística valenciana, desarrollada por el Institut Turístic Valencià, que persigue, entre otros fines, la promoción de la oferta turística en zonas del interior de la Comunidad Valenciana, deficitarias de la misma. Esta actuación se engloba en el objetivo más general de lograr un producto turístico regional diferenciado, diversificado y competitivo.

Otro grupo de problemas derivan del incremento de la competencia, tanto a nivel nacional como internacional. Además, hay que competir con destinos turísticos directamente concurrentes en el segmento de baja-media renta, que se añaden

a la oferta tradicional, y gozan de ventajas comparativas importantes en costes-precios. Por último, la disminución de los precios del transporte ha hecho posible la entrada en nuestros mercados tradicionales de una oferta competitiva orientada hacia destinos lejanos.

La implantación del Mercado Único europeo no debe conllevar una modificación radical en el sector turístico europeo, aunque sí acelerará y consolidará ciertas tendencias vislumbradas hace ya tiempo.

Entre las nuevas oportunidades derivadas del mercado turístico europeo, cabe citar:

- LA PRÓXIMA LIBERALIZACIÓN DEL TRANSPORTE AÉREO. LAS IMPLICACIONES DE ESTE HECHO ESTÁN PRODUCIENDO, POR PARTE DE LAS LÍNEAS AÉREAS, UNA GRAN REESTRUCTURACIÓN DE LA OFERTA. LAS DISMINUCIONES DE TARIFAS ABREN NUEVAS EXPECTATIVAS EN EL SECTOR.
- UN INCREMENTO DE LA COMPETENCIA ENTRE LÍNEAS AÉREAS CHARTER Y VUELOS REGULARES, ESTANDO LA CLAVE DEL ÉXITO EN CONSEGUIR COSTES COMPETITIVOS Y UNA CALIDAD DE SERVICIO IDÓNEA.
- SU FRAGMENTACIÓN, QUE ESTÁ ORIGINANDO IMPORTANTES MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS ENCAMINADOS AL AUMENTO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS DISTINTOS NEGOCIOS TURÍSTICOS (4). EL SUBSECTOR DE DISTRIBUCIÓN/COMERCIALIZACIÓN SERÁ PROBABLEMENTE EL MÁS ALTERADO. SE PREVÉ UNA TENDENCIA POR PARTE DE LOS GRANDES OPERADORES EUROPEOS, TOUR-OPERADORES EN PARTICULAR, HACIA LA VENTA DE SUS PRODUCTOS EN NUEVOS MERCADOS, APROVECHANDO LA INEXISTENCIA EN ELLOS DE TOUR-OPERADORES FUERTES. NO OBSTANTE, ES POSIBLE QUE ESTA TENDENCIA SEA FRENADA POR LAS PARTICULARIDADES LOCALES, LA LENGUA ENTRE OTRAS. SE DETECTA ASIMISMO UNA INTENSIFICACIÓN DE LA ENTRADA DE CADENAS HOTELERAS Y DE RESTAURACIÓN DE EE.UU. Y JAPÓN (BUCKLEY, MIRZA Y WITT, 1989; COMISIÓN DE LAS C.E., 1985).
- LAS EXPECTATIVAS DEL MERCADO ÚNICO, QUE CONLEVARÁ UNA FUERTE EXPANSIÓN DE LOS VIAJES DE NEGOCIOS Y DEL USO DE HOTELES PARA CONFERENCIAS, REUNIONES Y CONVENCIONES (O'BRIEN, 1992).
- UN AUMENTO DE LA COMPLEJIDAD DE LAS OPERACIONES. ES EL CASO DE LAS AGENCIAS DE VIAJES, QUE DEBERÁN REALIZAR TRANSACCIONES CADA VEZ MÁS COMPLEJAS A CAUSA DE LA VARIEDAD DE TARIFAS QUE CON TODA PROBABILIDAD RESULTARÁN DE LA LIBERALIZACIÓN DEL

TRANSPORTE AÉREO. SÓLO LAS AGENCIAS DE VIAJES CON ACCESO A LOS MODERNOS SISTEMAS INFORMATIZADOS DE RESERVAS, TENDRÁN POSIBILIDADES DE SUPERVIVENCIA. AL TIEMPO, ESTA TENDENCIA PUEDE SUPONER UNA CONSOLIDACIÓN DE ESTE NEGOCIO, ATACADO POR AMBOS FRENTES DE LA CADENA DE VALOR.

#### 4. CONDICIONES DE COMPETITIVIDAD INTERNAS A LA EMPRESA TURÍSTICA

Una de las principales debilidades estructurales de la empresa turística valenciana es su bajo grado de integración horizontal. Un estudio del Institut Turístic Valencià (1991: 10) ha constatado que el 92% de las empresas turísticas tienen un solo establecimiento, encontrándose el mayor grado de integración en la estructura hotelera (cuadro 1).

CUADRO 1. NIVEL DE INTEGRACIÓN HORIZONTAL EN EL SECTOR TURÍSTICO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA.

Tipo de establecimiento	Un solo establecimiento	Dos o más
Hoteles	79%	21%
Restaurantes	91%	9%
Cafeterías	97%	3%
Campings	100%	—
TOTAL	92%	8%

Fuente: Institut Turístic Valencià (1991).

Otra característica estructural de la oferta turística valenciana es el predominio de negocios de reducida dimensión (por número de plazas y por número de empleados) y de baja-media calidad (calificación de 2-3 estrellas). El tamaño medio de las unidades empresariales turísticas oscila entre 20.4 trabajadores en hoteles y 3.2 en cafeterías (cuadro 2).

CUADRO 2. TAMAÑO MEDIO DE LA EMPRESA TURÍSTICA VALENCIANA.

Tipo de establecimiento	Media de empleados
Hoteles	20.4
Restaurantes	4.7
Cafeterías	3.2
Campings	5.9

Fuente: Institut Turístic Valencià (1991).

Un tejido empresarial de estas características puede presentar determinadas ventajas en cuanto a flexibilidad, y en cuanto a capacidad de impulso en las fases iniciales de crecimiento de un cierto producto. No obstante, en el momento actual esta estructura empresarial constituye más un freno a la modernización, el desarrollo y la innovación, al deteriorar la capacidad para movilizar los recursos y tomar las decisiones necesarias.

Además, el sector turístico español está mucho más atomizado que el de los principales países turísticos europeos. Con alguna contada excepción, no existen empresas de gran dimensión internacional con una presencia importante en los distintos subsectores. Al mismo tiempo, las empresas turísticas españolas de cierta dimensión (especialmente del subsector de distribución/comercialización) están sujetas cada vez más a participaciones accionariales por parte de inversores extranjeros que, mayoritarias o no, les conceden en muchos casos el control efectivo de la gestión. Esta dependencia puede debilitar su propia capacidad de fomentar la necesaria reestructuración del sector.

De estas características derivan problemas como es la inexistencia de canales de comercialización adecuados, que se suma a la baja capacidad de negociación ante la falta de cooperación frente a los grandes intermediarios internacionales, los tour-operadores.

Este desequilibrio entre la distribución, controlada por grandes cadenas de procedencia extranjera, y la producción, controlada por fabricantes locales, es el motivo que puede llevar al sector turístico español a una situación "de facto" de control cuasi-total por manos extranjeras, tal y como le ocurrió al sector de alimentación en los años 80. De hecho, hoy en día los operadores turísticos extranjeros controlan ya el 25% del gasto total en turismo en España. Esta cifra es igual a la que controlan las grandes empresas españolas del sector. Siguiendo la analogía con el sector alimentario, equivale a la presencia extranjera en el mismo en 1984; cinco años más tarde, había superado el 40%, estando ahora próximos al 50% (Glemet, 1992).

Es evidente que la perspectiva de un Mercado Único Europeo debe arrinconar mentalidades chauvinistas, al tiempo que no hace falta recordar las positivas aportaciones de la entrada de capital extranjero en la economía nacional. Sin embargo, ningún gobierno sensato debería permitir que un sector estratégico para la economía nacional como el turismo (que representa cerca del 10% del PIB, por encima de cualquier otra actividad económica, sin citar su papel vital en la balanza de pagos y en el empleo), adolezca de la falta de grupos españoles fuertes. Al tiempo que puede ser razonable supeditar ciertas entradas de capital extranjero a participaciones recíprocas (cruzadas) de capital español en empresas turísticas extranjeras, sobre todo de los principales mercados europeos (Alemania, Gran Bretaña, Francia e Italia).

Es coherente, en este sentido, el propósito de la Secretaría General de Turismo de potenciar el turismo individualizado en detrimento de los viajes estandarizados, que suponen más del 60% del total.

Nuestra dependencia comercial ha conducido a una política de precios a la baja en la negociación de paquetes frente a los tour-operadores, ante la cual los establecimientos han respondido disminuyendo progresivamente la calidad de su servicio. Este deterioro se aprecia, por ejemplo, en el escaso esfuerzo de mantenimiento y modernización de las instalaciones, que junto a la antigüedad de muchos hoteles, conducen a una planta hotelera obsoleta y deficientemente conservada.

La competencia desleal de la oferta extrahotelera, apartamentos sobre todo, ha deteriorado aún más la calidad de la oferta dado el reducido nivel de prestaciones que ofrecen este tipo de alojamientos.

Como resultado de los factores anteriores, importantes segmentos de nuestra demanda de alojamiento son poco exigentes, tienen una reducida capacidad adquisitiva y una alta vulnerabilidad, que explica en buena medida su sensibilidad a variaciones coyunturales de nuestros precios, de las relaciones de cambio, etc. Se trata de un mercado en el cual la relación calidad de servicio/precio es el criterio determinante de decisión.

Estas características de la empresa hotelera han condicionado el perfil de la oferta extrahotelera, que ha evolucionado también adaptándose a la configuración de la demanda. Tenemos así una oferta turística complementaria insuficiente, de media/baja calidad y cuyos precios han aumentado en exceso. Como ejemplo, cabe citar el escaso desarrollo de la restauración de calidad, frente a la invasión de ofertas restauradoras de baja calidad como pizzerías o hamburgueserías; o la reducida proporción de locales de espectáculos frente a discotecas.

No debemos olvidar la responsabilidad de los servicios públicos en este deterioro de la calidad del producto turístico, cuya misma falta de calidad ha contribuido a empeorar aún más la imagen del mismo:

- PRIMERO, PORQUE LA GRAN DEMANDA DE INFRAESTRUCTURAS ASOCIADA A UN TURISMO DE MASAS NO HA SIDO CUBIERTA SATISFACTORIAMENTE.
- SEGUNDO, POR EL OLVIDO DE LA IMPORTANCIA DE LA PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE, DE LA ORDENACIÓN DEL TERRITORIO Y DE LA CALIDAD URBANÍSTICA COMO COMPONENTES DEL PRODUCTO TURÍSTICO.

- TERCERO, POR LA NEFASTA POLÍTICA DE LA MAYORÍA DE LOS MUNICIPIOS TURÍSTICOS, QUE HAN DESCUIDADO ASPECTOS DE LA CONVIVENCIA CIUDADANA, COMO EL TRÁFICO O LOS RUIDOS, QUE EXASPERAN A LOS TURISTAS, COMO ATESTIGUAN MÚLTIPLES ENCUESTAS.

Las infraestructuras se encuentran saturadas y se definen por unos niveles de calidad muy por debajo de los estándares a los que se encuentran acostumbrados los consumidores de nuestros principales mercados de emisión.

Por último, queda por reseñar el bajo grado de innovación y modernización tecnológica. Todos los negocios turísticos se ven enfrentados hoy en día a una renovación imperiosa de los métodos de gestión y a una imbricación en redes que exigen el dominio de las técnicas informáticas. Sin embargo, actualmente la situación del sector en este terreno es muy preocupante. Aunque el negocio hotelero valenciano presenta un nivel de informatización significativo, está concentrado en aplicaciones de poco valor añadido, con un preocupante retraso en la introducción de sistemas computerizados de reservas y de relaciones con agencias o de contabilidad informatizada para la dirección. Denota así un estado incipiente de modernización en tecnologías de la información, que aún no ha aplicado el concepto de Informática Estratégica como ventaja competitiva. Esta falta de visión de la importancia de las redes telemáticas y los sistemas de información provocará graves problemas de falta de competitividad, especialmente frente a cadenas hoteleras con décadas de trabajo fructífero en estas innovaciones (Camisón y Méndez, 1992).

## 5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA TURÍSTICA

Se pueden resumir en tres las características estructurales del negocio que tienen una cierta influencia en los cambios de la cualificación de personal:

- A) LA RÁPIDA EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO HA PROVOCADO UNA SERIE DE TENSIONES EN EL MERCADO DE TRABAJO, QUE LE HAN DADO UNA ESPECIFICIDAD PROPIA.
- B) EL CARÁCTER ESTACIONAL DE LA MAYOR PARTE DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS DETERMINA OTRO ELEMENTO BÁSICO QUE EXPLICA LAS PECULIARES RELACIONES LABORALES QUE SE HAN DESARROLLADO.
- C) LA FUERTE PRESIÓN A LA BAJA EN LOS PRECIOS EN UN MARCO DE COMPETENCIA MUY ELEVADA, ESPECIALMENTE EN EL NEGOCIO DE HOTELES DE PLAYA, HA SIDO EL ELEMENTO

CLAVE QUE HA PROVOCADO UNA FUERTE RACIONALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y ACTIVIDADES DE LOS HOTELES, QUE HA ACTUADO COMO ACICATE PARA LA INNOVACIÓN.

La evolución de la cualificación en la actividad turística se puede definir como un doble movimiento, de lenta cualificación personal de los trabajadores ocupados y de modificación de los requerimientos de cualificación de los puestos de trabajo ante innovaciones como el buffet o la industrialización de la cocina. En esta evolución, además de los factores ya enunciados, también ha influido el mercado de trabajo.

El análisis de la cualificación del capital humano en la actividad turística exige separar dos etapas. En los primeros años de expansión, el mercado de trabajo no pudo absorber el incremento de la oferta y tuvo que recurrir a mano de obra externa al mercado de trabajo sectorial; por tanto, mano de obra no preparada ni cualificada para desarrollar las tareas ofrecidas, sin mecanismos de formación, con una gran rotación del personal (más del 50% de la plantilla cada año) y con un nivel cultural bajo. Se consolida entonces una concepción que contempla muchos puestos de trabajo en Turismo y Hostelería como mano de obra barata, sin apenas exigencias de cualificación profesional adecuada por parte del mercado de trabajo. Los trabajadores más destacados de esta generación son los que hoy ocupan los puestos cualificados o de responsabilidad.

Con la transformación de la cualificación en la etapa de la industrialización del hotel, la situación es diferente. Existe un amplio mercado sectorial de trabajo con carácter temporal, debido a la estacionalidad del sector (concentración de la demanda en la época estival), que tiene experiencia y que ha adquirido un cierto nivel de cualificación.

Así, si analizamos el número de años de experiencia de empresarios y empleados en el sector turístico de la Comunidad Valenciana (gráfico 3), observamos que un 33% de los empleadores llevan en el sector desde mediados de la década de 1960, y otro 20% desde la gran expansión de los años 70. En relación a los empleados, pese a la juventud de este colectivo, también poseen una prolongada experiencia profesional, puesto que más del 50% de ellos llevan en la actividad turística más de 5 años.

Pero la empresa recurre menos al mercado de trabajo, pues desde hace algunos años tiene estancadas o reduce sus plantillas. Sin embargo, sigue existiendo actualmente un déficit de personal específico en el sector. Escasean los profesionales experimentados, por carecer de centros de formación especializados de calidad, la dureza del trabajo, la duración de la jornada laboral, y porque los salarios no están muchas veces a la altura del esfuerzo.

Se sigue igualmente manteniendo la contratación temporal de trabajadores de otros sectores o desempleados, con baja cualificación y carentes de los mínimos requisitos para asegurar una cierta calidad de servicio, especialmente por hoteles y restaurantes, sobre todo establecimientos de temporada del litoral.

El estudio de las ocupaciones secundarias en el colectivo de asalariados con una condición laboral temporal, desvela dos grupos diferentes:

A) LOS ASALARIADOS CONTRATADOS TEMPORALMENTE POR UNA EMPRESA TURÍSTICA QUE CIRCULAN POR OTRAS EMPRESAS DEL SECTOR EL RESTO DEL AÑO SUPONEN UN 28% DE LOS CONTRATOS TEMPORALES.

B) ASALARIADOS CONTRATADOS COMO FUERZA LABORAL DE TEMPORADA, A CONSECUENCIA DE LA ESTACIONALIDAD SECTORIAL, Y PROCEDENTES DE FUERA DEL SECTOR. DE ESTE COLECTIVO, UN 21% DE CONTRATADOS CIRCULAN ENTRE EL PARO Y EL TRABAJO EN EL SECTOR TURÍSTICO; ESTA FUERZA LABORAL SUPONE EL 12% DE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR.

En todo caso, el dominio de la pequeña empresa de carácter familiar, con sólo un 25% de las empresas constituidas como sociedades anónimas, explica también estas pautas de contratación de personal eventual para cubrir las épocas de mayor demanda, siendo el servicio cubierto por los miembros de la familia el resto del año. Incluso en un 2% de los establecimientos, principalmente cafeterías, no tienen ningún empleado, siendo atendidos exclusivamente por miembros de la familia propietaria (ITVA, 1991: 11).

Los mecanismos de reproducción de la cualificación a través de los puestos de trabajo funcionan muy débilmente, debido a los cambios en las cualificaciones exigidas.

Las empresas recurren al mercado de trabajo para contratar especialistas (camareras de pisos, camareros, ayudantes de cocina, administrativos y personal de recepción). Para los puestos cualificados y de responsabilidad intermedia (cocineros, jefes de cocina, maitres, jefes de departamento, jefes de recepción, gobernantas) recurren al mercado interno a través de la promoción. Y para los puestos de responsabilidad, directores de establecimiento y responsables de servicios centrales, recurren tanto a la promoción como a la contratación de personal externo. La oferta de universitarios que es absorbida en esta última línea es muy escasa, así como poco valorada en general la capacidad directiva de los Técnicos en Empresas y Actividades Turísticas que forman las Escuelas de Turismo.

CUADRO 3. CONDICIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN LA EMPRESA TURÍSTICA DE LA COMUNIDAD VALENCIANA.

Tipo de contrato de los empleados	%
Fijo	34
Eventual temporal	58
En prácticas	3
NS / NC	5

#### DURACIÓN DE LOS PERÍODOS DE CONTRATACIÓN TEMPORAL

Período de contratación	% s/personal eventual
3 meses	40
3 - 6 meses	45
7 - 9 meses	8
10 meses - año	3
1 - 2 años	1
NS / NC	3

#### OCUPACIONES SECUNDARIAS DE CONTRATADOS TEMPORALES

Destino de las ocupaciones a la finalización del contrato	% s/personal eventual
Hostelería	28
Estudios	20
No trabaja / paro	21
Construcción	4
Otros	15
NS / NC	12

Fuente: Institut Turístic Valencià (1991).

Los puestos de cualificación intermedia, ocupados en su mayoría por personal ascendido durante el período de expansión del sector, ya no han llegado a desarrollar plenamente la cualificación de su oficio, sino de forma limitada a las condiciones de masificación de la hostelería y, por tanto, sólo pueden reproducir esa cualificación limitada. En esa situación, existe ya hoy un déficit de personal cualificado en el mercado de trabajo interno como externo y es de prever que se agudizará en el futuro.

Las carencias de cualificación en el mercado de trabajo externo son igualmente intensas, del mismo modo que prácticamente inexistentes los requisitos de entrada en el sector turístico (cuadro 4). La mejor prueba de los bajos niveles de exigencia del sector para contratar sus recursos humanos es que a sólo un 16% del personal le exigieron formación para su contratación. El segmento de hostelería es el que exige en mayor medida formación previa, alcanzado el 24% las contrataciones que exigían formación en el puesto de trabajo. Por otra parte, incluso en aquellos puestos de trabajo para cuya cobertura se

requirió formación previa a la contratación, el nivel de cualificación formal exigido es mínimo, limitándose mayoritariamente (66% de los casos) a la experiencia en puesto similar.

CUADRO 4. FORMACIÓN Y CONTRATACIÓN: REQUISITOS DE ENTRADA PARA LOS ASALARIADOS EN EL SECTOR TURÍSTICO VALENCIANO.

Formación exigida para ocupar el puesto	%
Experiencia en puesto similar	66
<i>Formación Reglada</i>	
EGB	10
FP 1	4
FP 2	7
COU	11
TEAT	5
TEAT + Reválida	2
<i>Formación no Reglada</i>	
Masters	1
Cursos de Postgrado	1
Formación ocupacional (INEM)	1
Reciclaje (DGT)	2
Becas	—
Otras	1
Idiomas	8
No sabe / No contesta	5

Fuente: Institut Turístic Valencià (1991).

Como consecuencia de esta forma de organizar el trabajo y de contratar recursos humanos, el personal afecto a la actividad turística manifiesta unos niveles de capacitación bajos, obtenidos además mayoritariamente de forma autodidacta. La formación específica para el puesto de trabajo alcanza niveles mínimos (gráfico 5).

CUADRO 5. NIVEL DE FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA TURÍSTICA DE LA COMUNIDAD VALENCIANA.

Nivel académico	Empleados	Empleadores
EGB o menos	50	66
BUP	12	16
Formación Profesional	11	7
Título medio	1	3
TEAT	4	2
Universitarios	1	1
NS / NC	21	5

Fuente: Institut Turístic Valencià (1991).

El diagnóstico elaborado por el Instituto de Creatividad e Innovaciones Educativas de la Universidad de Valencia (1991) (5) refrenda los problemas de cualificación en el sector, aunque diferencia dos aspectos:

#### A) Nivel técnico de las profesiones

En cuanto al “saber hacer”, se encuentran dos colectivos distintos:

- PROFESIONALES SIN NINGÚN PROBLEMA GRAVE EN ESTE SENTIDO COMO, POR EJEMPLO, JEFE DE RECEPCIÓN O GOBERNANTA.
- PROFESIONALES EN QUE TODO ESTÁ POR HACER COMO, POR EJEMPLO, SOMMELIER O ANIMADOR TURÍSTICO.

El estudio denuncia, visto el avance y la complejidad del negocio turístico, la necesaria mejora en mantenimiento, cocina y maitre.

#### B) Nivel de servicio (trato humano)

“Situación general: Negativa sin paliativos. En todas las profesiones analizadas debe mejorarse en este sentido. El trato con el cliente, los niveles de rapidez, servicio y eficacia, capacidad de contacto humano, relaciones públicas, capacidad comunicativa, buena presencia, cortesía y urbanidad, etc., son requerimientos que deben mejorarse incondicionalmente.”

En este sentido, debemos tener en cuenta que la calidad de un profesional en el mundo del turismo se mide siempre, en primer lugar, por el nivel de servicio, y luego por su capacidad técnico-profesional. Incidir, pues, en la formación general y específica, bases de la mejora del nivel de servicio, es incidir en la mejora de la imagen y la calidad del establecimiento turístico.

Se produce así la paradoja de tener un sector que ocupa una posición de liderazgo a nivel mundial, pero construido sobre unos recursos humanos con niveles de cualificación bajos y poco estructurados (como corresponde a su autodidactismo).

En todo caso, el perfil de edad de los recursos humanos en la empresa turística valenciana parecen propiciar un cambio de orientación. Los empleadores y empleados de la empresa turística valenciana son un colectivo cuya estructura de edades revela unos recursos humanos jóvenes. Este dato es importante, porque refleja una empresa que, al menos por la edad de su personal, debe estar potencialmente abierto a la formación y al reciclaje, tanto entre los empleadores como entre los empleados (cuadro 6).

CUADRO 6. PERFIL SOCIO-DEMOGRÁFICO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA TURÍSTICA DE LA COMUNIDAD VALENCIANA: EDAD.

EDAD	Empleadores (Base total 350 = 100%)	Empleados (Base total 850 = 100%)
35 ó menos años	32	77
36 a 45 años	37	12
46 a 55 años	21	7
56 a 65 años	7	2
NC	3	2

Fuente: Institut Turístic Valencià (1991).

## 6. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA TURÍSTICA VALENCIANA

Este conjunto de características derivadas del diagnóstico estratégico ponen de relieve el problema competitivo que la empresa turística valenciana tiene planteado. La reflexión sobre qué estrategia competitiva poner en práctica es una decisión gerencial prioritaria (6).

Los protagonistas de la actividad turística deben definir su comportamiento competitivo partiendo de la clara comprensión de dos retos fundamentales, distintos en naturaleza y horizonte temporal, que tiene planteado el negocio turístico:

- A CORTO PLAZO, ES PRIORITARIO DEFENDER LA COMPETITIVIDAD DE LA OFERTA TRADICIONAL FRENTE A DESTINOS ALTERNATIVOS. EN ESTA DIRECCIÓN, ES NECESARIA UNA REESTRUCTURACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE ESTE SEGMENTO DE LA OFERTA Y DE CADA UNO DE LOS SUBSECTORES CON ÉL RELACIONADOS (HOSTELERÍA, TRANSPORTE, TOUR-OPERADORES, AGENCIAS DE VIAJES, PRESTATARIOS DE SERVICIOS).
- A MEDIO Y LARGO PLAZO, LA PRIORIDAD COMPETITIVA DEBE TRASLADARSE A LA INNOVACIÓN, EL DESARROLLO DE IDENTIDADES DE MARCA FUERTES Y VARIADAS Y A LA ADAPTACION DE LAS ORGANIZACIONES.

El modelo turístico valenciano que cabe construirse para el futuro debe asumir los problemas y puntos débiles comentados, intentar sostener sus ventajas comparativas tradicionales (precios y salarios bajos), en declive no obstante con la integración europea y el desarrollo social, y buscar nuevos factores que garanticen su competitividad. Dos serán los requisitos imprescindibles para un posicionamiento competitivo sólido y sostenible:

### **A) No a las guerras de precios**

Ninguna política de precios que busque incrementos aparentemente rentables a corto plazo, o que busque guerras de precios para atraer mayores contingentes de turistas, permitirá por sí sola mejorar nuestra competitividad.

Frente a países con costes más bajos y monedas más débiles, resulta prioritario mantener la calidad al tiempo que reducir costes y precios (incluidos los de comercialización). La importancia concedida por la clientela de sol y playa a los precios, obliga a innovar las mejoras de coste necesarias. Sin embargo, muchas de ellas son inalcanzables sin la adaptación de las organizaciones y la reestructuración del negocio (especialmente del subsector de distribución/comercialización) que en breve se traza.

### **B) Incrementar la calidad antes que impulsar el marketing**

El diseño y lanzamiento de sofisticadas campañas de promoción turística es un esfuerzo poco eficaz, si previamente no se desarrolla una estrategia de corrección de los puntos débiles diagnosticados. Una imagen ficticia, creada en base a técnicas de comunicación, podría permitir superar algunos problemas coyunturales pero agrietaría la fidelidad de la clientela actual; además, su impacto en términos de captación de nuevos segmentos de demanda con mayor poder adquisitivo, sería escaso (Pedreño, 1990).

De cara al futuro, las prioridades competitivas del sector turístico deben partir de los cambios en las exigencias calidad-precio de los turistas y de sus organizadores en los países de origen, los tour-operadores, así como de las tendencias de la oferta, especialmente en distribución/comercialización.

Para atraer turismo de más calidad debe darse prioridad a la mejora de la oferta desde el punto de vista cualitativo y de la calidad de los servicios que se ofrecen. Esto es tanto más importante en cuanto que este tipo de consumidor está abocado a crecer en todos los países europeos.

Entre las acciones específicas que deben contemplarse en esta línea, merecen particular atención:

#### **A) Innovación y desarrollo de identidades de marca fuertes y variadas. Para ello se deben tomar medidas de cara a:**

- DAR UN MAYOR ÉNFASIS EN OFERTAS DE CONTENIDO CULTURAL, DEPORTIVO Y EDUCATIVO.

- EL DESARROLLO DEL TURISMO HACIA DESTINOS ATÍPICOS (INTERIOR PENINSULAR) Y PRÓXIMOS A LOS GRANDES CENTROS URBANOS.

- INVERSIÓN EN ESTRUCTURAS DE ACOGIDA COHERENTES CON LA REESTRUCTURACIÓN Y MEJORA DE LA OFERTA ACTUAL.

- INVERSIÓN EN COMUNICACIÓN Y CREACIÓN DE "MARCAS FUERTES".

### **B) Adaptación de las organizaciones para optimizar su eficacia y su eficiencia, donde cabe un buen número de medidas:**

a) *Concentración, cooperación e integración de la oferta.* De un lado, parece necesaria la creación de grupos fuertes, más estructurados, con gran capacidad de inversión y un planteamiento de negocio a largo plazo. Por otro lado, resulta imprescindible una mayor cooperación entre los diferentes eslabones de la cadena turística, fundamento básico de una estrategia de comercialización más eficaz, que puede adoptar la forma de acuerdos recíprocos de colaboración, toma de participaciones cruzadas, o llegar a procesos de integración entre los distintos subsectores. Glemet (1992) señala que "se trata de iniciar un proceso de (re) estructuración del sector alrededor de un número limitado de «polos de convergencia» liderados por empresarios representativos y con una visión integradora del sector". Podemos así orientarnos hacia:

- CONCENTRACIÓN DE LA OFERTA EN UN NÚMERO DE GRANDES EMPRESAS.

- INTEGRACIÓN AVANZADA DE LAS ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJES/TOUR-OPERADORES.

- INTEGRACIÓN PARCIAL DE LAS ACTIVIDADES DE RECEPCIÓN CON LA "NUEVA DISTRIBUCIÓN".

- PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE CAPACIDAD DE LAS LÍNEAS AÉREAS CHARTER.

- ACCESO A GRANDES SISTEMAS DE RESERVAS INTERNACIONALES.

b) *Invertir en investigación de los deseos y necesidades de los consumidores.*

- c) *Invertir en el desarrollo de nuevos productos.*

d) *Desarrollo de sistemas más avanzados de gestión de la capacidad, los costes y la fijación de precios.*

e) *Invertir en programas de formación para los recursos humanos de la empresas, con tareas ejecutivas y operativas.*

f) *Contratación de personal directivo con formación interdisciplinaria y experiencia internacional.*

Por último, los empresarios del sector deben comenzar a asumir que a ellos individualmente les corresponde la tarea de reestructurar su producto turístico, redefinir su posición competitiva y elaborar sus propias estrategias que busquen avanzar hacia posiciones de mayor ventaja competitiva, cuyas cualidades diferenciadas en el mercado sean de nuevo valoradas positivamente por el consumidor.

Independientemente de las estrategias competitivas que cada empresa turística defina para superar la posible entrada en el declive de cada negocio turístico, la mejora de la calidad de los recursos humanos es un factor estratégico clave en la producción del servicio.

La existencia de unos recursos humanos de calidad, tanto sean empresarios como profesionales o asalariados, es el requisito imprescindible para desarrollar una estrategia de diversificación de la oferta o innovación del producto, así como para mejorar la calidad del producto turístico existente.

Así se reconoció en la International Conference on "New Horizons in Tourism and Hospitality Education, Training and Research", celebrada en Calgary durante el mes de julio de 1991. Una de las ideas allí recogidas dice:

"La ventaja competitiva en turismo y hostelería está directamente relacionada con la capacidad organizativa que incluye los recursos humanos. Los problemas específicos relativos a los recursos humanos incluyen la disponibilidad de recursos, adiestramiento y reciclaje de recursos, retención de recursos y calidad de recursos." (7)

Además, en los procesos de cambio, de los cuales la economía actual ejemplifica un buen número, la formación juega un papel crucial para el desarrollo y fortalecimiento de la cultura organizativa de cada empresa. Constituye asimismo el

mejor hecho diferencial para identificar y aprovechar las oportunidades que ofrecen la globalización de los mercados y el cambio tecnológico.

Por tanto, la empresa turística valenciana se encuentra sometida a una frontera de eficacia sin cuya superación va a ser imposible la mejora de su competitividad y baldío el esfuerzo estratégico. La principal barrera de esta frontera es el nivel de cualificación de sus cuadros directivos superiores y medios, y la baja calidad de su capital humano. Así pues, la acción estratégica debe iniciarse atacando esta debilidad.

Por el lado público, en la Comunidad Valenciana, se han puesto los medios para dar respuesta a este déficit, y en tal sentido resulta oportuno señalar la existencia de estudios de postgrado sobre turismo en la Universidad de Valencia desde hace tres años y en la de Alicante desde el curso pasado, dirigidos a titulados superiores con vocación en el sector turístico y a profesionales del turismo de valía demostrada, que desean una readaptación de sus conocimientos a la situación real de la actividad.

En idéntica línea de actuación se instala la recientemente constituida Fundación Cavanilles de Altos Estudios Turísticos, configurada por el ITVA y las universidades valencianas, que pretende crear un ambiente de estudio e investigación sobre el turismo entre nuestros universitarios, que permita la mejora de los estándares de gestión de los negocios turísticos y una profundización en el conocimiento de las situaciones y hechos que influyen en la evolución y progreso de ámbitos territoriales especializados en la actividad turística.

Finalmente, sólo señalar una última actuación pública de la Generalitat Valenciana, la cual a través del ITVA, lleva a cabo un programa de formación consistente en el apoyo a acciones formativas, solicitadas por los profesionales del sector, a fin de elevar su grado de especialización en distintas áreas de la actividad turística a todos los niveles de participación en la conformación del negocio, incluyendo cursos sobre nuevos procesos y productos de interés turístico. A ello se suma la concesión de becas de especialización en centros turísticos españoles o extranjeros, donde se logre un adiestramiento o un reciclaje competitivo de la mano de obra.

## BIBLIOGRAFÍA

- ATKINSON, A. (1988) "Answering the Eternal Question: What Does the Customer Want?", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29 (2), pp. 12-14.
- BUCKLEY, P. J.; MIRZA, H.; WITT, S. F. (1989) "Japan's international tourism in the context of its international economic relations", *Service Industries Journal*, 9 (3), pp. 357-383.
- BUERGERMEISTER, J.; D'AMORE, L.; JAFARI, J.; PEARCE, D. (1992) "New horizons in Tourism Hospitality Education", *Annals of Tourism Research*, 19 (1), pp. 138-139.
- CAMISÓN, C. (1991) "Necesidades de formación en el sector turismo", *Encuentro sobre la Formación en la Empresa: Tecnologías y Materiales*, Fundación Universidad-Empresa de Valencia e IMPIVA, Valencia.
- CAMISÓN, C. (1991) "Nuevos enfoques para mejorar la competitividad del producto turístico", *Curso Nuevas formas de promoción turística*, Cursos Internacionales Benidorm de la Universidad de Alicante, Diputación Provincial de Alicante, Ayuntamiento de Benidorm y Universidad de Alicante, Benidorm.
- CAMISÓN, C. (1991) "Los Estudios de Turismo en la Universidad", *VI Jornadas Técnicas sobre Enseñanzas de Hostelería y Turismo*, Consejería de Turismo y Transportes del Gobierno de Canarias, La Gomera.
- CAMISÓN, C. y MÉNDEZ, S. (1992) "Difusión de las Tecnologías de la Información en la Empresa Hotelera Valenciana", *PAPERS DE TURISME* (8-9), pp. 93-118.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1985). *The Tourist Sector in the Community: A Study of concentration, competition and competitiveness*, Oficina de Publicaciones de la Comisión de las Comunidades Europeas, Luxemburgo.
- DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA TURÍSTICA (1989) "Estudio sobre el nivel de satisfacción y deseos del turismo extranjero respecto al producto español", *Estudios Turísticos*, n.º 101, pp. 25-69.
- DUNNING, J. H. y McQUEEN, M. (1981) *Transnational Corporations in International Tourism*, ONU, Centre on Transnational Corporations, Nueva York.
- DUNNING, J. H. y McQUEEN, M. (1982) "The eclectic theory of the multinational enterprise and the international hotel industry", en Rugman, A. M. (ed., 1982) *New theories of the Multinational Enterprise*, Croom Helm, Londres.
- THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (1991) "Competitive Strategies for the International Hotel Industry", *The Economist Intelligence Unit*, Londres.
- EDEN, R. W. y LIMBREIT, W. T. (1988) "Hospitality Research: Reassessing Our Strategy", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29 (2), pp. 54-56.
- GILBERT, D. (1990) "Strategic marketing planning for national tourism", *The Tourist Review*, 45 (1), pp. 18-26.
- GLEMET, F. (1992) "La necesaria reestructuración del sector turístico", *Expansión*, 9-10 de julio de 1992.
- HOLLOWAY, J. C. y PLANT, R. V. (1988) *Marketing for Tourism*, Pitman Publishing, Londres.
- HOMS, O. (1990) "La cualificación como rigidez o innovación en la organización del trabajo. El caso del sector hotelero", *Sociología del Trabajo*, n.º 9, primavera, pp. 19-33.
- INSTITUT TURÍSTIC VALENCIÀ (ITVA) (1991) *Recursos humanos: Niveles y necesidades de Formación en el Sector Turístico de la Comunidad Valenciana*, Conselleria d'Indústria, Comerç i Turisme, Generalitat Valenciana, Valencia.
- INSTITUTO DE CREATIVIDAD E INNOVACIONES EDUCATIVAS (1991) *Estudio elaboración de perfiles profesionales en la empresa turística*, Instituto de Creatividad e Innovaciones Educativas, Universitat de València, Valencia.
- LANDA, F. J. (1990) "El valor percibido del producto, causa fundamental de la crisis turística", *II Encuentro de Profesores Universitarios de Márketing*, Valencia.
- LAWS, E. (1991) *Tourism Marketing: Service and Quality Management Perspectives*, Stanley Thornes Publishers Ltd., Leckhampton.
- LITTELJOHN, D. y BEATTIE, R. (1992) "The European hotel industry: corporate structures and expansion strategies", *Tourism Management*, 13 (1), pp. 27-33.
- MAZENEC, J. A. (1989) "Consumer behaviour in tourism", en Witt, S. F. y Moutinho, L. (eds., 1989) *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice-Hall, Londres.
- McQUEEN, M. (1989) *Multinationals in tourism*, en Witt, S. F. y Moutinho, L. (eds., 1989).
- O'BRIEN, K. (1992) "European Business Travel in the 1990's", *Travel & Tourist Analysis*, (1), pp. 77-89.

PEDREÑO, A. (dir., 1990) *Libro Blanco del Turismo en la Costa Blanca*, Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Alicante, 2 tomos, Alicante.

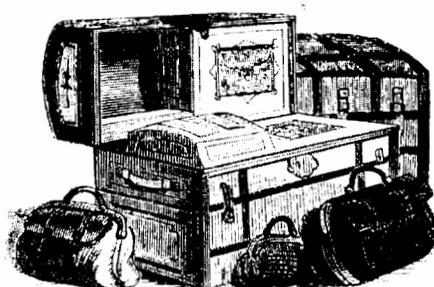
PORTER, M. E. (1982) *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA, 7.ª reimpresión, 1987, México.

RITCHIE, J. R. B. y GOELDNER, C. R. (1987) *Travel, Tourist & Hospitality Research*, John Wiley, Nueva York.

TRAVIS, A. S. et. al. (1992) *An Alternative and Responsible Tourism in Europe*, Centre des Hautes Etudes Touristiques, Aix-en-Provence.

YAVAS, V. (1987) "Foreign travel behaviour in a growing vacation market: Implications for tourism marketers", *European Journal of Marketing*, 21 (5), pp. 56-69.

WOODSIDE, A. G. y LYSONSKI, S. (1989) "A General Model of Traveller Destination Choice", *Journal of*



## NOTAS

(1) Este diagnóstico está tomado de Camisón (1991a, 1991b, 1991c).

(2) Nuestro análisis se basa en el informe resumen del propio estudio (Dirección General de Política Turística, 1989) y en el estudio de Landa (1990) basado en el anterior trabajo.

(3) Entre los trabajos recientes más destacados, dedicados a analizar este extremo, podemos reseñar los siguientes: Ritchie y Goeldner (1987), Yavas (1987), Holloway y Plant (1988), Atkinson (1988), Woodside y Lysonski (1989), Mazenec (1989) y Laws (1991).

(4) Un análisis de las oportunidades y amenazas competitivas derivadas de la internacionalización de los negocios turísticos, puede consultarse en Dunning y McQueen (1981, 1982) y McQueen (1989).

(5) A partir del estudio "Elaboración de perfiles profesionales en la empresa turística", extendido sobre los siguientes puestos de trabajo: animador turístico, camarero, gobernanta, jefe de cocina, jefe de mantenimiento, jefe de recepción, maitre y sommelier".

(6) Una definición completa de las estrategias competitivas que los negocios turísticos europeos tienen a su disposición, puede encontrarse en: Eden y Limbreit (1988), Gilbert (1990), The Economist Intelligence Unit (1991), Travis et. al. (1992) y Litteljohn y Beattie (1992).

(7) Vid. Buergermeister, D'Amore, Jafari y Pearce (1992).

# TERRITORIO TURÍSTICO: CONCEPTOS, FENÓMENOS Y PERSPECTIVAS DE GESTIÓN

JOSÉ NÁCHER ESCRICHE

(ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES)

SONIA SELMA GARBÍ

(LICENCIADA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES)

**JOSÉ NÁCHER ESCRICHE**

PROFESOR TITULAR DE LA ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES  
DE LA UNIVERSIDAD DE VALENCIA Y ACTUAL  
COORDINADOR DE UNIDAD DOCENTE DE POLÍTICA.

**SONIA SELMA GARBÍ**

LICENCIADA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
—ESPECIALIDAD ECONOMÍA REGIONAL Y URBANA—  
POR LA UNIVERSIDAD DE VALENCIA EN 1991.

PAPERS DE TURISME 12, pp. 27-46, 1993 R E S U M E N

*T*OURISM GOODS/ACTIVITIES IN TOURISM PLACES ARE demanded and used not only by tourists, but by local residents too. Relational conflicts appear between visitors and local society, among visitors themselves and between resident producers and no resident producers because of the difference in material and moral gains derived from the tourism local process. Control over this conflictive relationships is absolutely required in order to obtain service quality standards and social-political stability. For rational and strategic tourism place management some collective institution should be implemented, politically closer to local conflicts and participated by the agents producing and consuming local tourism.

**L**OS BIENES Y SERVICIOS EN LAS PLAZAS TURÍSTICAS son demandados y utilizados tanto por turistas como por residentes locales. El reparto de los diferentes beneficios (materiales y morales) derivados del proceso turístico local hace que surjan conflictos, tanto racionales como territoriales, entre visitantes y la sociedad local y entre agentes productores residentes y no residentes. El control sobre esta conflictividad es indispensable para obtener calidad en el servicio y normalidad socio-política, y sólo alguna institución de carácter colectivo, participativa y próxima al fenómeno puede contribuir a una gestión racional y estratégica del mismo, dada la diversidad cualitativa de los agentes que participan en la producción y consumo turístico.

*Growing interests have emerged during last years on less crowded touristic relational models and on getting knowledge about local society way of life. In these new markets, there are tourism places with a structural market advantage. However, supplying cultural opportunities, any tourism place could increase local attractiveness if new cultural opportunities were offered as much as possible linked to the idiosyncratic place features. Anyway, anticipation of tourism effects on local society self-control is a necessary task in order to choose mass or minority tourism.*

Por otra parte, durante los últimos años se ha desarrollado un mayor interés turístico por formas relacionales menos congestionantes, así como por obtener conocimientos respecto a las formas de vida de la sociedad receptora en su territorio propio. Este mayor interés no puede ser aprovechado del mismo modo por las actuales plazas turísticas, muy diferentemente dotadas a este respecto. Sin embargo, la oferta de actividades y peculiaridades culturales —ligadas, si es posible, a la propia idiosincrasia del área— puede contribuir a mejorar el atractivo local. En cualquier caso, la anticipación de los efectos del turismo sobre el auto-gobierno de la sociedad local es necesaria para saber optar por un turismo masivo o más selecto.



# TERRITORIO TURÍSTICO: CONCEPTOS, FENÓMENOS Y PERSPECTIVAS DE GESTIÓN

JOSÉ NÁCHER ESCRICHE

(ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES)

SONIA SELMA GARBÍ

(LICENCIADA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES)

## 1. INTRODUCCIÓN

EL OBJETIVO DE ESTE TRABAJO ES OFRECER UNA aproximación panorámica a los fenómenos de orden territorial implicados en la problemática turística para apuntar principios genéricos de *management* público y privado. Se trata de explorar, en primer lugar, la naturaleza de lo que denominaremos territorio turístico, destacando los fenómenos de orden relacional entre productores y usuarios de las plazas turísticas convencionales que pueden conducir a conflictos socio-políticos o/y productivos. En segundo lugar, se investigan los nuevos mercados turísticos en la medida en que supongan una mayor preferencia relativa en los demandantes por características territoriales específicas, procurando esclarecer las principales causas que vigorizan estos mercados. Finalmente, se aporta un primer análisis y prescripción respecto a los vínculos existentes entre territorio turístico, nuevos mercados y gestión racional —pública y privada— de los mismos.

El trabajo se constituye a partir de una serie de hipótesis sobre la naturaleza del fenómeno turístico, derivadas a partir, por una parte, de las exploraciones analíticas procedentes directamente de Ciencias Sociales del Turismo y, por otra, de una aplicación tentativa a la problemática turística de claves de análisis provenientes de corrientes y autores más generalistas.

De forma breve, y, en este sentido, nuestra primera hipótesis establece que el turismo como problemática ha de ser estudiado a partir de un hecho central: la existencia de experiencias personales —psicológicas— de motivación y consumo. El proceso de consumo turístico supone la puesta en disposición *ex-ante*

de factores específicos y diferentes cuyos servicios se suceden temporalmente a lo largo del período que dura la visita y hasta el regreso al lugar de origen (1). Se distinguen dos modalidades en función de los niveles de auto-gobierno personal en el desarrollo de la visita: a) el turista opera con y decide los ensamblajes de medio de transporte, alojamiento, recreación, etc..., bien con programación anticipada, bien sobre la marcha durante su desplazamiento y visita; b) el turista compra un *package* turístico, la cual supone un cierto ensamblaje de actividades turísticas a priori preparado por empresas especializadas, con lo que sus grados de libertad —improvisación en viaje y estancia, y tiempo liberado en la propia estancia— decrecen (Burkart, Medlik [1990], Muñoz de Escalona [1989] [1991], Náchér, Selma [1993]) (2). La evaluación en el nivel de optimización de las preferencias del consumidor es posible una vez que la visita ha finalizado, cuando los consumos específicos han acabado y el turista ha generado lo que podemos denominar el supuesto producto turístico en una plaza determinada (3).

Nuestra segunda hipótesis establece que el turismo como fenómeno supone necesariamente la demanda efectiva y el consumo de espacio y de la realidad humana que asienta su vida cotidiana en ese espacio. El turista viaja porque tiene alguna necesidad que su lugar de residencia habitual —con sus actividades y sus gentes— no cubre. Los desplazamientos deseados pueden estar motivados por un grupo amplio de elementos diversos que se esperan como características del lugar a visitar o por elementos aislados y específicamente demandados que acoge el lugar de destino (4). Sin embargo, una vez en curso, la visita entraña un

viaje y un periplo de estancia, durante el que existen fricciones intencionales y no intencionales con muy diversos elementos espaciales y humanos (Vickerman [1975]). Por tanto, al considerar el análisis de la fenomenología turística debe tenerse en cuenta que el objeto de la demanda efectuada por los visitantes supone en última instancia el consumo de la propia plaza (Lozato-Giotart [1990]) como una realidad y una posibilidad, esto es, con su oferta de oportunidades/actividades provistas por empresas, instituciones públicas y ciudadanos particulares (Kent [1990], Stabler [1990], Goodall [1990]).

Así pues, y esta sería nuestra tercera hipótesis, la naturaleza de la experimentación turística aparece ligada a la existencia de un proceso de producción cuyas aportaciones parciales han de existir a priori y en determinadas condiciones para que el turista desarrolle las diferentes actividades que necesita en cada caso y vaya elaborando una experiencia satisfactoria —enfoque de *opportunity set*— (Kent [1990], Stabler [1990], Goodall [1990]). El empleo de estos *inputs* en la composición final de la experiencia o producto en curso remite a una formalización sistémica en la generación de servicios de oferta turística. Esa forma sistémica de producción nos indica la existencia de facto de una interdependencia entre todas aquellas unidades de producción que aportan factores como una de las ideas clave sobre las que sustentar el discurso analítico y prescriptivo sobre el turismo (Mill, Morrison [1985], McIntosh, Goeldner [1990], Sessa [Ed.] [1985], Fernández Güell [1989], Blank [1989]) (5).

La causa elemental de esta inter-dependencia forzada proviene del hecho siguiente: una actividad productiva que no satisface las expectativas de quien la utiliza provoca un efecto negativo inevitable sobre las demás actividades puesto que el producto final o experiencia turística depende de todas y cada una de las oportunidades. Por ejemplo, un ayuntamiento que no ofrece suficientes espacios verdes urbanos deteriora la experimentación en curso de la plaza. Aunque el resto de actividades/oportunidades empleadas den resultados satisfactorios, las actividades de recreación serán evaluadas como sub-óptimas. El turista/cliente puede decidir no regresar, con lo que pierden todas las actividades implicadas.

Parece claro, pues, y esta es nuestra hipótesis número cuatro, que la cooperación entre todas las unidades productivas para ofrecer estándares intencionales de calidad es la estrategia óptima en el medio y largo plazo. Sin embargo, aunque éste es el escenario deseable, no necesariamente es el escenario más probable. Así, si algunos productores no reconocen la inter-dependencia de facto, si la información disponible sobre la conducta prevista del resto de productores no es perfecta, o si la conducta de cada uno de los productores privilegia la maximización de beneficios monetarios en el corto plazo, entonces la cooperación no tiene por qué darse

y las crisis en la actividad serán probables (6) (Axelrod [1986], Schelling [1989], Elster [1991], Elias [1982], Mill, Morrison [1985], Sessa [Ed.] [1985], Jefferson, Lickorish [1988], Laws [1991]).

Desde el punto de vista de la conformación de la demanda del producto existe una fenomenología también objetivable, al margen de las estrategias cooperativas o no de las actividades de producción. Esta es nuestra quinta hipótesis: en un mismo lugar y en un mismo período pueden coincidir motivaciones de demanda sobre y experimentaciones de la plaza que varíen muy considerablemente a partir de lo que es la gama de actividades/oportunidades de la misma, y estas demandas pueden resultar compatibles o incompatibles (Burkart, Medlik [1990], Goodall, Ashworth [Eds.] [1990], McKercher [1993], Náchter, Selma [1993]).

A continuación, y en el marco establecido por estas hipótesis, se revisa, en primer término, la principal fenomenología turística de orden territorial, y, en segundo término, los mercados con un específico énfasis en la vertiente territorial del turismo, para acabar con un apartado de conclusiones estratégicas.

## 2. EL TERRITORIO TURÍSTICO: CONCEPTOS Y FENÓMENOS BÁSICOS

La noción de territorio se suele emplear en ciencias sociales para referirse a las interrelaciones humanas intencionales y no intencionales de carácter material o/y moral que se producen (7) sobre un determinado espacio entre aquellos sujetos que lo utilizan en algún sentido, y a las interrelaciones de todos ellos con el espacio físico (Duverger [1983], Friedman, Weaver [1981], Godelier [1990], Tomás Carpi [1984] [1988]). El territorio turístico se compondrá a partir de las interacciones humanas intencionales y no intencionales, materiales y morales, que se establezcan a propósito de las visitas turísticas a un determinado lugar.

El turista consume y contribuye a constituir (producir) territorialmente la plaza turística en la medida en que durante su estancia se emplaza en lugares o sitios diversos de la misma, al utilizar servicios empresariales, públicos y particulares diferentes, con lo que se relaciona con otras gentes de forma deliberada o no y por razones muy diversas. Nuestro objetivo reside en analizar, en este punto, los contactos humanos que tienen lugar durante las visitas turísticas, y el modo cómo estos contactos inciden positiva o negativamente sobre el nivel de satisfacción de los visitantes, es decir, el plus-valor o minus-valor turístico implicado en los fenómenos territoriales.

El conjunto de turistas forma parte no sólo del proceso de consumo sino también del proceso de producción de factores específicos. La presencia de los propios turistas entraña la generación de relaciones humanas entre ellos mismos y con la población residente. La existencia de esta posibilidad para relacionarse de algún modo con otras gentes forma parte de la propia experiencia turística desde los inicios históricos del fenómeno. Cuando se valora positivamente este tipo de relaciones en la plaza y se ejerce un deseo intencional sobre las mismas podemos anotar la existencia de una demanda de bienes relacionales, tanto por parte de turistas como por parte de residentes (Esteve [1990], Tomás Carpi, Nácher, Bono [1993], Nácher, Selma [1993]).

En este sentido, hay que efectuar la siguiente distinción entre dos grupos de fenómenos. En primer lugar, una proporción de la población residente entra en contacto casual o accidental —baja intencionalidad turística— con los turistas en la medida en que durante un período de tiempo, las necesidades de consumo de espacio coinciden entre pobladores, productores y visitantes. En segundo lugar, otra proporción entra necesariamente en contacto —alta intencionalidad turística— en la medida en que su actividad productiva aparece directa o indirectamente implicada en la oferta de bienes turísticos. Estos contactos son en parte inevitables y suponen una trama de inter-relaciones entre sujetos cuyo interés por el territorio es diferente y conflictivo.

### **2.1. Relaciones territoriales turísticas de carácter no productivo**

De forma inevitable, la consolidación del fenómeno turístico en un determinado lugar —particularmente, el TC— desarrolla relaciones humanas cuyo origen no se encuentra en la voluntad intencional de efectuar algún intercambio de valores estrictamente turísticos entre los individuos que sea el caso.

El medio humano que habita la plaza turística tiene unas características propias como colectivo que lo distinguen. Por una parte, los medios de supervivencia locales se organizan de una determinada forma. Cada plaza turística dispone como economía local de una determinada estructura sectorial. La plaza puede tener niveles de dependencia variables y menores respecto de la actividad turística o puede que la población se ocupe mayoritariamente en esta actividad. En el primer caso, el lugar sería calificado como una plaza turística —por ejemplo, Alicante—. En el segundo caso, podríamos calificar el lugar como un espacio económico turístico en la medida en que su medio físico y humano está mayoritariamente al servicio de la prestación turística —por ejemplo, Benidorm—. Por otra parte, la plaza es habitada y vivida por un colectivo social que dispone de una

determinada identidad cultural. Esta identidad cultural se compone de la lengua propia, costumbres actuales y herencia histórica en tradiciones, artesanía y patrimonio —valores y actitudes—. La dedicación productiva de la sociedad local y los valores y actitudes se traducen en una trama de relaciones humanas en el espacio geográfico, conforman el territorio.

Entre receptores y visitantes se produce una relación social de intercambio de valores —materiales o psicológico-morales—. Los miembros de la sociedad local efectúan operaciones de análisis coste-beneficio, con información imperfecta —sobre la dimensión auténtica del significado del proceso turístico y sobre la evolución futura— y aplican un patrón de conducta que busca un cierto nivel de satisfacción derivado, en este caso, del desarrollo turístico. Su percepción del valor del turismo para sus propias vidas y para la colectividad depende, en resumen, del desequilibrio existente entre los beneficios materiales y morales que se van obteniendo y las desventajas materiales y morales que los acompañan (Ap [1992]).

Una primera problemática típicamente territorial a destacar entre sociedad local y turistas —particularmente, en el caso del turismo masivo— depende de la intensidad de la identidad productiva y cultural local, ya que puede alcanzar niveles suficientes como para generar resistencia a la actividad turística. Es cierto que una parte de la población local se ocupará en actividades turísticas, pero otra no y, en cualquier caso, el flujo turístico transporta un determinado estilo de comportamiento y compite en el uso del territorio con los residentes permanentes (Ap [1992]).

Por ejemplo, los visitantes incrementan la densidad urbana y hacen uso de servicios públicos locales —vías urbanas, jardines, parkings, espacios de dominio público como la costa o la montaña— buena parte de los cuales han sido financiados mediante impuestos locales por los ciudadanos del lugar (McKercher [1993]). El nivel de congestión en bienes colectivos deteriora la calidad de los mismos, al dificultar su disfrute —exceso de ocupación, subproductos en forma de deseconomías externas, como por ejemplo, cualquier tipo de contaminación (estética, acústica, natural)—. También compiten en la demanda de bienes y servicios privados, cuya congestión crece, cuyos precios pueden y suelen crecer con la demanda turística, y de cuyo disfrute pueden quedar marginados los habitantes (Tsartas [1992]). Esta situación resulta en un proceso colectivo de consumo insatisfactorio para el bienestar particular de los miembros de la población autóctona.

El uso de la plaza se intensifica, acelerándose la depreciación del valor del patrimonio público, privado y ecológico local, un patrimonio que pertenece evidentemente —desde el

punto de vista moral, y, en ocasiones, legal, a la población residente— (Jurdao [Ed.] [1992], Smith, [Ed.] [1992], Tsartas [1992], McKercher [1993], Walle [1993], Place [1991]).

Por otra parte, los visitantes son portadores de costumbres foráneas que ponen en peligro la supervivencia de las formas locales de vida al entrar en contacto con la sociedad de la plaza. Toda esta problemática de conflictos derivada del uso simultáneo de la plaza turística como territorio depende evidentemente de las distancias culturales existentes entre receptores y visitantes. Cuando más distante sea la cultura local de la cultura del visitante, más probable resulta que sucedan fenómenos de oposición y conflictos, como resultado de las pérdidas morales relacionadas con el sentido de pertenencia a un colectivo con identidad propia (Ap [1992], Smith [Ed.] [1992], Jurdao [Ed.] [1992], Tsartas [1992], Walle [1993], McKercher [1993]). Hay suficiente evidencia empírica de que, una vez el proceso de turistización adquiere dimensiones generalizadas, los visitantes acaban por ser considerados por la sociedad local como mercancías peligrosas y contaminantes, no obstante puede haber ciertos segmentos sociales locales que deriven satisfacciones personales —materiales o morales— tanto de la congestión como de las pérdidas de identidad cultural —fundamentalmente, miembros de la sociedad local que obtienen ventajas de la masificación, como pueden ser, por ejemplo, cierto aprendizaje sexual-relacional e, incluso, opciones para comportamientos delictivos— (Tsartas [1992]).

Es evidente por lo que venimos diciendo que, dentro de lo que son los flujos turísticos mayoritarios, la idiosincrasia territorial del lugar que se visita importa poco. La fenomenología desarrollada a propósito de los comportamientos del TC respecto al territorio visitado es calificada gráficamente por antropólogos y sociólogos como un estilo de comportamiento burbuja. En cualquier caso, la sociedad receptora también muestra escaso interés por conocer el sentido de la cultura foránea —moral, costumbres técnicas y prácticas— de la que los visitantes son portadores, apropiándose estrictamente de ciertos hábitos superficiales como significantes desprovistos de su significado. Gráficamente, como ha señalado algún dirigente político turístico: “We don't need tourists. We need tourism” (9). Esta es la razón fundamental por la que surgen los conflictos anteriores. La mayor parte del fenómeno turístico supone la indiferencia mutua entre las culturas que se ponen en contacto —al menos, a posteriori, en la fase de consolidación del producto como bien masivo—: los residentes de las plazas visitadas se limitan a practicar la indiferencia o a resultar serviciales con los sujetos visitantes y los visitantes actúan como forasteros de paso con escaso o ningún interés por las peculiaridades de la identidad social y cultural de la población que vive en la plaza turística (Smith [Ed.] [1992], Tsartas [1992], Jurdao [Ed.] [1992]).

Las conexiones inter-humanas que se producen son básicamente casuales —fugaces— y, muchas veces, estrictamente visuales (10). No dejan de parecerse al tipo de vínculo pasivo que se establece con los parajes naturales como escenarios silentes (11). Las gentes del lugar, sus tareas, su herencia cultural, son apreciadas por los turistas desde una considerable distancia —benevolente o, en más de una ocasión, malevolente— a través, incluso, de soportes simplificadores como son la cámara fotográfica propia, las postales-emblema o las explicaciones estandarizadas de guías, incluso en marcha sobre el autobús (Smith [Ed.] [1992], Tsartas [1992], Jurdao [Ed.] [1992]). La operación mercantil que trata de materializar la experiencia perceptiva es la adquisición de un souvenir distintivo de la visita, al que se le demanda un cierto reflejo de la simbología local —material, técnica, motivo— pero también que sea comprensible según el patrón receptivo del visitante para que pueda ser enseñado al regreso en el lugar de origen (Cohen [1993]).

Esta gama de problemas y conflictos que afectan a la valoración local del fenómeno pueden generar grupos estables de actuación social y política que tratan de influir sobre la opinión pública y también sobre las instituciones públicas. Destacan en estos sentidos agrupaciones con valores conservadores y tradicionalistas —para preservar la pureza moral del colectivo—, en un extremo, y, en el otro, agrupaciones progresistas y ecologistas —para preservar la autenticidad cultural y ambiental local—. Manifestaciones durante períodos turísticos, actuaciones publicitadas a través de medios de comunicación, elevan la tensión social local, alterando con alguna probabilidad la experiencia del turista y con mayor probabilidad la imagen ante los visitantes o/y complicando la gestión de los gobiernos implicados, puesto que la estabilidad y eficacia de éstos depende del apoyo de los residentes y no del apoyo de los turistas.

En cualquier caso, estas situaciones deterioran la normalidad social. Teniendo en cuenta que gran parte del mercado turístico se desplaza con el deseo de abandonar toda clase de preocupaciones, conflictos de esta índole afectarán negativamente a las plazas en que sucedan (Jefferson, Lickorish [1988], Laws [1991], Walle [1993], McKercher [1993]).

Pero los conflictos entre la población receptora y la comunidad de visitantes pueden llegar a ser todavía más complejos. Una vía analítica adecuada para añadir nuevos órdenes de problematicidad consiste en incorporar al complejo social-relacional del territorio turístico un grupo social cuyas características se encuentran a medio camino entre la población residente y la población turística de paso. Se trata de los turistas con segunda residencia permanente.

Con los propietarios o tenedores estables (arrendatarios fieles) de viviendas unifamiliares o apartamentos se producen los

siguientes problemas. En primer lugar, la posesión de espacio propio en la plaza por el que se pagan impuestos locales les ofrece la oportunidad de desarrollar reivindicaciones equiparables a las de la sociedad local. Es decir, pueden llegar a competir en igualdad de condiciones con los habitantes en la presión sobre las instituciones públicas locales por la adecuada provisión de bienes públicos locales. Un ejemplo en este sentido es Benicassim, donde la colonia de tenedores de segundas residencias alcanza un peso social —demográfico, económico, político— que la convierte en muy competitiva frente a la propia sociedad local en las pugnas políticas derivadas de la problemática turística (Nácher, Selma [1993]).

Pero, además, los poseedores de segunda residencia unifamiliar —cuya motivación de demanda suele estar ligada a la necesidad de tranquilidad, reposo y aislamiento— entran en conflicto con turistas de paso, cuyas actividades suelen ser más compulsivas, ruidosas y congestionantes, dado que aprovechan más rápidamente su tiempo. Un conflicto perdido por los turistas de paso significa que éstos podrían optar por no volver e, incluso, por difundir boca a boca su insatisfacción.

La experiencia muestra cómo los niveles de fidelidad de los turistas propietarios o tenedores estables de segundas residencias son más elevados —existe una mayor inmovilización de capital localizada—, pero, en estos casos, la crisis turística adquiere una forma eminentemente política. No se producirá un abandono o salida masiva de los clientes respecto al producto turístico ofertado en la plaza, pero los más insatisfechos mostrarán su disconformidad a través de la voz en la arena política, siempre en función de su capacidad auto-organizativa (Hirschman, A. O. [1977]).

En este sentido, Gandía ha padecido este tipo de crisis turística durante las dos últimas temporadas como resultado de las deseconomías externas generadas por las actividades de ocio nocturno en forma de contaminación acústica. Cierta segmento de mercado demanda Gandía entre otras razones para encontrar reposo en unas condiciones climático-ambientales que mejoran el medio de las grandes urbes durante determinados períodos del año. Pero otros segmentos de mercado demandan también Gandía entre otras razones para practicar un ocio activo y compulsivo, cuya compatibilidad en el espacio y el tiempo con las demandas de otros segmentos es difícil de conseguir (Nácher, Selma [1993]). En casos extremos, la lealtad se rompe definitivamente cuando la relación precio-calidad sufre deterioros percibidos como espectaculares por los usuarios-propietarios (12).

Evidentemente, estos problemas más complejos únicamente pueden suceder cuando en una misma plaza coinciden en el tiempo y el espacio demandas turísticas muy diferentes (Nácher, Selma [1993], McKercher [1992], Ashworth, Goodall

[Eds.] [1988], Ashworth, Goodall [Eds.] [1991]). Benidorm tiene pocos problemas en este sentido, porque hay pocos turistas que incluyan entre los motivos principales para realizar su visita la búsqueda de relajación y tranquilidad, pero hemos visto que plazas como Gandía pueden tener más dificultades. Un caso ejemplar en la minimización de tales problemas típicamente territoriales es el de Benicàssim, donde los usos residenciales de la plaza están bastante aislados de los usos más típicamente intensivos del turismo de estancias más cortas. La segmentación espacial de demandas y usos efectivos es, pues, un valor turístico claro en la ordenación del territorio (Nácher, Selma [1993]).

Los tenedores de segundas residencias desarrollan también unas costumbres y formas de vida cuya presencia es más o menos habitual en la plaza, puesto que pasan más período de tiempo. Pueden desarrollarse entonces fenómenos comunicativos más intensos entre sociedad local y turistas con segunda residencia, tanto de orden positivo como negativo. La co-existencia de los turistas dura más en el tiempo y puede incrementar el sentido de pertenencia a un colectivo que originariamente formaba la sociedad local. Así ha sucedido en algunas de las primeras urbanizaciones de interior próximas al Área Metropolitana de Valencia, donde el transcurso del tiempo ha facilitado una cierta integración político-moral entre visitantes veteranos y sociedad local. Pero si la actitud mayoritaria entre los visitantes es de desprecio por la identidad cultural local, los fenómenos de oposición son más probables y con mayor componente de agresividad.

## **2.2. Relaciones territoriales intencionalmente productivas**

Aunque el estilo de comportamiento en el TC es generalmente indiferente hacia la comprensión de la particularidad socio-cultural del lugar visitado y sus gentes, el turista necesita establecer contactos mercantiles y productivos con trabajadores locales. En este sentido, es evidente que resulta sumamente conveniente que el trato del lugareño respete ciertas convenciones standard en la prestación de los servicios —públicos y privados— al visitante. Es decir, quien atiende al turista ha de estar a la altura de las costumbres educativas con que éste llega al área de destino. Las maneras y el comportamiento de los trabajadores locales pueden guiarse para lograr el éxito turístico siguiendo dos pautas: a) como mínimo, ofreciendo una actitud educada y respetuosa hacia la identidad cultural del turista, o, b) ofreciendo un tratamiento de los contactos dentro de una perspectiva de marketing y calidad total de servicios (Kotler [1988], Kotler, Armstrong [1988], Lambin [1989], Jefferson, Lickorish [1988], Middleton [1988], Laws [1991], Witt, Moutinho [Eds.] [1989]).

En el primer caso, el trabajador local se ve obligado a disponer de información sobre ciertas normas que rigen el comportamiento de los forasteros. Salvo en el caso de territorios con bajos niveles de desarrollo, toda plaza turística puede decirse que cuenta con notables oportunidades para que los residentes sean capaces de aprender normas simples respecto a ciertos hábitos ajenos. La oferta de esta normalización mínima en la recepción de turistas es demandada por los propios visitantes, cuya necesidad estriba en desplazarse hacia un sitio distinto pero no mucho. Lo que se vaya a hacer y conocer puede ser inhabitual en la vida cotidiana de sus lugares de origen, pero debe ser mínimamente interesante según sus patrones de valorización cultural (13).

Es evidente que las normas sobre lo que es o no es agradable y confortable son exportadas por los turistas desde sus propias culturas de origen. La población residente de una plaza turística convencional de masas tiene que adaptarse a esas normas mínimas si quiere que su economía turística sobreviva. Aprender estas normas —cuando no son punibles por razones elementales de seguridad ciudadana— no será difícil, pero, sin embargo, representar el papel adecuadamente no es tan fácil para los lugareños —sobre todo, si aparecen esa clase de normas de valorización en el límite con lo moral o legalmente reprochable.

Como se vio más arriba, los pobladores locales implicados en el abastecimiento directo a los turistas pueden desarrollar intenciones hostiles hacia éstos, cuyo nivel económico superior o/e indiferencia o/y comportamiento presuntuoso o desordenado como clientes, dificulta la tarea servicial. Se ha comprobado que cuando proliferan algunas de las circunstancias anteriores, se desarrolla una esquizofrenia en el trabajador turístico: servicial en apariencia, hostil en verdad. Ejemplos conocidos para los investigadores del turismo valenciano los hay y abundantes. Así, es usual que trabajadores y propietarios del turismo en Gandía, Cullera o Benicàssim repudien personalmente el estilo de comportamiento de los visitantes —madrileños, en los dos primeros casos, y valencianos de la capital, en el segundo, que, en ningún caso, se comportan mayoritariamente como ciertos extranjeros en Benidorm— pero tengan, a la vez, que sobrellevar estoicamente su presencia en la medida en que sus gastos —pocos o muchos en términos medios— son indispensables para la supervivencia de los negocios implicados.

Naturalmente, la obtención de una actitud acorde con los valores del marketing y la calidad total de servicios por parte de la población residente que se ocupa en la actividad está condicionada, primero, por la capacidad para superar con éxito la primera de las exigencias en los contactos con los

clientes, y segundo, con el nivel de capacitación de los trabajadores y empresarios. Sin embargo, es sabido que un trato atento y personalizado al cliente es el mejor modo de asegurar la promoción del servicio o actividad (las ventas) a través del boca a boca. La ausencia de conocimientos técnicos y profesionales a este respecto redundaría en un empeoramiento de la imagen productiva y también cultural de la propia plaza. Una formación adecuada para la población local implicada en la actividad turística eleva la capacidad de dirección estratégica desde el propio territorio. Es decir, cuanto mayor sea la educación y formación específica de aquellos residentes que elaboran la oferta turística, mayor será la aptitud de la sociedad local para expandir o mantener cuotas de mercado. En la medida en que la sociedad local que acoge la plaza turística dependa de la economía turística, las posibilidades de supervivencia local como entidad productiva son mayores con una adecuada profesionalización del mayor número posible de trabajadores, directivos y empresarios pertenecientes originariamente a la sociedad local (Jefferson, Lickorish [1988], Middleton [1988], Laws [1991], Witt, Moutinho [Eds.] [1989]).

Uno de los costes sociales más claros al asumir esta necesidad estratégica es, naturalmente, el probable empobrecimiento de la identidad cultural tradicional del lugar. Sin embargo, es evidente que cuando una sociedad local opta por la aquiescencia —explícita o implícita— al desarrollo de un turismo masivo, ha de aceptar las exigencias que, en un momento u otro, se derivan de esa opción. La estandarización del producto, la superficialización de los contactos humanos y la agresión sobre tradiciones locales —compatibles o no con el turismo de masas— son escenarios de futuro probables. La evaluación que pueda efectuarse respecto a las consecuencias positivas o negativas de la modernización transportada por el desarrollo turístico depende, obviamente, de la valoración ético-política que se efectúe del proceso modernizador que acompaña a la noción de progreso.

Pero, por otra parte, y con independencia de las relaciones producto/cliente, el territorio turístico puede adquirir un diseño insatisfactorio según cuál sea el grado local de control del proceso. Determinados grupos de productores pueden considerar sub-óptimo para sus intereses cómo se reparten el poder de decisión y la apropiación de los beneficios materiales y políticos del proceso (14). Existe siempre una plaza turística que da sentido con sus oportunidades a la actividad, pero, los flujos de poder decisivo sobre el proceso productivo pueden escapar de la propia plaza y situarse en otros lugares. Esto sucede cuando una cierta proporción de quienes derivan beneficios materiales en la producción turística de la plaza no residen permanentemente

en la misma. Se produce entonces una exportación de renta, riqueza y poder hacia otros núcleos poblacionales, necesariamente incluidos en el territorio turístico en la medida en que sigamos cumpliendo rigurosamente nuestro concepto —lo que, desde determinadas perspectivas de inspiración marxista recibe la denominación de “imperialismo”— (Nash [1992]). Naturalmente, este tipo de fenómenos pueden concitar nuevos fenómenos críticos locales a priori según, una vez más, el grado de conocimiento sobre el proceso y la capacidad de auto-organización política de la sociedad local (Miller [1992], Walle [1993], Tomás Carpi [1991]).

Dos ejemplos diferentes y bien conocidos para los estudiosos del turismo valenciano son los de Benidorm y Benicàssim. En el primer caso, las empresas tour-operadoras —mayoritariamente extranjeras— obtienen renta y riqueza de Benidorm para gastarla básicamente en su lugar de origen —los propietarios, los trabajadores—, a la vez que determinan de forma clara buena parte de la evolución de la actividad local. A pesar de la creación de empleo y el crecimiento del nivel de vida local, el territorio turístico de Benidorm incluye agentes, decisiones y, en consecuencia, localidades que permanecen fuera de los dominios de la plaza.

En el caso de Benicàssim, una proporción relevante de las decisiones de poder que afectan a la actividad, y de la renta y riqueza que ésta genera, son localizables en otros municipios de la Plana Alta, especialmente en Castellón. La población local desempeña un rol mayoritariamente de gestión de los flujos económicos menores —propiedad de comercio minorista, trabajo en empresas hoteleras y constructoras, y, en el mejor de los casos, venta de terrenos agrarios—, permaneciendo las decisiones de mayor inmovilización de recursos y construcción urbana en manos de ciudadanos foráneos.

Se ha señalado repetidamente que determinados modelos de desarrollo turístico han reducido el grado de control local sobre la futura evolución económica de la localidad, generando una hiper-especialización turística en segmentos de calidad media-baja y una transformación de la población activa desde la condición de propietario a la de trabajador por cuenta ajena poco cualificado a cambio de una elevación en los niveles de vida cuyo sostén en el tiempo no está nada claro (Smith [Ed.] [1992], Jurdao [1992]).

Cuando tiene lugar la comprobación a posteriori del impacto negativo que el proceso puede haber tenido sobre la autonomía material o/y moral de la sociedad local que aceptó el desarrollo turístico, se suceden fenómenos de depresión colectiva. Así, Krippendorf señala que “una vez que el turismo ha tomado posesión del área y los lugareños se dan cuenta de lo que han dejado atrás, la desilusión y actitudes más realistas

sustituyen a la euforia inicial. Sin embargo, puede que sea demasiado tarde, ya que podrían haber perdido el control de su propio destino... (con lo que) la mayor parte de la población local tiene que acarrear con las desventajas que comporta esa pérdida de control sobre sus comunidades” (Krippendorf [1987], citado en Ap [1992]).

Evidentemente, este modelo de territorialización turística, observado desde el ámbito del control sobre el proceso productivo, contiene elementos críticos en sí mismo. Existen dos escenarios de crisis con impacto paulatino o en forma de shock sobre el valor turístico de la plaza. En primer lugar, los centros decisionales —los agentes y la sociedad de origen que se beneficia— pueden decidir por razones mercadológicas el abandono de la plaza, una vez que hayan obtenido sus propósitos.

La opción de la puesta en el mercado de nuevas plazas turísticas —mercado de masas o mercado alternativo minoritario, como veremos más adelante— existe, y su pertinencia crece a medida que los niveles de vida de ciertas zonas del planeta mejoran, aumenta la normalización socio-política de los mismos y el cambio técnico-organizativo que afecta a los medios de comunicación y de transporte optimiza su accesibilidad informativa y física. Los temores a este respecto son evidentes desde hace unos años en buen número de plazas mediterráneas.

En segundo y último lugar, la población de la plaza puede desarrollar frentes de oposición a las direcciones que toman los nexos funcionales, tanto aquellos que se localizan espacialmente en la plaza como a los que extra-limitan las fronteras (Tomás Carpi [1991]). La lógica social implícita en el modo de producción capitalista conduce, en determinadas circunstancias, a la aparición de conflictos en cualquier ámbito productivo, y las formas productivas típicas del turismo local determinarán cuáles pueden ser los conflictos potenciales.

Un territorio turístico en el que el modelo de alojamiento incluye mayoritariamente hostelería y restauración tradicional —pequeñas empresas familiares locales— se enfrenta a problemas técnico-organizativos difícilmente superables en un contexto mercadológico como el actual. Estos mecanismos de adaptación técnico-organizativa pueden ser desarrollados competitivamente por grandes empresas foráneas —cadenas hoteleras y de restauración, tour-operadores—, mucho mejor preparadas para financiar cambios, conseguir economías de escala con reducción de márgenes y precios, y lograr descuentos en su política masiva de compras. En este caso, el conflicto social-territorial de producción se dará entre los mecanismos tradicionales de auto-empleo con baja cualificación de la economía local tradicional y los mecanismos de empleo foráneos con mayor profesionalización y menor utilización de capital humano local

—*staff* directivo foráneo, trabajadores locales temporales poco cualificados, mayor intensidad tecnológica en la función de producción—. Además, la instalación progresiva de grandes empresas de hostelería y restauración foráneas comporta una política de compras con proveedores que no son habitualmente locales (Williams, Shaw [1988]).

Evidentemente, si lo que era un modelo tradicional empieza a sufrir la invasión de empresas foráneas aparecerán tendencias claras de enfrentamiento entre intereses y concepciones del trabajo local —propietarios y no propietarios—, por un lado, y las direcciones de las empresas foráneas, por otro. En el interior de un proceso de producción turística en el que prevalecen empresas foráneas de alojamiento, catering y transporte, los trabajadores locales pueden también, lógicamente, enfrentarse a la dirección en su condición estrictamente laboral por asuntos de remuneración, promoción y condiciones de trabajo.

En cambio, un territorio turístico generado a partir de un modelo de alojamiento mayoritariamente de “self-catering” —apartamentos, residencias unifamiliares, campings—, desarrolla más intensivamente el auto-empleo local y políticas de compras con proveedores también mayoritariamente locales (Williams, Shaw [1988]). Los fenómenos conflictivos más probables atañen a los sectores de hostelería-restauración y construcción. Los propios trabajadores locales pueden entrar en conflicto con la dirección y propietarios de las empresas locales por razones estrictamente laborales.

Por otra parte, los dirigentes políticos locales se enfrentan a dirigentes políticos de otras localidades o niveles administrativos para solventar problemas de la plaza ocasionados por no-residentes, como por ejemplo, la mejora compartida de vías inter-urbanas entre zonas de origen y destino próximas o, incluso, alejadas. En estos conflictos puede desarrollarse una participación activa de todo tipo de asociaciones ciudadanas que se sientan implicadas, presionando bien sobre la administración pública local propia o sobre otras administraciones públicas a las que se confiera responsabilidad política.

### **3. LA DEMANDA ESPECÍFICA DE TERRITORIO COMO NUEVO MERCADO**

Junto a los flujos turísticos mayoritarios que analizaba el punto anterior, durante los últimos años han venido ganando peso relativo determinadas formas de turismo previamente existentes y otras más novedosas y minoritarias, recogidas por algunos autores de forma confusa bajo denominaciones como la de

turismo alternativo (Savelli [1990], Getz [1991]), y caracterizadas, en principio por una actitud final más aparentemente respetuosa con los necesarios equilibrios territoriales.

Veamos, en primer lugar, la especificación de los fenómenos que explican estos cambios. Por una parte, la elevación de los niveles medios de riqueza en los países avanzados ha aumentado la demanda de calidad de vida entre gran número de ciudadanos. Importantes contingentes de población pueden exigir a su modo de vida la satisfacción de deseos muy específicos relacionados con necesidades nuevas que van apareciendo a medida que se van cubriendo niveles superiores de vida —mayores ingresos medios, mayor número y variedad de bienes privados y públicos, mayor tiempo libre, mayor nivel educativo y cultural, mayor volumen de información— (Tomás Carpi, Nácher, Bono [1993]).

En resumen, se trata del siguiente nuevo escenario: la elevación del nivel medio de riqueza, información y educación genera nuevas necesidades de bienestar material y moral que provocan flujos turísticos porque no pueden ser satisfechas en el lugar de residencia. Segmentos de la sociedad progresivamente mayores tienden a desplazarse a determinadas plazas por motivos de demanda ambiental, cultural e intelectual, siempre relacionados con el incremento en el bienestar material, en la mejora de los equilibrios internos de uno mismo. Este fenómeno, en consecuencia, no significa tanto una ruptura con las motivaciones turísticas que explican el turismo de sol y playa, como, si se quiere, una sofisticación en las mismas, consecuencia meramente del desarrollo económico y cultural del último cuarto de siglo.

Adicionalmente, durante los últimos años las motivaciones religiosas o/e ideológicas o/y altruistas pueden desencadenar mayor número de desplazamientos al disponer de un contexto tecnológico e informacional más desarrollado (15). En este segmento minoritario de los flujos turísticos, el motivo del desplazamiento es interiorizado como un imperativo categórico de orden moral: el lugar a visitar, sus gentes, su cultura, su medio natural, importan porque la oferta local se integra dentro de la humanidad y su sentido con alguna diferencia susceptible de invocar obligaciones morales a la participación, el trabajo y el sacrificio —intelectual o/y físico— (Getz [1991], Kelly [1980], Rojek [1985], Sue [1980], Burkart, Medlik [1990], Mill, Morrison [1985], Olszewska, Roberts [1989], Veal [1987], Gil Calvo [1992]).

En cualquier caso, se trata de viajes en los que la voluntad de incrementar el equilibrio psicológico propio y la adquisición de conocimientos inexistentes en el lugar de origen y con algún valor moral tienen un peso relevante cuando no fundamental entre los motivos del desplazamiento.

Por otra parte, estas necesidades de imbricación turística en otras formas convivenciales y de conocimiento de realidades culturales ajenas o/y específicas del lugar de destino pasan a ser algo más relevantes dentro del turismo más convencional, dadas las dimensiones generalizadas de un proceso que afecta a segmentos sociales intermedios.

Entre los fenómenos de corte más tradicional que han adquirido una mayor relevancia relativa en este contexto hay que señalar el incremento de flujos turísticos hacia áreas de segunda residencia unifamiliar. La alta densidad residencial y congestión de los centros turísticos masivos daña los resultados de la voluntad relacional entre los propios turistas. Téngase en cuenta que entre los atractivos de las típicas áreas de segunda residencia se encuentra, desde siempre, la posibilidad del reconocimiento entre los turistas como miembros de un colectivo, cuya composición es más cognoscible y controlable que en el caso del turismo residencial de apartamento y playa.

Además del factor relevante del prestigio social como motivación turística, la convivencia en un medio en el que los encuentros humanos resulten más subjetivos se convierte en una necesidad creciente cuando la vida urbana adquiere niveles altos de des-personalización y ritmos trepidantes en su dinámica. Como mínimo, se demanda una menor estandarización y superficialización en la relación con el prójimo —vecinos y conciudadanos.

La saludabilidad personal aparece también, desde luego, implicada en este tipo de flujos. En un sentido psicológico y físico, se ha convertido en una necesidad en muchos casos, bien objetivamente —la gran ciudad genera sus propias enfermedades—, bien como consecuencia de tendencias más contingentes facilitadas o provocadas interesadamente. El culto al cuerpo y la adhesión a prácticas deportivas de grupo o club han experimentado un notable avance. Las áreas de viviendas unifamiliares —turísticas o no— favorecen en mayor medida oportunidades destinadas a satisfacer estas necesidades o deseos. Se produce así una constitución de territorio turístico diferente, al menos, en lo que respecta a las relaciones entre los propios turistas e, incluso, entre éstos y la sociedad local, como se apuntó más arriba (16).

Junto a la consolidación-transformación de las áreas de segunda residencia más tradicionales, surgen nuevos destinos auspiciados por este tipo de necesidad, costeros, próximos a la costa o de interior. Por ejemplo, Torrevieja y el litoral de Orihuela —apenas explotado hace una decena de años— ha protagonizado un super-desarrollo durante la segunda mitad de la década de los 80. Parte de ese desarrollo ha generado urbanizaciones de viviendas unifamiliares en una proporción superior a la presencia

habitual en otros centros ya consolidados con anterioridad (Vera [1992 a] [1992 b], Nácher, Tomás Carpi [1990])

También municipios de montaña próximos a la costa cuyo medio natural y ocupación del espacio ofrecían posibilidades han visto aparecer urbanizaciones de viviendas unifamiliares, como en el caso de la provincia de Alicante (Vera [1992 a] [1992 b]). En estos casos, el turista reside en su vivienda propia en la montaña, disfruta del tipo de relaciones que prefiere en su vida cotidiana y se desplaza a la costa cuando lo necesita. No obstante, existen pruebas de que, en estos casos, los afanes privatizadores de esta clase de turistas —alto poder adquisitivo— sancionan o incentivan prácticas de negocio y de actitud con la sociedad local no muy alejadas del comportamiento tradicionalmente expropiador en lo económico y de burbuja respecto a la actitud cotidiana (Jurdao [1992]).

Además de la fenomenología más tradicional implicada en las áreas de segunda residencia turística, estas tendencias de las que venimos hablando incrementan la demanda de distintos bienes y realidades alejados de las pautas comportamentales atribuidas al turismo convencional de masas.

En primer lugar, crece la demanda de conocimiento de culturas diferentes en sentido amplio —lengua, costumbres, patrimonio y paisaje— con el objetivo de obtener una impresión-apunte durante estancias no muy largas y haciendo uso de medios —alojamiento, transporte y alimentación— perfectamente homologables a los niveles de vida habituales en el lugar de origen. Existe un margen de maniobra para que el turista se implique espontáneamente en la arena pública del territorio visitado, estableciendo contactos con la población indígena de forma autónoma. Destinos favoritos en este sentido son, por ejemplo, el mundo musulmán en el caso de Turquía, la combinación de mundo musulmán y reliquias ancestrales en Egipto, o, en un orden distinto, la ciudad de Praga.

Este es un mercado de minorías mayoritarias en ascenso. Los tour-operadores internacionales avanzan en la conformación de un mercado de productos cada vez más prefigurado que afecta a segmentos sociales con una cierta inquietud o curiosidad por otros modos de vida, la cual cosa es función tanto de los niveles de renta y educación —sobre todo— como de la propia naturaleza psicológica e ideológica del turista —en menor medida.

La restricción principal para este segmento de mercado en ascenso es, precisamente, la normalidad político-

social de la que se advirtió más arriba. Aquellos lugares de destino que preservan una imagen de normalidad social serán preferidos. Las actitudes hostiles y agresivas del tradicionalismo integrista musulmán han deteriorado seriamente los atractivos de Egipto. Hay que tener en cuenta que este tipo de turismo no renuncia a ciertas comodidades y no antepone el espíritu de riesgo y aventura hasta el extremo de obviar los peligros derivados de la tensión social y política en estas áreas o/y países.

En segundo lugar, se demanda el conocimiento detenido de realidades socio-culturales por las que el visitante se encuentra sensibilizado ideológicamente en estancias o viajes más largos o intensos en lo que también se denomina, a veces, turismo antropológico, por un lado, y turismo rural, por otro. Es esta la modalidad más clara de demanda territorial. No se trata aquí de que se dé de facto un consumo territorial —como ocurre en cualquier modalidad turística—, sino que, en el proceso de decisión que conduce a la elección de la plaza de destino, la peculiaridad relacional-territorial es considerada no sólo variable fundamental sino indispensable —atractivo primario— para el desarrollo del viaje.

Por turismo antropológico habría que entender aquellos flujos cuya motivación reside básicamente en la demanda de un conocimiento convivencial de sociedades atractivas en sí mismas por alguna razón subjetiva del demandante. El turista se interesa por las peculiaridades territoriales y desea efectuar algún tipo de integración en la vida local durante el período de estancia. La sociedad elegida puede ser muy distante en nivel de vida y cultura de los niveles conocidos por el turista en su lugar de origen. Los viajes a plazas muy alejadas culturalmente para un occidental —India, Marruecos, México— durante los cuales la preferencia por los bienes relacionales y culturales es muy superior a las preferencias por los bienes básicos —alojamiento, transporte, recreación— son un primer ejemplo (17). La vida cotidiana en las calles —las costumbres— y la herencia cultural —tradiciones, artesanía, gastronomía, fiestas, patrimonio histórico-artístico— son investigadas participativamente (Getz [1991], Cohen [1993]).

El turismo rural, por su parte, supone la elección de un medio territorial —en este caso, habitualmente occidental— que se distingue por la baja intensidad en el uso humano del medio físico —más parajes naturales vírgenes, paisajes naturales—, por una mayor autenticidad cultural —menor modernización—, una posibilidad mayor de bienes relacionales inter-subjetivos, y por la especialización agraria de las economías locales, en definitiva una especificación territorial ajena a los modelos modernizadores del turismo costero de masas (Bote

[1988], Montemagno, Arancio, [1991], Keller [1991], Hauser [1991], Galiano [1991], Gilbert [1992]).

En estos casos, las distancias físicas, culturales y de nivel medio de vida entre lugar de origen y lugar de destino son menores, ya que se trata de flujos intra-occidentales de lo rural a lo urbano. Lo rural se convierte en un mundo de vida cotidiana apetecible por razones diversas. En primer lugar, la saturación de la vida urbana provoca descontentos psico-ideológicos. Cada vez mayor número de trabajadores de la ciudad repudian consciente e intencionalmente la vida moderna trasladándose en su tiempo libre a medios rurales —incluso para constituir su primera residencia—. Con independencia del factor medio-ambiental —claramente relacionado en el caso rural—, se necesita despejar el estado de ánimo con un modo de vida que se considera más equilibrado para la psiquis propia y colectiva. Los índices de participación en la vida pública del lugar elegido son elevados (18).

La oportunidad de estas vías de valorización turística a partir de una demanda claramente territorial presenta la restricción de su carácter intrínsecamente respetuoso con la propia idiosincrasia relacional, económica y cultural de lugar de destino. En cuanto se da paso a una cierta estandarización del producto buscando la conexión con mercados más convencionales, no sólo se pierde la naturaleza del producto, sino que se produce la incorporación a una demanda mucho más volátil. Existen pruebas suficientes de que la preservación de la autenticidad y el carácter artesanal pueden ser objeto de una mercantilización ajustada a segmentos minoritarios pero estables de demanda (Getz [1991], Bote [1988], Walle [1993], Cohen [1993]).

Esto significa que no imperará la ley de los grandes números en la rentabilización del flujo turístico, por lo que los efectos benéficos resultan siempre muy difusos en la geografía. En consecuencia, la entrada en el mercado —la utilización de estrategias óptimas de marketing— para los potenciales agentes turísticos se hace difícil dado el muy pequeño tamaño que caracteriza a la actividad. La cooperación en el diseño del producto, la fijación y control de relaciones precio/calidad y la promoción se impone de una forma incluso más evidente que en otros modelos de producción (Okoroafo [1989], Jefferson, Lickorish [1988]), tal y como ponen de manifiesto las experiencias más exitosas al respecto (Bote [1988], Montemagno, Arancio [1991], Keller [1991], Hauser [1991], Galiano [1991], Gilbert [1992]). La participación de la iniciativa pública es inevitable en el fomento de mecanismos reguladores de la calidad y la comercialización conjunta, no obstante lo cual en algunos casos el asociacionismo ha funcionado de manera espontánea (Bote [1988], Montemagno, Arancio [1991], Keller [1991], Hauser [1991], Galiano [1991], Gilbert [1992]).

Otra corriente alternativa de turismo incipiente, y que aparece también directamente relacionada con la especificidad territorial de las plazas, se manifiesta en la creciente demanda de ciertos bienes o eventos artístico-culturales que únicamente se encuentran o suceden en ciertos lugares y que generan estancias relativamente cortas. Se trata de atractivos primarios en la medida en que el desplazamiento se efectúa a consecuencia de su existencia y con independencia de qué otro tipo de oportunidades turísticas ofrece la plaza (Gunn [1988], Getz [1991]). Un único bien o conjunto de bienes, un determinado acontecimiento —de mayor o menor duración— es la causa del flujo turístico.

No se trata del mismo segmento de mercado que viaja a conocer con mayor o menor profundidad los signos de una determinada cultura local. En estos casos, existe una pre-selección claramente temporal o individualizada de algún resorte artístico-cultural por el que vale la pena la visita. Donde la auténtica naturaleza de este segmento incipiente de mercado se revela con mayor claridad es en casos como el de las visitas a monumentos o conjuntos patrimoniales emblemáticos, museos, exposiciones, festivales de teatro, de música culta y cinematográficos. Viajar hasta el Museo del Prado en Madrid en cualquier caso o con ocasión de alguna exposición temática, acudir a la temporada operística en Milán, al festival cinematográfico de Cannes, a disfrutar la exposición de Joan Miró en Barcelona, a conocer el patrimonio histórico-artístico de Ávila o al festival de Jazz de San Sebastián son elecciones que tienen en común el carácter eminentemente formativo de la experiencia (19). No hay que olvidar que el turista puede desplazarse por necesidades particulares de bienestar o por imperativo moral, o por ambas cosas y que, evidentemente, la cantidad mayor entre estos desplazamientos corresponde a flujos intra-nacionales (Getz [1991]).

Verdaderamente, en estos casos —sobre todo, cuando las distancias cubiertas en el viaje de ida y vuelta así lo permiten— hay que contabilizar, además de los flujos turísticos, los flujos de excursionistas —visitantes durante menos de 24 horas que no llegan a pernoctar en la plaza— lo que, en cualquier caso, es significativo desde el punto de vista de la rentabilidad de una parte importante de la actividad productiva local ligada al turismo —concretamente, cualquier actividad a excepción del alojamiento.

En cuarto lugar, se demandan eventos festivo-deportivos por los que vale la pena desplazarse al lugar en que suceden, por lo que las estancias son también relativamente cortas. En estos casos, la motivación no es tanto una experiencia intelectual más o menos vinculada al territorio que se visita como la sumersión en un estado colectivo de fiesta, la cual cosa significa otra modalidad de conocimiento, en este caso sentimental, sensible o expresivo (Gil Calvo [1991]). En ocasiones —San

Fermín en Pamplona, Semana Santa en Sevilla—, la visita incluye el deseo de sumergirse en la euforia o catarsis colectiva local a través de celebraciones paganas o religiosas, y, por tanto, se trata de una intensísima vivencia territorial de carácter político-moral por la vía no intelectual (20).

En otras ocasiones, la visita se enmarca en un contexto de adhesión grupal que se transporta con los visitantes allá donde éstos se dirigen. La salida del lugar de origen actúa como mecanismo que refuerza los lazos comunales y el instinto de grupo al regreso. El ejemplo fundamental lo ponen los desplazamientos de los *supporters* de equipos deportivos locales o nacionales. La mayor exposición de refuerzos culturales se sucede en las Olimpiadas y en los campeonatos internacionales de los deportes de masas. Las actuaciones de los monstruos del pop remiten a necesidades culturales menos sofisticadas y también a fenómenos de catarsis colectiva que mantienen vínculos extra-rationales entre un profeta y el grupo inter-territorial de seguidores (21) Kelly [1980], Rojek [1985], Sue [1980], Gil Calvo [1992]).

La actividad gastronómica se relaciona con un tipo de experiencia que remite tanto al bien o evento cultural como al estrictamente festivo. Existe un vínculo evidente con la especificidad territorial de las plazas visitadas en algunos casos mientras que en otros el atractivo reside en el elevado nivel profesional de la actividad local de restauración (22). Ciertas plazas y áreas turísticas son demandadas por incluir en la oferta de sus oportunidades una especialización gastronómica junto a otras peculiaridades como las consideradas hasta ahora —historia, patrimonio, costumbres, riqueza ecológica y paisajística— (23). También el excursionismo hacia los centros urbanos de cierto relieve considera la cuestión gastronómica entre sus prioridades, aunque de forma más ocasional y con niveles medios de gasto menores. No nos encontramos ante una cuestión de menor relieve, puesto que, en la actualidad, por ejemplo, las regiones españolas responden al mercado y compiten decididamente promocionando sus gastronomías en la edición de los folletos —*brochures*— turísticos (Ruiz [1993]).

Situando ahora el punto de vista de nuevo en el ámbito de las motivaciones turísticas, hay que señalar que el turismo de negocios y congresos (24) se siente atraído también por la oferta local de bienes o eventos artístico-culturales y, de forma más notoria, por la oferta gastronómica —restauración— más o menos profesionalizada de las plazas que compiten en este mercado (Friel [1989], Getz [1991]), oportunidades que, ocasionalmente, forman parte de tradiciones y herencia histórico-arquitectónica propias adecuadamente traducidas a los estándares de calidad necesarios (25).

#### 4. CONCLUSIONES Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN TERRITORIAL

La propia naturaleza de la experiencia turística hace sumamente conveniente que los agentes productores implicados en la oferta turística tomen conciencia de su mutua interdependencia territorial. La optimización de la experiencia por parte del turista no sólo depende de la calidad del servicio que puede ofertar una determinada empresa o un determinado ayuntamiento, o de la mayor o menor hospitalidad de algunos habitantes del lugar. Es indispensable la existencia de algún sistema colectivo de coordinación que establezca patrones universales para la plaza con el fin de que la calidad media se mantenga dentro de ciertos estándares.

Por tanto, y con un carácter general, es relevante que las plazas dispongan de patronatos locales o regionales que supongan un foro consultivo y generador de directrices para el conjunto de las actividades de la plaza. Estos patronatos deberían contar con la representación de todos los intereses implicados y ejecutar tareas estratégicas y de marketing geográfico con una perspectiva de interés general auto-consciente. Es decir, la propia plaza debe actuar como una unidad productiva —teniendo claros los conflictos internos señalados y la segmentación espacial de mercados cuando sea el caso— que, priorizando la perspectiva de satisfacción al cliente/visitante, toma decisiones de impacto colectivo para que sean cumplidas con la mayor aproximación posible.

La experiencia internacional comparada ofrece suficientes pruebas de éxito en el desarrollo de instituciones de cooperación promovidas por entidades privadas o públicas, sobre todo cuando el nivel administrativo comprometido es el más coincidente con la naturaleza específicamente local del turismo, esto es, cuando se trata de instituciones regionales o locales (Ashworth, Goodall [Eds.] [1988], Ashworth, Goodall [Eds.] [1990], Calantone, Mazanec [1991], Jefferson, Lickorish [1988], Miller [1992], Selin, Beason [1991], Middleton [1988], Laws [1991]).

Por lo que respecta a las demandas crecientes de territorio como valor turístico, debe quedar claro que las plazas turísticas que pueden más probablemente acoger este tipo de turismo no se distribuyen azarosamente en la geografía mundial. Es evidente que ciertos núcleos urbanos y regiones del planeta disponen de mayores atractivos territoriales y de orden cultural en función de su pasado histórico y su herencia presente en formas urbanas, patrimonio y celebraciones de todo tipo. Son, en principio, estas zonas las que pueden captar las mayores cuotas dentro de este mercado en alza. Las regiones y comarcas

menos urbanizadas del Estado español, con una oferta —real o potencial— de medio residencial rural y actividades agrarias y artesanales, se localizan fundamentalmente en el interior, generalmente alejadas de las áreas más intensivamente urbanizadas.

En este sentido, competir, por ejemplo, en los mercados internacionales que captan visitantes procedentes de los países occidentales por razones de demanda cultural généricas frente a países como Egipto, la India o Turquía o plazas concretas como Venecia o Florencia en Italia resulta tarea difícil. El potencial de atracción del legado cultural —tradiciones, costumbres cotidianas, patrimonio histórico-arquitectónico— de tales regiones del planeta es indiscutiblemente superior. Incluso en el caso de regiones más concretas del panorama turístico como puede ser el Estado español, parece evidente que existe una mayor tradición de visitas al Camino de Santiago —legado arquitectónico románico y gótico, bajas densidades urbanas y culturas locales rurales con oportunidad para vivencias más subjetivas, valores paisajísticos elevados— o a Granada/Córdoba —legado arquitectónico árabe— que a las plazas valencianas en las que se concentra el patrimonio histórico-artístico regional más atractivo. Hay que tener muy clara esta limitación de partida.

Por otra parte, la apuesta por producciones turísticas más acordes con bajas intensidades de uso turístico del suelo significa un efecto arrastre de desarrollo económico mucho menor al habitual en el desarrollo del turismo litoral masivo. Menor número de visitantes por período y espacio, menor número de hoteles de tamaño medio y grande, práctica ausencia de torres y bloques de apartamentos, significan un impacto leve sobre la construcción e industrias conexas y un menor impacto sobre la economía local de servicios.

Ahora bien, existen elementos territoriales que pueden y deben ser empleados de forma concreta en la valorización turística de cualquier plaza, sobre todo, teniendo presente que el interés por las peculiaridades culturales, sociales y patrimoniales y el deseo de disfrutar de un entorno relacional más manejable, adquieren creciente peso entre las motivaciones turísticas.

El desarrollo de atractivos puntuales conectados a estos nuevos segmentos turísticos puede contribuir a complementar la oferta turística de plazas concretas en un sentido de mayor calidad, al sintonizar con ciertas sensibilidades que pueden afectar a segmentos de mercado relativamente amplios. Efectivamente, la disposición de un cierto patrimonio cultural o/y de programaciones de eventos en esta dirección más o menos accesibles para ciertos flujos más convencionales de visitantes contribuye en varios sentidos al valor turístico de un área.

En primer lugar, la posibilidad de generar rutas culturales hacia lugares accesibles desde plazas turísticas —por ejemplo, costeras— es una cuestión a considerar. En la medida en que determinadas zonas rurales o/y urbanas suficientemente dotadas patrimonialmente o/y con potencial de desarrollo artesanal de alojamiento y restauración puedan hacerse accesibles a las grandes plazas turísticas, se contribuye marginal pero indiscutiblemente a elevar las oportunidades del visitante.

Dentro del segmento masivo del turismo convencional, el segmento más sensible a estas realidades —que serían complementos— puede contribuir al mantenimiento de la actividad en la plaza primitiva y a extender el territorio turístico —efecto *spread*— hacia áreas menos beneficiadas en el nivel de vida (Getz [1991]). Por ejemplo, en el caso valenciano, rutas rural-culturales hacia el interior de la provincia de Castellón —en particular, hasta Morella y Villafamés, únicas plazas con suficientes atractivos en este sentido— pueden actuar complementariamente a la oferta de los centros masivos de la costa.

En segundo lugar, la posibilidad de publicitar algunos monumentos significativos, actividad museística y celebraciones de eventos caracterizados por alguna nota distintiva —a ser posible, identificables con la idiosincrasia cultural local— entra dentro de las opciones para el desarrollo turístico de cualquier plaza o región. Así, la promoción del I.V.A.M. en la ciudad de Valencia o del teatro romano de Sagunto como atractivos primarios por los que desplazarse desde plazas turísticas típicas de la región es un ejemplo válido en este sentido. Otras actuaciones destinadas a la regeneración de los centros históricos de ciudades valencianas —la propia Valencia, Alicante, Alcoi— pueden contribuir a rescatar el interés cultural de zonas urbanas que contienen parte de la historia arquitectónica más relevante y mantienen un medio relacional menos superficializado por el gigantismo de la modernización urbana.

En tercer lugar, el turismo de negocios y congresos puede salir muy claramente beneficiado con este tipo de intervenciones en defensa de actividades culturales atractivas. Las grandes ciudades son capaces de atraer excursionistas y turistas por motivos diferentes a los que prevalecen en el caso del turismo estival. La oferta cultural genérica y especializada del lugar conviene que pase a formar parte —si lo merece— del servicio que se ofrece a los visitantes.

Las empresas hoteleras que atienden este turismo de negocios y congresos han de lograr disponer de programas de actividades culturales en la plaza cuya oferta se ofrezca como opción para el turista incluso desde el propio hotel. También el comercio y la restauración urbanos pueden combinarse con

actividades culturales en los presupuestos temporales de los excursionistas. La cooperación entre estas empresas locales puede conducir a la promoción conjunta de la plaza en mercados más o menos accesibles de excursionistas ofreciendo rutas espacio-temporales: compras, comida, cine o teatro, exposición, actuación musical.

El respeto al legado cultural de las plazas turísticas se convierte en imprescindible en el contexto de estas nuevas tendencias, de tal manera que la riqueza patrimonial ha de ser preservada, como mínimo, y, en su caso, publicitada. Estas actuaciones son claramente de interés público y, por ello, compete a las autoridades públicas la protección del legado y patrimonio cultural, así como, a falta de iniciativa privada, la articulación de políticas públicas de recuperación y promoción del patrimonio cultural local, con una filosofía eficazmente proteccionista. Es obvio que el aumento en el número de visitantes puede redundar en el deterioro del propio patrimonio, como ha sucedido, por ejemplo, en los casos de las Cuevas de Altamira —en Cantabria, España— o la tumba de Tuthamkhamon en el Valle de los Reyes, Egipto.

Las áreas de segunda residencia —y su progresiva transformación en suburbios residenciales de las grandes metrópolis— contienen un peligro para el territorio local cuando su creación ex-novo es impulsada por promotores/urbanizadores cuyo objetivo es la maximización de beneficios a corto plazo. Se trata del mismo problema que puede haberse dado con la turistización de costa convencional en el Mediterráneo y otros puntos litorales del planeta: la pérdida de la identidad socio-cultural y capacidad local de auto-gobierno. Las sociedades locales a las que les surge la oportunidad de acoger en su espacio y territorio iniciativas de estas características han de disponer de la información suficiente sobre las posibles consecuencias. La esquizofrenia del anfitrión puede estar a la vuelta de la esquina si se apuesta conscientemente por este modelo de desarrollo.

El obstáculo principal a todas estas opciones de adaptación estratégica reside en las dificultades para derivar comportamientos de interés general. Se precisa un nivel informativo suficiente para los múltiples agentes productores y receptores pasivos implicados y una actitud participativa que permita sustituir intencionalmente el tradicional recurso impersonal del “se nos está echando a perder el negocio” por un “nosotros” más activo (Ibáñez [1986]). En este sentido, se requeriría un mayor peso social de expertos analistas de la problemática que a la vez actuarán como animadores de la revelación de la interdependencia fatal y detectores de las probables amenazas que afectan a los territorios que optan por su turistización total o parcial.

## BIBLIOGRAFÍA

- AP, J. (1992) "Resident's perceptions on tourism impacts". *Annals of Tourism Research*. Vol. 19. N.º 4. pp. 665-690.
- ASHWORTH, G.; GOODALL, B. (Eds.) (1988) *Marketing in the tourism industry. The promotion of destination regions*. Routledge. London.
- ASHWORTH, G.; GOODALL, B. (Eds.) (1991) *Marketing Tourism Places*. Routledge. London.
- BIGNE, E.; ZORIO, M. (1992) "Marketing turístico: el proceso de toma de decisiones vacacionales". *Revista de Economía y Empresa*. Vol. IX. N.º 23. pp. 91-112.
- BORJA, J.; CASTELLS, M.; DORADO, R.; QUINTANA, I. (Eds.) (1990) *Las grandes ciudades en la década de los noventa*. Ed. Sistema. Madrid.
- BOTE, V. (1988) *Turismo en espacio rural*. Ed. Popular. Ministerio de Cultura. Madrid.
- BRESSO, M.; ZEPETELLA, A. (1987) *Il turismo come risorsa e come mercato*. Franco Angeli. Milano.
- BURKART, A. J.; MEDLIK, S. (1990) *Tourism. Past, Present and Future*. Heinemann. Oxford.
- CALANTONE, R. J.; MAZANEC, J. A. (1991) "Marketing Management and Tourism". *Annals of Tourism Research*. Vol. 18. pp. 101-119.
- COHEN, E. (1993) "Introduction: Investigating Tourists Arts". *Annals of Tourism Research*. Vol. 20. pp. 1-8.
- DANN, G.; COHEN, E. (1991) "Sociology and Tourism". *Annals of Tourism Research*. Vol. 18.
- DUVERGER, M. (1983) *Sociología de la Política*. Ed. Ariel.
- ELIAS, N. (1991) *Sociología fundamental*. Ed. Gedisa.
- ELSTER, J. (1990) *Tuercas y Tornillos. Introducción a los conceptos básicos de las Ciencias Sociales*. Ed. Gedisa.
- ELSTER, J. (1991) *El cemento de la sociedad*. Ed. Gedisa.
- ESTEVE, F. (1990) "Crecimiento y bienestar: la economía que no está en el P.I.B.", en ALBARRACÍN, J. y otros. *Reflexiones sobre Política Económica*. Ed. Popular.
- FERNÁNDEZ GUELL, J. M. (1989) "El turismo como sistema funcional". *Estudios Turísticos*, pp. 71-83.
- FRIEDMAN, J.; WEAVER, C. (1981) *Territorio y Función*. I.E.A.L. Madrid.
- FRIEL, E. J. (1989) "Convention Market", en WITT, S. F.; MOUTINHO, L. (Eds.) (1989). *Tourism Marketing and Management*. Prentice-Hall. Cambridge. pp. 75-77.
- GALIANO, E. (1991) "El turismo rural en España". *Estudios Turísticos*. N.º 110. pp. 39-46.
- GETZ, D. (1991) *Festivals, Special Events and Tourism*. Van Nostrand Reinhold. New York.
- GILBERT, D. C. (1992) "Perspectivas de desarrollo del turismo rural". *Revista Valenciana d'Estudis Autonòmics*. N.º 13. pp. 167-193.
- GODELIER, M. (1990) *Lo ideal y lo material*. Ed. Taurus. Madrid.
- GODFREY, G.; GRAEFE, A. (1991) "Repeat tourism, play and monetary spending". *Annals of Tourism Research*. Vol. 18. pp. 213-225.
- GRABURN, N. H. H. (1992) "El turismo como viaje sagrado", en SMITH, V. (Ed.) (1992) *Anfitriones e Invitados*. pp. 45-68. Endymión. Madrid.
- GREENWOOD, D. J. (1992) "La cultura al peso: perspectiva antropológica del turismo en tanto proceso de mercantilización cultural", en SMITH, V. (Ed.) (1992) *Anfitriones e Invitados*. pp. 257-279. Endymión. Madrid.
- HAUSER, M. (1991). "Evolución del turismo rural en Austria; intento de aplicación de una idea de marketing al caso del Tirol". *Estudios Turísticos*. N.º 110. pp. 19-26.
- IBÁÑEZ, J. (1986) *Mas allá de la sociología. El grupo de discusión: Técnica y crítica*. Ed. Siglo XXI. Madrid.
- JEFFERSON, A.; LICKORISH, L. (1988) *Marketing Tourism. A practical guide*. Longman. London.
- JURDAO, F. (Ed.) (1992) *Los Mitos del Turismo*. Endymión. Madrid.

- KELLER, P. (1991) "Turismo rural, ¿esperanza o ilusión? Una aportación vista desde la perspectiva de Suiza". *Estudios Turísticos*. N.º 110. pp. 27-33.
- KELLY, J. R. (1982) *Leisure*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. 1982. London.
- KOTLER, P. (1988) *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and control*. Prentice-Hall. New Jersey.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (1989) *Principles of Marketing*. Prentice-Hall. New Jersey.
- LAMBIN, J.-J. (1989) *Marketing Estratégico*. McGraw-Hill. Madrid.
- LAWS, E. (1991) *Tourism Marketing. Service and Quality Management Perspectives*. Stanley Thomas.
- LOZATO-GIOTART, J. P. (1990) *Geografía del Turismo. Del espacio contemplado al espacio consumido*. Ed. Masson. Barcelona.
- MATTHEWS, H. G.; RICHTER, L. K. (1991) "Political Science and Tourism". *Annals of Tourism Research*. Vol. 18. pp. 120-135.
- McKERCHER, B. (1993) "Tourism as a conflicting land use". *Annals of Tourism Research*. Vol. 19. pp. 467-481.
- McINTOSH, R. W.; GOELDNER, C. R. (1990) *Tourism: principles, practices, philosophies*. John Wiley & Sons. New York.
- MILLER, B. (1992) "Collective Action and Rational Choice: Place, Community, and the limits to individual Self-Interest". *Economic Geography*. Vol. 68. pp. 22-42.
- MONTEMAGNO, G.; ARANCIO, V. (1991) "Turismo rural y agroturismo. El caso italiano". *Estudios Turísticos*. N.º 110. pp. 5-18.
- MUÑOZ DE ESCALONA, F. (1989) "Economía de la producción turística: un enfoque alternativo". *Estudios Turísticos*. N.º 101. pp. 3-23.
- MUÑOZ DE ESCALONA, F. (1990) "Tour operadores y producción turística". *Estudios Turísticos*. N.º 108. pp. 91-122.
- NÁCHER, J.; SELMA, S. (1993) "Turismo y Administración Local: los casos de Benicàssim y Gandía." *II Congrés d'Economia Valenciana. Comunicacions*. Tomo I. pp. 315-324.
- NÁCHER, J.; TOMÁS CARPI, J. A. (1990) *Estudio básico para la Ordenación del Territorio en la Comunidad Valenciana. Estudios Comarcales*. El Baix Segura. C.O.P.U.T. Generalitat Valenciana.
- NASH, D. (1992) "El turismo considerado como una forma de imperialismo" en SMITH, V. (Ed.) (1992) *Anfitriones e Invitados*. Endymión. Madrid. pp. 69-91.
- OLSZEWSKA, A.; ROBERTS, K. (1989) *Leisure and Life-style*. Sage. London.
- OKORO AFO, S. (1989) "Cooperative Marketing". en WITT, S. F.; MOUTINHO, L. (Eds.) (1989). *Tourism Marketing and Management*. Prentice-Hall. Cambridge. pp. 79-82.
- PEARCE, P. L.; STRINGER, P. F. (1991) "Psychology and Tourism". *Annals of Tourism Research*. Vol. 18. 1991. pp. 136-154.
- RYAN, C. (1991) *Recreational Tourism. A Social Science Perspective*. Routledge. London.
- RUIZ, R. (1993) "Al pie de la letra". *El País*. Suplemento Dominical. 28 febrero. p. 20.
- ROJEK, C. (1985) *Capitalism and Leisure Theory*. Tavistock Pub. London.
- SÁNCHEZ, J. E. (1985) "Por una geografía del turismo de litoral. Una aproximación metodológica". *Estudios Territoriales*. N.º 17. pp. 103-122.
- SAVELLI, A. (1990) "Innovación y desarrollo de las empresas turísticas pequeñas y medianas". *Sociología del trabajo*. N.º 10. pp. 25-40.
- SELIN, S.; BEASON, K. (1991) "Interorganizational Relations in Tourism". *Annals of Tourism Research*. Vol. 18. pp. 629-652.
- SESSA, A. (Ed.) (1985) *La scienza dei sistemi per lo sviluppo del turismo*. Agnesotti. Roma.
- SMITH, V. (Ed.) (1992) *Anfitriones e Invitados*. Endymión. Madrid.

- SNEPENGER, D. J.; JOHNSON, J. D. (1991) "Political Self-Identification and Perceptions on Tourism". *Annals of Tourism Research*. Vol.18. pp. 511-515.
- STEENE, A. ( 1991 ) "Personal Network as Business Strategy". *Annals of Tourism Research*. Vol. 18. pp. 666-669.
- SUE, R. (1982) *El ocio*. F.C.E. México.
- TOMÁS CARPI, J. A. (1986) "Problemática territorial y ordenación del territorio en el País Valenciano". *Revista Valenciana d'Estudis Autònòmics*.
- TOMÁS CARPI, J. A. (1988) "La realidad socio-económica en el espacio". *Revista Valenciana d'Estudis Autònòmics*. N.º 11-12.
- TOMÁS CARPI, J. A. (1992) *Poder, Mercado y Estado en el capitalismo maduro*. Tirant lo Blanc. Valencia.
- TOMÁS CARPI, J. A.; NÁCHER ESCRICHE, J.; BONO, E. (1993) "Calidad de vida y política pública en España", en GAMIR, L.; SUCH, D. (Eds.). *Política Económica de España* (en prensa).
- TSARTAS, P. (1992) "Socioeconomic impacts of tourism on two greek isles". *Annals of Tourism Research*. Vol. 19. pp. 516-533.
- UYSAL, M.; POMEROY, R. S.; POTTS, T. D. (1992) "County-level Impact assessment: A case study in Beaufort County, South Carolina". *Journal of Travel Research*, pp. 57-65.
- VALLS, J.-F. (1992) *La Imagen de Marca de los Países*. McGraw-Hill. E.S.A.D.E.
- VEAL, A. J. (1987) *Leisure and the Future*. Allen & Unwin. London.
- VERA, F. (1992 a). "El turismo" en MARTÍNEZ, J. A.; PEDREÑO, A.; REIG, E. (1992) *Estructura Económica de la Comunidad Valenciana*. Espasa-Calpe. pp. 211-244.
- VERA, F. (1992 b). "Turismo y crisis agraria en el litoral alicantino", en VICKERMAN, R. W. (1975) *The Economics, of Leisure and Recreation*. MacMillan. London.
- WALLE, A. H. (1993) "Tourism and Traditional People: Forging Equitable Strategies". *Journal of Travel Research*. Vol. XXI. pp. 14-19.
- WALLE, A. H.; CONSTANTINOU, S. T. "Ethnic identity and tourism marketing", en WITT, S. F.; MOUTINHO, L. (Eds.) (1989). *Tourism Marketing and Management*. Prentice-Hall. Cambridge. pp. 137-140.
- WILLIAMS, A. M.; SHAW, G. (1988) "Tourism: candyfloss industry or job generator". *Town Planning Review*. Vol. 59. pp. 81-103.
- WITT, S. F.; MOUTINHO, L. (Eds.) (1989) *Tourism Marketing and Management Handbook*. Prentice-Hall. Cambridge.

## NOTAS

(1) En palabras de Burkart y Medlik, "... el producto turístico es una amalgama de lo que (el turista) hace en su destino y los servicios que emplea para ello. Por tanto, cada plaza tiene un producto o productos particulares que ofrecer". (Burkart, Medlik, [1990] p. 48).

(2) Existe un planteamiento que puede calificarse de vanguardista según el cual el único producto turístico como tal es el package de ida y vuelta y las únicas empresas turísticas son las agencias de viajes y los tour-operadores (Muñoz de Escalona [1989, 1990]). Las tesis de este trabajo pueden incluir de forma no problemática esta perspectiva.

(3) De forma más rigurosa, la fenomenología turística se constituye en un proceso interactivo entre unidades decisionales cuyas motivaciones de demanda y de oferta definen sobre la marcha el supuesto "producto turístico", confiriéndole valor productivo a un determinado espacio geográfico, a partir

de la previa existencia de atractivos básicos que sostienen y dan sentido al proceso. Sobre la valorización del espacio como factor productivo en los procesos de "turistización", véase Sánchez, J. E. (1985).

(4) El modelo de amalgama mínima en el turismo convencional (TC) incluye una composición de playa —agua y arena limpia—, y sol; hoteles y otros alojamientos de calidad media y media-baja; un stock básico de instalaciones deportivas y paseos; cierta oferta de entretenimiento: bares musicales, discos, cines, cafeterías y restaurantes. Otros modelos significan demandas de elementos puntuales como, por ejemplo, un familiar o amigo con residencia habitual en el lugar de destino, un determinado restaurante, un museo, un festival cinematográfico.

(5) Una vía posible de exploración analítica que contribuya a esclarecer la naturaleza de oferta y demanda turística es la denominada teoría de juegos. En efecto, la plaza puede ser considerada como un multi-juego entre unidades productivas cuyos resultados son interdependientes de hecho (Axelrod [1986], Schelling [1989], Elster [1991],

Elias [1982], Mill, Morrison [1985], Sessa [Ed.] [1985], Jefferson, Lickorish [1988], Laws [1991]). A las distintas unidades implicadas en la producción turística les interesa satisfacer una función de beneficios materiales o/y morales esperados. Al stock de información disponible sobre las variables en juego que afectan particularmente a la actividad de cada unidad habría que incluir el comportamiento previsto de los n-1 restantes jugadores implicados puesto que todos los productores aportan factores para la resultante final, con lo que las propias reglas del juego contienen inevitablemente relaciones de dependencia de mayor o menor intensidad en la satisfacción de los objetivos individuales.

(6) En la realidad turística, buena parte de los fenómenos individuales que acaban por constituirlos suceden sin perspectiva optimizadora de medio y largo plazo. Tal y como se indicaba más arriba, a pesar de la condición inevitable de multi-juego que adquiere la plaza turística, los agentes no tienen por qué reconocerla. Los constructores o/y especuladores del litoral mediterráneo se han podido permitir, en bastantes casos, la maximización de beneficios a corto plazo a través de la compra-venta de terrenos o/y la edificación de torres de apartamentos sin preocuparse por otras oportunidades turísticas que no fueran estrictamente las de alojamiento. El resultado final para plazas en las que han prevalecido tales actitudes es la aparición de crisis cuando los turistas han pasado a demandar otras actividades adicionales que ya no pueden ser fácilmente satisfechas en la plaza —recreación deportiva de tierra, recreación paisajística, entorno ambiental ecológicamente digno, facilidades de aislamiento para la obtención de reposo— dado el carácter conferido a la oferta de alojamiento.

(7) Los individuos establecen relaciones de forma intencional y no intencional, es decir, de forma deliberada o no deliberada. Simplificando, las motivaciones intencionales en las relaciones humanas podrían catalogarse en dos grupos: relaciones de orden material, cuyo origen se halla en la necesidad de cubrir necesidades de supervivencia, dado un contexto de relaciones sociales de producción; relaciones de orden moral, cuyo origen se halla en la necesidad de cubrir necesidades de sentido de pertenencia a colectivos socio-políticos, caracterizados por disponer de valores y actitudes similares y diferenciados.

(8) Cuando las relaciones que se establecen no son deseadas o/y resultan insatisfactorias podría hablarse, en contrario, de males relacionales.

(9) La anécdota la refiere Ap, citando a Krippendorf en su fundamental artículo metodológico y conceptual al respecto de las relaciones hosts-guests (Ap, J. [1992]).

(10) En rigor, las relaciones “burbuja” aparentemente más íntimas suceden también objetivamente. Esto es, los contactos establecidos en contextos intencionalmente orgiástico-festivos —carácter explícitamente sexual o/y alcoholizado— rara vez entrañan una relación entre sujetos con identidad propia. La voluntad de conocer la peculiaridad humana del co-partícipe apenas existe. Benidorm e Ibiza contienen entre sus características más relevantes como plazas el desarrollo de este tipo de actividades, cuya supuesta criticidad moral y sanitaria ha sido recientemente objeto de publicidad en el Reino Unido. En cualquier caso, ha de quedar claro que, desde el punto de vista mercadológico, esta intimidad relacional meramente objetual forma parte de los motivos —típicamente turísticos vacacionales, como es sabido— por los que se demandan tanto Benidorm como Ibiza.

(11) El paraje se transforma en paisaje con la existencia de una actitud intencional meramente contemplativa por parte del observador. Los elementos que componen el paraje son percibidos en su dimensión superficial

y ejercen una influencia meramente plástica, desprovista de todo interés analítico de sentido (Lozato Giotart [1990]).

(12) En la Comunidad Valenciana, ha tenido lugar durante los últimos años un proceso parecido pero relacionado con los propietarios de residencias turísticas que pueden ser consideradas a medio camino entre principales y secundarias —en Calpe, por ejemplo—. La elevación del nivel nacional de vida, modificaciones en el trato fiscal a los propietarios y una calidad de servicios estable o deteriorada han provocado una cierta pérdida de clientela más o menos fija, lo cual no deja de ser una cierta prueba de que la fidelidad puede tener un límite (Vera [1992 a]).

(13) Desde el punto de vista de las sociedades receptoras, el comportamiento de ciertos segmentos de demanda —bajo nivel económico y cultural— puede ser evaluado como deplorable —sobre todo, en privado— en los casos en que se superan ciertos límites de permisividad. Sin embargo, para estos turistas se trata de manifestar su estilo de comportamiento más libremente que en su país de origen y durante la época laboral —sin restricciones morales y hasta legales—. La actitud desordenada de los “hooligans” británicos en sus desplazamientos recuerda en sus rasgos fundamentales a la actitud de ciertos segmentos inferiores de turistas vacacionales, entre otras cosas, porque se trata de estratos sociales similares.

(14) En este sentido, hay que señalar que una adecuada topografía territorial habría de indicar los nexos direccionales en el espacio entre agentes implicados en la actividad turística. La intensidad del nexo indicaría la relevancia de la relación productiva para el funcionamiento del modelo turístico y la dirección del nexo mostraría hacia qué área geográfica se decanta el poder diferencial entre los implicados. En el curso de una relación funcional de producción, la capacidad de dominio sobre las reglas del juego que determinan el nexo no se reparte igualitariamente entre sujetos, la cual cosa significa que la capacidad decisional sobre el modelo territorial difiere entre los nudos territoriales que se sitúan como cruces de nexos más densos y aquellos puntos del territorio donde la densidad decisional es menor. Estos nudos conciernen a agentes activos con intereses, ideas y oportunidades diversas, situándolos espacialmente en el lugar de residencia o/y el lugar donde se efectúa su vida cotidiana y que recibe los ingresos derivados de su patrón de gasto. Un ejemplo clarificador: el constructor y su equipo de arquitectos residen en Valencia, pero construyen apartamentos en Gandía; los trabajadores son de Piles, Bellreguard y Oliva. El maestro de obras es de Gandía; la agencia inmobiliaria publicita los apartamentos en Madrid y los adquirientes son todos de la Comunidad Autónoma madrileña. Gandía plaza dinamiza el proceso productivo pero el poder y los beneficios pueden permanecer mayoritariamente fuera.

(15) Forma parte de un sistema de ideas —comprensión del mundo y su valor, comportamientos de cambio acordes— o de un directorio de obligaciones morales —de origen religioso o ético— la realización de desplazamientos para conocer otras realidades humanas. El altruismo aparece cuando en el desplazamiento se está dispuesto a sacrificar el interés particular (Elster [1991], Gil Calvo [1991]).

(16) Este tipo de razones, multiplicadas en intensidad y sumadas a otras de carácter medio-ambiental y paisajístico, explican también la proliferación de áreas de primera residencia en las proximidades de los grandes centros urbanos occidentales, generadas, en muchos casos, a partir de las primitivas áreas de segunda residencia.

(17) El caso extremo consiste en aceptar a priori un sacrificio en los niveles elementales de calidad de vida habituales en el lugar de origen a cambio de la satisfacción del deseo de implicación personal en la vida

cotidiana del lugar de destino, renunciando incluso a la saludabilidad personal —alimentación, condiciones sanitarias— para actuar moralmente. Son ejemplos las estancias no remuneradas y voluntarias de occidentales en áreas deprimidas del Tercer Mundo durante el período vacacional.

(18) El mundo rural es demandado también por ciudadanos occidentales cuya procedencia se encuentra precisamente en áreas rurales. Se trata del reflujo de antiguos emigrantes desde su actual lugar de residencia durante períodos vacacionales hacia sus lugares de origen, destinos que se encuentran en el país de residencia o en otro. Evidentemente, el sub-conjunto de flujos internacionales de turistas que repiten sistemáticamente el viaje a lo largo de su ciclo de vida depende en su magnitud de las distancias a recorrer. Las propias raíces ejercen una evidente influencia en cualquier caso (Walle [1989]), pero también los problemas duraderos de integración político-moral y el repudio implícito a la vida urbana de la sociedad de masas explican los flujos intranacionales (Bote [1988]). El interés mercadológico de este segmento incipiente de mercado es perfectamente reconocible cuando se explora la tradición y renovación del fenómeno intranacional en países como el Reino Unido, Francia, Austria e Italia, y en E.E.U.U. para el caso internacional.

(19) Obsérvese, por los ejemplos expuestos, que el festival cinematográfico de Cannes o el de Jazz de San Sebastián no parecen tener ninguna vinculación territorial aparente con la sociedad local, como, de hecho, no la tienen. En efecto, la visita a una plaza por motivos como estos puede efectuarse con comportamientos "burbuja". La única virtualidad desde la perspectiva territorial es que, en su caso, la promoción de festivales y acontecimientos especiales desde la propia plaza posibilita la creación de imagen de forma endógena. No es ningún otro agente ajeno el que domina la conformación de la imagen del producto local. El objetivo de Cannes con este festival no es otro que reforzar su presencia como centro turístico convencional de la Costa Azul y el de San Sebastián reforzar su imagen de ciudad de calidad —con independencias de la satisfacción de necesidades culturales locales, por supuesto— (Getz [1991], Valls [1992]).

(20) A diferencia de la festividad orgiástica específicamente sexual y alcoholizada señalada más arriba en los casos de Benidorm e Ibiza, la implicación del turista en el ceremonial profano o religioso sucede por la vía de la comunión espiritual o/y por la explícita actitud receptiva e incluso invitativa del anfitrión. La dimensión colectiva de las ceremonias y el catálogo

de vivencias expresivas supera cuantitativa y cualitativamente la intimidad superficial en el caso de las relaciones sexuales y alcoholizadas, a pesar de que no se excluyen este tipo de actividades en el contexto extático que promueve contemplativamente la Semana Santa y activamente San Fermín.

(21) Obviamente, no todo el turismo deportivo/y musical de los fans entraña desórdenes en el área de destino y superficialidad relacional. Es habitual la existencia de economías locales animadas por el gasto de estos visitantes (Godbey, Graefe [1991]), así como relaciones de confraternización entre visitantes y sociedad anfitriona —visitas a familiares o conocidos con asistencia a encuentros deportivos entre el equipo del lugar de origen y el equipo del lugar de destino o con asistencia a conciertos.

(22) Como es sabido, el desarrollo del sector de la restauración —en todas las gamas de calidad— ha sido espectacular durante los últimos años en países como España y Estados Unidos. Idénticas razones que en los otros casos —calidad de vida y expansión económica— han contribuido a la generalización del fenómeno.

(23) Un caso conocido en la Comunidad Valenciana es el de Gandía, cuyo Concurso Anual de Fideuà se ha empleado como reclamo turístico. Las comarcas de ancestral tradición arroceras valenciana localizan algunos establecimientos que generan en sí mismos desplazamientos —excursiones, generalmente— estrictamente gastronómicos —El Palmar, Sueca, Cullera, L'Alcúdia, Grau de Castelló, Benissanó.

(24) Este es un segmento de mercado con relevancia creciente. En la medida en que los aspectos informacionales han adquirido mayor relevancia estratégica en el ámbito empresarial —tanto en la dimensión tecno-organizativa como en la dimensión comercial—, en el ámbito político y en el ámbito intelectual-científico, el establecimiento de conexiones personalizadas se hace más preciso.

(25) Si bien la demanda de territorio —peculiaridades relacionales, culturales— es evidentemente menor en este segmento, es sabido que este turismo minoritario se caracteriza por un nivel de gasto local muy superior al del visitante por motivos de ocio, con lo que la presencia de una tradición gastronómica y/o en restauración resulta económicamente muy relevante (Burkart, Medlik [1990], Friel [1989]).

Este artículo se ha beneficiado parcialmente de las investigaciones teóricas llevadas a cabo en el marco del proyecto en curso (1992-1994) *Crisis Turística y Modelos Turísticos en la Comunidad Valenciana*, financiado por el Institut Valencià d'Estudis i Investigació, dirigido por José Nácher, con la participación de Elías Furió, Enrique Fatás, Pilar Tamborero y M.<sup>a</sup> Angeles Martínez.



# FORMACIÓN DEL PROFESORADO DE TURISMO: LÍNEAS MAESTRAS PARA EL DESARROLLO DE ACCIONES Y PROGRAMAS

J. R. BRENT RITCHIE

(CENTRO MUNDIAL DE EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN DEL TURISMO.  
UNIVERSIDAD DE CALGARY, CANADÁ)

J. R. BRENT RITCHIE

DIRECTOR DEL CENTRO MUNDIAL DE EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN  
DEL TURISMO, UNIVERSIDAD DE CALGARY, CANADÁ.

EL AUTOR QUIERE EXPRESAR SU AGRADECIMIENTO AL INSTITUT  
TURISTIC VALENCIÀ POR SU APOYO EN EL DESARROLLO DE MUCHAS DE LAS IDEAS Y  
CUESTIONES TRATADAS EN LAS SIGUIENTES PÁGINAS.

PAPERS DE TURISME 12, pp. 47-63, 1993 R E S U M E N

**T**HIS ARTICLE PROVIDES SOME OF THE BACKGROUND thinking underlying the recent establishment of the International Program for Tourism Teachers and Researchers which was initiated jointly by the University of Surrey (United Kingdom), the University of Calgary (Canada), and the Hong Kong Polytechnic. The first program was held at the University of Surrey in 1993. The second will be held at the University of Calgary in June/July of 1994.

*In terms of specific content, the paper addresses four main areas. It first reviews the results of a survey of tourism educators conducted during a major international conference on Tourism Education, Training and Research held in Calgary in 1991. This survey identified and prioritized the major issues in tourism education and training as perceived by conference participants. One of the most significant concerns of these participants was the need for more qualified educators, and more particularly for high quality programs to "Educate the Educators". This concern was a major factor in the decision to launch the above noted program for tourism teachers and researchers.*

**E**L PRESENTE ARTÍCULO CONTIENE PARTE DEL PENSAMIENTO fundamental que sustenta el reciente establecimiento del Programa Internacional para el Profesorado y los Investigadores del Turismo que se inició conjuntamente por la Universidad de Surrey (Reino Unido), la Universidad de Calgary (Canadá) y la Politécnica de Hong Kong. El primer programa se desarrolló en la Universidad de Surrey en 1993. El segundo tendrá lugar en la Universidad de Calgary en junio/julio 1994.

En cuanto a su contenido específico, el presente trabajo consta de cuatro áreas fundamentales. En la primera analiza los resultados de una encuesta al profesorado de turismo llevada a cabo durante la conferencia internacional sobre Educación, Formación e Investigación en Turismo celebrada en Calgary en 1991. La citada encuesta identificaba y abordaba las principales cuestiones sobre la educación y formación en turismo desde el punto de vista de los participantes en la conferencia. Una de las preocupaciones más acuciantes era la necesidad de un profesorado más cualificado y, en particular, de programas de mayor calidad

*The paper subsequently reviews and expands upon some of the structural and professional challenges that must be taken into account by both policy makers and academics who have responsibility for the development of programs to recruit, select and develop the faculty members who will staff the tourism programs within their jurisdiction. Following this review, the article presents a number of policy guidelines which it is felt may be helpful to those who are designing and implementing the above mentioned programs.*

*Finally, the paper concludes with a fairly detailed presentation and discussion of a number of actions, initiatives and programs which it is suggested provide a comprehensive framework for the development of programs to "Educate the Tourism Educators". These programs are designed to achieve four main goals: to ensure academic competence and commitment, to ensure industry relevance, to ensure competence as a teacher, and to assist in career development and expansion.*

para la "Formación del Profesorado". Esta preocupación constituyó un factor decisivo para el lanzamiento del programa para el profesorado y los investigadores del turismo arriba mencionado.

A continuación se analizan y comentan algunos de los retos estructurales y profesionales que deben tenerse en cuenta, tanto por parte de las autoridades gubernamentales como de las académicas con competencias para el desarrollo de programas para la selección, contratación y formación del personal facultativo que impartirá los programas turísticos dentro de sus respectivas jurisdicciones. Tras dicho análisis, este artículo expone un cierto número de líneas maestras de actuación con la intención de ayudar a quienes deben diseñar e implantar los programas antes indicados.

Finalmente, el trabajo concluye con la presentación y discusión en profundidad de un cierto número de acciones, iniciativas y programas que podrían proporcionar un marco básico de trabajo para el desarrollo de programas para la "Formación del Profesorado". Estos programas están diseñados para conseguir cuatro objetivos primordiales: garantizar la competencia y el compromiso académicos, garantizar el auge del sector, garantizar la competencia del profesorado y colaborar en el desarrollo y expansión de las carreras profesionales.



# FORMACIÓN DEL PROFESORADO DE TURISMO: LÍNEAS MAESTRAS PARA EL DESARROLLO DE ACCIONES Y PROGRAMAS

J. R. BRENT RITCHIE

(CENTRO MUNDIAL DE EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN DEL TURISMO.  
UNIVERSIDAD DE CALGARY, CANADÁ)

## 1. INTRODUCCIÓN

**A** LO LARGO DE LA ÚLTIMA DÉCADA, LA IMPORTANCIA concedida a la educación y a la formación en turismo ha cambiado de forma dramática. Aunque podían encontrarse algunos ejemplos aislados de interés a lo largo de una serie de años (Jafari y Ritchie, 1981), tan sólo de forma muy reciente esta materia ha pasado a ocupar un lugar privilegiado como prioridad educativa en muchos países de todo el mundo. El reconocimiento de la importancia y valor de la educación/formación en turismo no ha sido el resultado de un resurgimiento del idealismo o del equivalente a una conversión religiosa. Antes bien ha sido el reflejo de algunas más que acuciantes realidades que afectan gravemente a una enorme industria en expansión. Una de las más apremiantes de dichas realidades es la incapacidad de la industria para captar a los “mejores y más brillantes”, llegando incluso a resultar difícil siquiera captar cualquier tipo de profesional en determinadas situaciones. De este modo, a pesar del enorme y significativo crecimiento en su facturación, la rentabilidad de la industria, y su viabilidad a largo plazo, continúa siendo cuestionada. Asimismo, el crecimiento y el éxito del turismo a lo largo de los pasados cuarenta años ha generado una completa y nueva gama de aspectos de orden público —muchos de ellos relacionados con preocupaciones medioambientales— que exigen un análisis minucioso y una comunicación fluida para su resolución si se quiere evitar el hundimiento de la industria.

Debido a estas necesidades tan reales, el apoyo a la educación y a la formación en turismo se ha puesto de

manifiesto en diferentes niveles y desde diferentes fuentes. A nivel internacional, la Organización Mundial de Turismo (OMT) ha identificado formalmente el desarrollo de la educación y formación en turismo como uno de sus principales objetivos. Recientemente, la Fundación American Express, como parte de un compromiso cada vez mayor con la educación en turismo, patrocinó dos estudios de gran extensión que analizaban las necesidades de educación y formación en turismo en Europa (EIESP, 1991) y Asia (Universidad de Hawai). El Consejo Mundial de Viajes y Turismo (World Travel and Tourism Council WTTC) ha manifestado su fuerte apoyo a una mejor educación y formación en turismo (Clark, 1992). Además, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se ha sumado durante muchos años a la causa de mejorar la productividad a través de la formación en el sector hotelero (Grandone, 1992). Diversas conferencias internacionales han identificado la necesidad de un apoyo más generalizado a los programas de educación y formación en turismo en todo el mundo. A un nivel más local, la mayor parte de las provincias canadienses han demostrado un compromiso institucional para la mejora de la educación y la formación en turismo a través de los Consejos Provinciales de Educación en Turismo. Estos Consejos han desempeñado un papel importante en el fomento y la coordinación de la educación y la formación en turismo dentro de sus respectivas jurisdicciones. Finalmente, la reciente creación de la Red Europea de Educación en Turismo (European Tourism Education Network ETEN) demuestra claramente el reconocimiento que las naciones europeas están concediendo en la actualidad al desarrollo de programas para la educación y la formación en turismo.

Teniendo en cuenta la creciente atención prestada al establecimiento y desarrollo de programas de turismo, parecería lógico esperar que se llevara a cabo un esfuerzo paralelo para garantizar que el profesorado responsable de la efectiva aplicación de estos programas estuviera tan alta y cuidadosamente preparado como fuera posible. Esto dista mucho de la realidad. Así, en la actualidad existen muy pocos programas específicamente diseñados para proporcionar calificaciones a nivel de doctorado a personas que pretendan centrar su atención de una manera sistemática en el turismo. De forma similar, como mucho existen unos pocos programas reducidos que pretenden proporcionar mecanismos para elevar el nivel de las técnicas de enseñanza e investigación en este campo. Para simplificar, podríamos referirnos a ambas clases de programas como esfuerzos para la "Formación del Profesorado del Turismo".

El objetivo y la intención de este trabajo, por consiguiente, radica en primer lugar en proclamar la necesidad de programas de alta calidad para generar profesores e instructores de turismo y a continuación proporcionar algunas líneas maestras (en términos del desarrollo tanto de acciones como de programas) para cubrir dicha necesidad.

## 2. DEFINICIÓN DE TEMAS: NUEVOS HORIZONTES DE LA EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN EN TURISMO

En julio de 1991 alrededor de 200 profesores de unos 25 países se reunieron en Calgary para la segunda de una serie continua de conferencias internacionales diseñadas para analizar el futuro de la educación, la formación y la investigación en turismo. Esta conferencia era la continuación de una versión inaugural celebrada en 1988 en la Universidad de Surrey (Reino Unido) que abordó la cuestión de la "Enseñanza del Turismo en los Noventa". En Calgary, el tema de la conferencia ("Nuevos Horizontes de la Educación, la Formación y la Investigación en Turismo y Hostelería") fue elegido para enfatizar dos importantes tendencias que han crecido en importancia a lo largo de este período intermedio de tres años. La primera de ellas era la ahora ampliamente conocida internacionalización de la economía y la cultura que avanza con demasiada rapidez y que tiene implicaciones dramáticas para el turismo, en general, y para la educación, la formación y la investigación en turismo, en particular (Gamble, 1992). La segunda consistía en el reconocimiento de que la educación y formación en turismo debe contemplarse como una materia interdisciplinaria. Los organizadores de la conferencia hicieron gran hincapié en que la forma de pensar compartimentalizada, que ha caracterizado los programas académicos en turismo a lo

largo de los años, resulta en la actualidad inapropiada y disfuncional (Bratton *et al.*, 1991).

Además de proporcionar un foro para el encuentro de posiciones predeterminadas (Jafari *et al.*, 1991), la Conferencia sobre Nuevos Horizontes ofreció una oportunidad única para recabar de forma directa el punto de vista de los profesores de turismo más relevantes de todo el mundo, preocupados por las principales cuestiones con las que ellos y sus instituciones se enfrentan cada día en su intento de cubrir las necesidades de recursos humanos del sector turístico en la próxima década. En este sentido, los participantes rellenaron un cuestionario estructurado y a continuación asistieron a una sesión especial en la cual sus puntos de vista fueron comentados en gran profundidad. Como resultado de este proceso, se identificaron cuarenta y cinco aspectos de diferente importancia (Ritchie, 1992a). La tabla 1 identifica los quince aspectos fundamentales que los participantes en el proceso juzgaron en ese momento como los más críticos para la próxima década.

TABLA 1: TEMAS PRIORITARIOS CON LOS QUE SE ENFRENTAN LOS PROFESORES DE TURISMO EN LA DÉCADA DE LOS 90.

Orden de prioridad	TEMA
1.	Necesidad de fortalecer los vínculos entre la industria, las autoridades gubernamentales y las instituciones educativas en particular a través de programas cooperativos de educación.
2.	Necesidad de producir más programas de educación continua y un mayor nivel de oportunidades de desarrollo de carreras profesionales para las personas que trabajan actualmente en el turismo.
3.	Necesidad de incluir de forma activa y explícita las cuestiones medioambientales en un currículum de turismo.
4.	Necesidad de mayores esfuerzos y recursos destinados al desarrollo del currículum y de los materiales didácticos.
5.	Necesidad de profesores más cualificados y, en particular, establecimiento de instituciones y otros mecanismos específicamente dedicados a la "Formación del Profesorado".
6.	Necesidad de mejorar las relaciones entre la industria turística y la comunidad en su conjunto.
7.	Necesidad de ampliar las modalidades de impartición de la educación y la formación en turismo.
8.	Necesidad de potenciar las posibilidades de movilidad de los estudiantes entre y a lo largo de los diferentes programas educativos del turismo y necesidad de

- potenciar el grado de integración entre los diferentes niveles del sistema educativo del turismo.
9. Necesidad de integrar y potenciar la comprensión de la diversidad cultural como parte de cualquier currículum de turismo.
  10. Necesidad de mejorar la financiación a largo plazo de los programas de educación, formación e investigación en turismo.
  11. Necesidad de una investigación más oportuna y dedicada en relación con los más efectivos planteamientos para la educación y la formación en turismo.
  12. Necesidad de incrementar el énfasis de los programas internacionales de turismo y, en particular, mayor atención a la internacionalización y al papel de las empresas multinacionales.
  13. Necesidad de adaptarse a las nuevas tecnologías sobre programas educativos de turismo venciendo a la vez las dificultades asociadas a su aplicación.
  14. Necesidad de un mayor énfasis sobre la importancia de una orientación hacia el servicio dentro de los programas de educación y formación en turismo.
  15. Necesidad de atender en mayor medida las preocupaciones del tercer mundo respecto al turismo como parte de un currículum de turismo, así como establecer los medios para facilitar la transferencia de conocimientos y tecnología al sector turístico en los países en vías de desarrollo.

Fuente: Ritchie (1992a)

### 3. FORMACIÓN DEL PROFESORADO: PRINCIPIO BÁSICO

Como puede observarse en la tabla 1, dos de las cinco primeras prioridades (puntos cuatro y cinco) que se juzgan necesarias para la obtención del éxito en la educación en turismo tienen que ver con la elevación del nivel de dos componentes internos clave en el sistema de impartir la educación: el propio profesorado y el material didáctico que éste utiliza. Tal como se apuntó en la presentación de la primera conferencia de la Red Europea de Educación en Turismo (Ritchie, 1992b), el principal y quizá el más crítico de los fundamentos de una excelente educación en turismo radica en un verdadero compromiso para la "Formación del Profesorado". Profesores mal preparados resultan en programas mal preparados y programas mal preparados resultan en estudiantes y diplomados mal preparados. Es esencial, por tanto, que desde el comienzo se lleve a cabo un esfuerzo por desarrollar la calidad de los programas educativos fundamentándolos en principios básicos o líneas maestras aceptables (Hawkins y

Hunt, 1988). Paralelamente, resulta esencial que se realice todo tipo de esfuerzos para identificar a una serie de líderes educativos clave y que se haga todo lo posible para potenciar sus cualidades como profesores y como administradores educativos. Este planteamiento llevaría un tiempo considerable y, en tal sentido, la necesidad de comenzar lo antes posible es primordial. Asimismo, resultaría muy costoso. Ello no obstante, la alternativa de tolerar un sistema educativo de baja calidad resultaría mucho más costosa.

En contraposición a muchas otras áreas de estudio, en la actualidad existen relativamente pocos programas que se centren fundamentalmente en el desarrollo del profesorado y/o de los estudiantes que buscan hacer carrera en el campo de la educación y la formación en turismo. Mientras que existen algunos a nivel de máster, existen muy pocos programas universitarios específicamente diseñados para personas que deseen especializarse en el estudio del turismo que les permitan hacer carrera académica en este campo. En términos históricos, los académicos que en la actualidad se dedican al turismo suelen provenir de disciplinas específicas (tales como la geografía, la sociología o la gerencia). Estas personas, por diversas razones y por diversos caminos, han terminado dedicándose al sector turístico. Aun cuando han traído consigo su amplia preparación y las ideas obtenidas en sus propias disciplinas, muchos de ellos no han tenido la oportunidad de estudiar turismo de una forma verdaderamente interdisciplinar. Como resultado, cada individuo tiende a mostrar acusadas aptitudes disciplinares que aumentan y se desarrollan (en diversos grados) según las propias iniciativas y oportunidades del individuo en cuestión para su desarrollo personal. Si se pretende fomentar de forma generalizada un planteamiento multicompreensivo y multidisciplinar de la educación y la formación en turismo y hostelería (Ritchie, 1991), hay que centrarse en primer lugar en garantizar que esta clase de proceso educativo se encuentre al alcance de al menos algunos de aquellos que se están preparando para hacer carrera como profesores en este campo.

De forma similar, aquellos individuos que han aceptado el reto de enseñar en el embrionario campo del turismo, con independencia de la naturaleza de su preparación formal, a menudo han tenido que trabajar relativamente aislados y sin líneas maestras en términos de desarrollo de currículum y programas. En contraposición a aquellos otros campos en los que se han establecido juntas de facultad o programas de enseñanza especializados para proporcionar un vehículo para el desarrollo profesional, los profesores de turismo han tenido que basarse en infrecuentes encuentros académicos (tales como "Nuevos Horizontes") o en sesiones especiales en las conferencias anuales de asociaciones tales como el *Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education* (CHRIE), la *Society of Travel and Tourism Educators* (STTE) o la *Travel and Tourism Research*

*Association* (TTRA). Aunque tales sesiones son extremadamente valiosas, no proporcionan la clase de entorno de trabajo continuo necesario para elevar el nivel de preparación personal de una forma acumulativa y más consistente.

Los anteriores párrafos han hecho gran hincapié en la necesidad de convertir la "Formación del Profesorado" en una importante prioridad si se pretende que la infraestructura de la educación en turismo proporcione los programas de alta calidad que los estudiantes y la industria exigen y se merecen. Sin embargo, el simple hecho de hacer esta afirmación es sólo el primer (aun cuando importante) paso para traducir tal necesidad en programas que garanticen su cobertura. Lo que resulta mucho más esencial en esta fase en la mayoría de jurisdicciones es el apoyo por parte tanto de las autoridades gubernamentales como de las asociaciones de la industria turística, a la hora de implantar medidas que:

- RECONOZCAN LA NECESIDAD DE FORTALECER LA INFRAESTRUCTURA DE LA EDUCACIÓN EN TURISMO.
- FACILITEN LOS NECESARIOS RECURSOS ORGANIZATIVOS Y FINANCIEROS PARA ALCANZAR DICHO OBJETIVO.
- PROPORCIONEN UN PLAN GENERAL A LARGO PLAZO PARA EL DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA NECESARIA.
- RECONOZCAN QUE UN PROFESORADO BIEN FORMADO ES UNO DE LOS ELEMENTOS MÁS ESENCIALES PARA GARANTIZAR LA IMPLANTACIÓN CON ÉXITO DE DICHO PLAN DE DESARROLLO.
- IDENTIFIQUEN E IMPLANTEN LAS ACCIONES, INICIATIVAS Y PROGRAMAS NECESARIOS PARA CAPTAR, DESARROLLAR Y RETENER A DICHO PROFESORADO.

Sin una serie de acciones que apoyen el desarrollo de la infraestructura educativa, intentar formar al profesorado necesario para llevar a cabo tal desarrollo resultaría un ejercicio inútil. Sin embargo, si asumiéramos que dicha serie de acciones de apoyo está en camino, el reto consistiría entonces en identificar qué acciones, iniciativas y programas específicos se requieren para captar, desarrollar y retener a las personas altamente calificadas que resultan necesarias. El presente artículo intenta aceptar dicho reto.

### 3.1. Algunos aspectos subyacentes

Antes de entrar directamente en la definición del "qué y cómo" del desarrollo de un profesor, sería útil examinar algunos de los aspectos subyacentes que deberían tenerse en cuenta en cualquier acción orientada a la educación en turismo. Los aspectos que deben tenerse en cuenta se resumen en la tabla 2. Algunos de estos aspectos son bien conocidos y entendidos, otros son mucho más sutiles y otros, además, son conscientemente evitados.

Como puede verse, los aspectos se clasifican en dos amplias categorías. La primera categoría se refiere a los "aspectos estructurales". Éstos pueden contemplarse como las realidades de la industria del turismo que conforman el entorno en el cual el profesorado del turismo debe funcionar y que han creado asimismo las condiciones que han hecho difícil el desarrollo del profesorado del turismo hasta la fecha. Aun cuando estos aspectos no pueden ser resueltos por el profesorado sin ayuda, éste debe ser tenido en cuenta a la hora de llevar a cabo esfuerzos para establecer programas que desarrollen al profesorado. La segunda categoría, definida como "aspectos profesionales", tiene una relación más directa con el tipo de preocupaciones que necesitan resolverse por los responsables de la "Formación del Profesorado". La forma en que tales aspectos deben resolverse tendrá una influencia muy directa sobre el tipo de acciones, iniciativas y programas que habrá que implantar, y que deben recibir apoyo, si se quiere desarrollar la clase de profesorado más efectiva posible.

TABLA 2: ASPECTOS QUE AFECTAN LA POLÍTICA PARA LA FORMACIÓN DEL PROFESORADO EN TURISMO.

<b>Aspectos estructurales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• TARDÍA CONSIDERACIÓN DEL TURISMO COMO UN CAMPO DE LA EDUCACIÓN Y LA FORMACIÓN.</li> <li>• FALTA DE CONSENSO EN LA INDUSTRIA SOBRE LA NECESIDAD DE LA EDUCACIÓN.</li> <li>• DIVERSA NATURALEZA DE LA EDUCACIÓN Y LA FORMACIÓN EN TURISMO Y HOSTELERÍA.</li> <li>• MÚLTIPLES DEMANDAS EDUCATIVAS DE UNA INDUSTRIA EN RÁPIDO CRECIMIENTO.</li> <li>• FALTA DE ESTRUCTURAS Y PLAZAS INSTITUCIONALES PARA EL PROFESORADO DEL TURISMO.</li> <li>• FALTA DE PROGRAMAS DE AVANZADO NIVEL PARA FORMAR AL PROFESORADO DEL TURISMO.</li> </ul>
<b>Aspectos profesionales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• FALTA DE UN CLARO ACCESO COMO CARRERA PROFESIONAL PARA EL PROFESORADO DEL TURISMO.</li> <li>• CONFLICTOS ENTRE LAS DEMANDAS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y LAS DE EXPERIENCIA PRÁCTICA.</li> <li>• NECESIDAD DE PREPARACIÓN DISCIPLINAR ESPECIALIZADA FRENTE A COMPRESIÓN INTERDISCIPLINAR.</li> <li>• PRESIONES DE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL FRENTE A LA NECESIDAD DE COMPROMISOS LOCALES.</li> <li>• FALTA DE PROGRAMAS BIEN DESARROLLADOS Y MATERIALES DIDÁCTICOS DE APOYO.</li> <li>• PRESIONES PARA ALCANZAR NIVELES ACADÉMICOS NORMALIZADOS DE TIPO TRADICIONAL FRENTE A LA NECESIDAD DE UNA ENSEÑANZA VERDADERAMENTE EFECTIVA.</li> </ul>

- OBLIGACIÓN DE OTORGAR LIDERAZGO A LA EDUCACIÓN FRENTE A LA NECESIDAD DE SER RECEPTIVO A LAS DEMANDAS DE LA INDUSTRIA DE NIVELES MÍNIMOS DE PREPARACIÓN.

#### **4. FORMACIÓN DEL PROFESORADO: LÍNEAS MAESTRAS DE ACTUACIÓN**

Con los aspectos anteriormente indicados como telón de fondo, resulta posible establecer un cierto número de líneas maestras de actuación que los responsables del diseño y el desarrollo de los programas educativos deberían tener claramente presentes (véase la tabla 3). Aun cuando estas (y otras) líneas maestras de actuación son relevantes para la totalidad del área de la educación en turismo, las que siguen se consideran particularmente idóneas para el desarrollo de programas educativos para profesores e instructores.

##### **4.1. Otorgar un liderazgo y una responsabilidad organizativa claramente definidos**

Aun cuando ésta es una línea maestra de carácter general, debe insistirse sobre la misma en el contexto de los programas para desarrollar al profesorado. Anteriormente se ha hecho hincapié en que el desarrollo global de una infraestructura educativa exige una estrategia de desarrollo bien definida. Como parte de esta estrategia, la necesidad de desarrollar al profesorado, y las acciones específicas para apoyar este desarrollo, requieren ser incluidos de manera explícita en el plan estratégico.

Además, como parte de este plan estratégico, resulta esencial identificar al organismo gubernamental, industrial o académico que será responsable tanto del desarrollo global de la infraestructura como de la formación del profesorado. A pesar de que este planteamiento raramente ha sido atendido hasta la fecha, en la próxima década constituirá un factor clave de éxito. No asignar dicha responsabilidad sólo contribuirá a mantener la incertidumbre que el profesorado de carrera siente en la actualidad respecto a qué clase de formación y qué cauces educativos debe seguir.

##### **4.2. Desarrollar un sistema integrado de educación y formación en turismo**

Una de las mayores preocupaciones de la educación y la formación en turismo es la clásica tendencia a la miopía a la hora de contemplar las necesidades globales de infraestructura.

Tanto por razones políticas como prácticas, existe a menudo una tendencia a atacar algún elemento insignificante del sistema de educación en turismo en una determinada jurisdicción en un momento dado. El resultado es o bien un sistema que lleva a cabo un excelente trabajo a la hora de formar al personal en contacto directo con el público pero que falla lamentablemente a la hora de proporcionar gerentes que sepan cómo utilizar de forma efectiva semejante personal altamente cualificado, o bien un sistema que produce gerentes capacitados pero que falla a la hora de facilitarles personal preparado. Otros sistemas centran su atención en la formación de gobernantes de alto nivel que se centran a su vez en la protección del medio ambiente sin que les preocupen las implicaciones económicas. Por el contrario, otros producen gerentes que acentúan el desarrollo económico sin importarles demasiado el impacto social o cultural de dicho desarrollo.

Hay que tener en cuenta que el diseño de un sistema educativo en turismo constituye una tarea difícil que necesita llevarse a cabo utilizando una estrategia integradora con una perspectiva a largo plazo (Pollock y Ritchie, 1990) (Ritchie, 1990). Un primer objetivo de dicha estrategia es el reconocimiento del alto grado de interdependencia que existe entre los diferentes niveles del sistema educativo del turismo, teniendo en cuenta dicha interdependencia a la hora de planificar e implantar su desarrollo. Un segundo objetivo del uso de dicha estrategia integradora es el conocimiento de la necesidad de proporcionar a la industria personal con carreras profesionales homologadas en una industria que a menudo se ha considerado que proporciona únicamente un conglomerado de puestos de trabajo sin relación alguna entre sí. Relacionando y coordinando las actividades de las instituciones educativas a todos los niveles, resulta al menos factible considerar la idea de ayudar a los individuos a perseguir una diversidad de rutas alternativas razonablemente bien definidas a través del sistema educativo y la propia industria. Este planteamiento suele conocerse comúnmente con el nombre de "modelo de acceso a la carrera profesional" de educación en turismo (Pollock, 1986).

##### **4.3. Garantizar el equilibrio en el desarrollo del profesor/instructor**

Tal como se ve en la tabla 1, existen multitud de demandas de educación y formación en turismo. En consecuencia, existen multitud de instituciones en los diferentes niveles del sistema educativo que muestran un legítimo interés por la educación/formación en turismo. Al igual que el sistema educativo debe desarrollarse de forma equilibrada e integrada, debe existir equilibrio y equidad en los recursos y programas asignados para el desarrollo de profesores e instructores que se ocupen de los

diversos componentes del sistema. Esto no significa que los recursos deban simplemente dividirse igualitariamente entre todas las instituciones del sistema. Significa que debe realizarse un esfuerzo consciente y sistemático para garantizar que el número y la calidad de los profesores e instructores que se estén desarrollando sean adecuados para garantizar en última instancia que la integración de diplomados por los diferentes programas conduzca al mayor nivel conjunto de eficacia industrial.

TABLA 3: FORMACIÓN DEL PROFESORADO.

<b>Líneas maestras para el desarrollo de políticas de actuación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• OTORGAR UN LIDERAZGO Y UNA RESPONSABILIDAD ORGANIZATIVA CLARAMENTE DEFINIDOS.</li> <li>• DESARROLLAR UN SISTEMA INTEGRADO DE EDUCACIÓN Y FORMACIÓN EN TURISMO.</li> <li>• GARANTIZAR EL EQUILIBRIO EN EL DESARROLLO DEL PROFESOR/INSTRUCTOR.</li> <li>• ESTABLECER UN FORO DE DISCUSIÓN CONTINUA ENTRE TODOS LOS PROFESORES E INSTRUCTORES DE UNA MISMA REGIÓN.</li> <li>• PROPORCIONAR PROGRAMAS QUE SEAN RECEPTIVOS A LA INDUSTRIA, PERO QUE NO SEAN DIRIGIDOS POR LA INDUSTRIA.</li> <li>• CREAR UN SISTEMA EDUCATIVO CONSCIENTE DE SU SERIEDAD.</li> <li>• CENTRAR LA ATENCIÓN EN EL DESARROLLO DE UN NÚMERO LIMITADO DE CENTROS Y PROGRAMAS DE CALIDAD.</li> <li>• PROPORCIONAR PLAZAS EN PROPIEDAD A LOS PROFESIONALES DE CARRERA.</li> </ul>

#### **4.4. Establecer un foro de discusión continuada entre todos los profesores e instructores de una misma región**

El profesorado que trabaja en los diferentes niveles del sistema de educación y formación debe reconocer y respetar el papel que cada uno de ellos desempeña a la hora de garantizar el éxito conjunto del sector turístico. Ello simplemente resultará imposible sin un vehículo que fomente y promueva el desarrollo de dicho reconocimiento y respeto. La presión de las responsabilidades cotidianas, en combinación con la típica separación física de las diferentes instituciones educativas, tiende a crear desconfianza y competencia en lugar de confianza y colaboración.

Un mecanismo para superar, o al menos minimizar, esta "falta de entendimiento" consiste en apoyar la creación de foros formales e informales en los que los profesores e instructores

de todas partes del sistema puedan reunirse, trabajar juntos e intercambiar información en relación con sus programas, sus preocupaciones e incluso sus potenciales áreas de conflicto. Como mínimo, tales foros proporcionarán un elevado nivel de conocimiento en relación con los programas y esfuerzos de cada uno. En el mejor de los casos puede generar un verdadero espíritu de cooperación que puede reducir la superposición de programas, identificar las incipientes necesidades de educación y formación y contribuir de manera general a fortalecer la construcción de la industria turística local para cuyo servicio se diseñó la infraestructura educativa.

#### **4.5. Proporcionar programas que sean receptivos a la industria, pero que no sean dirigidos por la industria**

Los profesores e instructores del turismo se debaten constantemente entre un verdadero deseo de cubrir las necesidades de empleo a corto plazo de la industria y el intento de preparar a los estudiantes para alcanzar el éxito a largo plazo en sus carreras profesionales (Cooper *et al.*, 1992). Conseguir el adecuado equilibrio en este sentido no es tan sólo un preocupación institucional del profesorado. Es a la vez un aspecto personal fundamental, ya que puede influir de forma sustancial en el tipo de actividades de formación y la actividad a desarrollar en su carrera profesional que un determinado profesor de cuerpo docente debería elegir como ideales.

Los responsables del desarrollo de la infraestructura educativa del turismo deberían reconocer esta realidad. En consecuencia, debería intentar garantizar que los esfuerzos para respetar los puntos de vista de la industria a la hora de diseñar y desarrollar los programas no tienen que generar un proceso en el cual el profesorado se vea forzado a responder únicamente a las necesidades inmediatas de la industria sin tener en cuenta a la vez tanto el bienestar del estudiante como la rentabilidad a largo plazo de la industria.

#### **4.6. Crear un sistema educativo consciente de su seriedad**

Autoproclamarse como profesor comprometido en turismo ha sido históricamente una afirmación arriesgada. En gran medida, ello se ha debido a una falta de programas basados en estudios relacionados con el turismo, especialmente a nivel universitario. Aun cuando las universidades suelen afirmar lo contrario, el dinero les preocupa y les condiciona. En consecuencia, a fin de captar y retener un profesorado dinámico para el sector turístico, resulta esencial que las autoridades gubernamentales y

los directivos de la industria hagan sentir a la comunidad educativa el hecho de que el turismo es un gran negocio con un gran futuro y que, en consecuencia, requiere una infraestructura educativa seria que apoye con éxito su desarrollo. Con mucho la mejor forma de comunicar este mensaje consiste en garantizar el acceso a la necesaria financiación que apoye tales programas y que dicho acceso sea visible y oportuno en el tiempo.

#### **4.7. Centrar la atención en el desarrollo de un número limitado de centros y programas de calidad**

Por mucho éxito que tenga el sector turístico a la hora de obtener y asignar la financiación necesaria para apoyar los programas educativos, la realidad es que los recursos nunca son suficientes. Esto significa que el número de plazas de profesor/instructor que pueden financiarse no es en modo alguno ilimitado. Esta realidad, junto con el deseo de generar una masa crítica de competencia educativa, implica que quienes diseñan las acciones que deben emprenderse podrán servir mejor a las necesidades tanto del sector como del profesorado, concentrando los recursos disponibles en un número limitado de centros y programas. Aunque esto puede parecer obvio, en la práctica no siempre es tan fácil conseguirlo. Inevitablemente existen multitud de fuerzas políticas contrapuestas que pugnan por dispersar los fondos disponibles amparándose en consideraciones que tienen poco que ver con la consecución de una educación de excelente calidad. En la medida en que pueda ayudarse a los profesores e instructores a evitar una ineficaz dispersión de unos recursos limitados, su causa estará bien servida.

#### **4.8. Proporcionar plazas en propiedad a los profesionales de carrera**

Finalmente, el profesorado del turismo está compuesto por personas normales que buscan tanto retos profesionales como seguridad en su carrera y su vida cotidiana. Si el sector turístico exige a su profesorado dedicación y eficacia, debe proporcionarle oportunidades para hacer carrera que sean competitivas con las disponibles en otros sectores. En gran medida, los escasos logros de las carreras relacionadas con la educación y la formación en turismo se derivan de la naturaleza marginal y periférica de las plazas disponibles para instructores en este campo. Esta realidad es a la vez el resultado de una tradicional falta de marco institucional para los programas de turismo, en particular dentro de las universidades. No es extraño que un curso disciplinar en turismo (por ejemplo geografía) sea impartido por una persona que probablemente constituye la única persona del departamento que muestre un cierto interés por el turismo. Debido a este

“aislamiento profesional”, la plaza suele ser temporal antes que reunir las características de una carrera y, en consecuencia, no se presta a construir y mantener un compromiso como carrera en este campo. Quienes diseñan la política a seguir deben rectificar esta situación.

## **5. FORMACIÓN DEL PROFESORADO: LÍNEAS MAESTRAS PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS**

Aun cuando los anteriores argumentos proporcionan una base importante para el desarrollo de programas efectivos para formar al profesorado, todavía no se han identificado los tipos específicos de acciones, iniciativas o programas que resultan necesarios para estar en condiciones de traducir los objetivos deseables en realidades. Este apartado intenta abordar directamente tales cuestiones. Para ello, identifica una gama de compromisos que, en caso de ser implantados, proporcionarían un marco sistemático para el desarrollo del profesorado. Tal como puede verse en la tabla 4, dichos compromisos se encuadran en cuatro grandes categorías, cada una de las cuales contribuye sustancialmente al desarrollo de un eficaz profesor/instructor para el sector turístico.

### **5.1. Acciones, iniciativas y programas para garantizar la competencia académica y el compromiso profesional**

El primero y más importante de los elementos de cualquier programa para desarrollar profesores e instructores en turismo consiste en garantizar que los mismos puedan recibir una sólida formación básica en un campo relacionado con el turismo. Aunque existe una diversidad de caminos para alcanzar este objetivo, resulta esencial que se faciliten mecanismos de control que garanticen que cualquier miembro facultativo recién llegado posea una capacitación demostrada en el campo que se refleje en la calidad de su educación formal. Resulta mucho más fácil avanzar en el desarrollo de sujetos potenciales de alta calidad que intentar corregir las deficiencias de otros sistemas y procesos educativos.

Además de la competencia, resulta asimismo esencial captar y desarrollar individuos que muestren un fuerte compromiso con el sector. El compromiso puede caracterizarse como un verdadero y continuo interés por el turismo a través del cual el individuo no sólo se beneficia cuando las circunstancias le son favorables, sino que persiste cuando las oportunidades son más limitadas o cuando los retos son mucho más difíciles de lo habitual. Lamentablemente, el compromiso no es una característica

fácil de medir por adelantado, en particular en el caso de miembros facultativos jóvenes. Sin embargo, simplemente porque sea difícil de medir no significa que los esfuerzos para evaluar un compromiso y dedicación potenciales no deban tomarse seriamente en cuenta.

En términos específicos, uno de los elementos más importantes de cualquier programa para el fomento de la competencia académica consiste en becas destinadas a que miembros del cuerpo docente ya establecidos pasen temporadas en universidades/centros de turismo extranjeros en calidad de estudiantes invitados. Este tipo de iniciativa ocupa el primer lugar debido a la importancia que tiene reconocer y desarrollar la capacidad de aquellos individuos que ya han demostrado su competencia y compromiso con la institución o el programa en cuestión. Es extremadamente desmoralizante para aquellos que ya han realizado contribuciones importantes en el pasado ver cómo se ignoran sus carreras en favor de recién llegados que todavía no han demostrado su valía o su compromiso con la materia.

Suponiendo que se preste dicho apoyo, un programa complementario esencial será aquel que proporcione ayudas a jóvenes instructores para que cursen estudios a nivel de doctorado en universidades nacionales y extranjeras. La historia de otras disciplinas y regiones demuestra que a medida que un determinado campo avanza, el nivel de oferta de graduados recién formados aumenta paulatinamente como respuesta a un mayor número de oportunidades disponibles y al desarrollo de programas para formar a miembros del cuerpo docente. Asimismo, el nivel general de competencia de estos graduados se eleva a medida que las instituciones y los programas de formación maduran. Debido a la relativa novedad del turismo como disciplina, todavía no puede encontrarse una amplia oferta de graduados altamente formados que estén disponibles. En consecuencia, cualquier institución que busque establecer y desarrollar un programa verdaderamente competitivo y de alta calidad en un período razonable de tiempo deberá plantearse seriamente la necesidad de abordar el mismo tipo de inversiones que otras instituciones y disciplinas han tenido que realizar y que han resultado tan efectivas. A pesar de que financiar los estudios avanzados de futuros miembros de cuerpo docente resulta muy costoso y que debe tenerse mucho cuidado al implantar este sistema, es una buena base para el éxito futuro.

Una vez se han desarrollado, captado y/o retenido miembros de cuerpo docente competentes, es esencial aprovechar su competencia a través de subvenciones que financien programas de investigación activa, tanto para miembros del cuerpo docente individualmente como para grupos de investigadores. No es preciso que tales subvenciones sean de elevado importe. Sin embargo, deben ser lo suficientemente atractivas para que miembros

del cuerpo docente quieran continuar desarrollando su competencia profesional antes que desempeñar otras actividades más comunes, tales como consultoría o compromisos de enseñanza externos que no les motiven.

Aun cuando los programas de apoyo a la investigación, tanto para individuos como para grupos de investigadores tienen sus méritos, primero hay que identificar y desarrollar temas de investigación estratégicos dentro de una determinada institución. La realidad de la vida es que es simplemente imposible tener éxito en todos los terrenos. La selección de las prioridades específicas de investigación que deben acometer los diversos miembros académicos de una misma institución sirve para aprovechar el desarrollo mutuo de las personas involucradas y a la vez definir con mayor claridad las áreas de reconocida competencia de la institución en cuestión.

El último tipo de iniciativa en esta categoría es el apoyo a una serie continua de seminarios y conferencias especiales para fomentar el intercambio de material intelectual y resultados investigadores. Una vez más, en disciplinas consolidadas, tales seminarios y conferencias tienden a generarse por sí mismos debido al mayor tamaño de las facultades, a la existencia de una tradición investigadora y a las menores demandas entre el profesorado para el desarrollo de programas. Sin embargo, en esta fase del desarrollo del turismo como campo de estudio, la prestación de apoyo para aprovechar dichos seminarios y conferencias es un importante mecanismo que permite y facilita el surgimiento de tradiciones similares en turismo.

A nivel local o regional estos foros de intercambio de información podrían, y sin duda deberían, llevarse a cabo de una manera bastante informal. Lo que debe evitarse es la creación de una infraestructura para su celebración que haga perder tiempo y/o resulte costosa, lo que podría llegar a desanimar más que a fomentar la participación. En un nivel superior, los verdaderos esfuerzos que se realizan para organizar seminarios y conferencias temáticos o nacionales pueden encontrar una justificación periódica, más aún incluso si el foro en cuestión contribuye al desarrollo de un área de especialización igualmente perseguida por la institución anfitriona.

## **5.2. Acciones, iniciativas y programas para garantizar el auge de la industria**

El turismo es un campo de estudio aplicado que depende del apoyo de las comunidades a las que sirve para su prosperidad y desarrollo continuos. Así, una vez que se ha garantizado la calidad académica, la siguiente consideración más importante para su éxito es hacer que dicha calidad contribuya

a la mejora de la eficacia de la industria turística y al bienestar de los habitantes de la región a los que sirve y sobre los que ejerce su impacto. Es importante volver a enfatizar en este momento que los programas para garantizar el auge de la industria tienen realmente que ser, y no sólo intentar ser, programas que sirvan a la industria. Por descontado, los líderes y los empleados verdaderamente brillantes de la industria reconocen que el proceso educativo debe servir a los objetivos a largo plazo de los estudiantes, tanto como a las necesidades a corto plazo de la industria. Una vez reconocido lo anterior, no obstante, resulta importante implantar mecanismos que ayuden a los miembros del cuerpo docente a mantenerse en contacto con la industria y a entender y apreciar verdaderamente la naturaleza de los retos con los que se enfrenta al sector turístico cada día.

Una de las formas más efectivas de conseguir este objetivo consiste en fomentar la participación activa de miembros del cuerpo docente en las Asociaciones de la Industria Turística a nivel local, regional y nacional. Sin embargo, esta no es una tarea fácil y requiere una considerable cantidad de tiempo, esfuerzos y energía por parte de los miembros del cuerpo docente que decidan participar. En un primer momento, el individuo deberá simplemente ganarse la confianza y el reconocimiento del personal de la industria. Sin ser injusto con ninguna de las partes, la realidad es que las contribuciones académicas a la hora de resolver "problemas prácticos" se consideran a menudo (tanto merecida como inmerecidamente) marginales, en el mejor de los casos, e inútiles en el peor. Sin embargo, para aquellas personas que deseen persistir y aprender resulta perfectamente posible demostrar el importante papel que un académico bien formado puede desempeñar en el desarrollo y fortalecimiento de la industria y de sus asociaciones.

Una consecuencia realmente interesante si se consigue ganar la confianza de la industria es la posibilidad de que se produzcan invitaciones de empresas de la industria turística a académicos para que participen en sus Consejos de Administración. Aunque tales invitaciones no surgen (y no deben surgir) con facilidad, proporcionan al individuo una experiencia de aprendizaje realmente valiosa en relación con los problemas reales de las empresas del sector turístico. Al mismo tiempo, la empresa en cuestión puede a la vez sacar un enorme partido de los puntos de vista e ideas a menudo innovadoras de un miembro del cuerpo docente bien formado e informado. Debido a que las relaciones industria-instituciones son, incluso cuando las condiciones son idóneas, bastante difíciles de entablar, es preciso que los altos cargos administrativos de las instituciones educativas actúen de forma activa para fomentar este tipo de invitaciones por parte de empresas del sector privado. Con frecuencia la principal barrera para que se produzcan tales invitaciones es la falta de

conocimiento de la existencia de tal posibilidad o de que las mismas han demostrado redundar en un beneficio mutuo en una serie de casos anteriores.

El auge de la industria es como una vía de doble sentido. Así otra forma, quizá un tanto opuesta, para que miembros del cuerpo docente se beneficien de la experiencia de la industria es a través del establecimiento de programas para ejecutivos invitados que permitan a ejecutivos de alto nivel ya retirados trabajar con el personal académico en el desarrollo de la enseñanza y los programas.

Este planteamiento ha demostrado ser extremadamente útil dentro de las escuelas empresariales tradicionales y resulta muy prometedor para el turismo. Aun cuando la elección del ejecutivo con experiencia en cuestión es verdaderamente crítica, una persona adecuada puede demostrar ser una fuente inapreciable de experiencia y orientación. Suponiendo que exista la "química" adecuada entre el ejecutivo y uno o más de los facultativos, la relación puede llegar a ser extremadamente provechosa para ambas partes. La idea es que los miembros del cuerpo docente logren entender con claridad las relaciones entre el material que imparten y la práctica empresarial. Por su parte, los ejecutivos invitados inevitablemente encuentran nuevos retos y ven su experiencia altamente recompensada a través de su participación.

Aunque de naturaleza menos intensiva, las invitaciones periódicas a personalidades empresariales para que impartan clases a graduados y no graduados pueden proporcionar algunas ventajas idénticas (y otras adicionales) a las de los programas para ejecutivos invitados. Las ventajas inmediatas son una visión, desde dentro, muy personal de los actuales problemas de la industria y las oportunidades que ésta ofrece tanto a los miembros del cuerpo docente como a los estudiantes. Los beneficios a largo plazo son un mayor conocimiento por parte de la industria de la institución y de sus programas y de las posibilidades y oportunidades para los estudiantes en cuanto a su carrera profesional. Aunque con tales invitaciones se corre el riesgo de que el tiempo de clase de los estudiantes no se emplee de forma efectiva, con mayor frecuencia lo que ocurre es que las personalidades empresariales visitantes suponen un reto para los instructores habituales.

En un sentido muy diferente, la investigación subvencionada y conjunta entre miembros del cuerpo docente y las empresas privadas del sector puede suponer asimismo un medio muy valioso para que miembros del cuerpo docente y las empresas turísticas se reúnan para trabajar conjuntamente. Indudablemente, la palabra "investigación" supone para parte

del personal de la industria algo fantástico e inalcanzable. Sin embargo, existe una creciente concienciación en el sentido de que el turismo, al igual que otras industrias, ha entrado en la "era de la informática" y que la investigación es simplemente una forma más de describir una cuidadosa y sistemática recopilación, análisis e interpretación de la información para mejorar la planificación y la toma de decisiones. Visto así, se está reconociendo cada vez más que tanto las universidades como los institutos técnicos representan un recurso con un gran potencial para apoyar a la industria turística a mejorar el proceso de toma de decisiones y para enfatizar su eficacia y su rentabilidad. Por desdoblado, en la actualidad se están produciendo algunos ejemplos sobresalientes de cooperación investigadora industrial/académica continua que ha demostrado ser altamente fructífera para ambas partes.

Una dimensión menos académica, pero aun así muy valiosa, es la participación de miembros del cuerpo docente en tareas de consultoría relacionadas con el turismo, tanto en organismos gubernamentales como en empresas del sector privado. El reto de motivar a miembros del cuerpo docente para que participen en actividades de consultoría es garantizar el equilibrio entre el desarrollo profesional del individuo y la necesidad de proporcionar a la industria servicios a un coste razonable. El desarrollo de facultativos favorece proyectos únicos de alta participación donde existen considerables oportunidades para abrirse a nuevas situaciones e ideas y así obtener un aprendizaje personal. Por otra parte, las empresas buscan contratar consultores que hayan experimentado las mismas situaciones en muchas otras ocasiones y que estén por tanto familiarizados con la clase de problemas con los que se enfrenta la organización. No existe una fácil solución para este dilema, y una vez más hay que recordar que el uso excesivo de la consultoría por parte de los miembros del cuerpo docente constituye para ellos una actividad peligrosa que puede hacerles desviarse de su formación.

La última categoría de actividades para fomentar la verdadera comprensión por parte de los miembros del cuerpo docente de la industria es a través de la enseñanza de programas de gestión avanzada o desarrollo de ejecutivos. Como en el caso de ciertas otras categorías, sólo aquellos miembros del cuerpo docente que tengan un nivel mínimo de experiencia y antigüedad son aceptados como posibles ejecutivos a participar en tales programas. Sin embargo, un programa de desarrollo de ejecutivos satisfactorio puede suponer un medio muy valioso para introducir a un número limitado de jóvenes miembros del cuerpo docente en materias seleccionadas. Así, con el tiempo, mediante una planificación cuidadosa de programas, un programa de ejecutivos satisfactorio puede crear un equipo integrado de enseñanza y establecer lazos duraderos a largo plazo con personalidades clave de la industria.

### **5.3. Acciones, iniciativas y programas para garantizar la capacidad como profesor**

Una de las principales creencias (o falacias) del mundo académico es que los académicos competentes pueden transmitir de manera efectiva sus conocimientos a los estudiantes, es decir, saben cómo enseñar. Aun cuando una buena formación académica resulta esencial para una buena enseñanza, por sí misma no es suficiente. Así, cualquier programa de "Formación del Profesorado" debe ocuparse de forma explícita de esta vieja cuestión. A continuación se recogen algunas de las formas de llevarlo a cabo.

El primer planteamiento comienza a nivel local e implica una serie continua de talleres de trabajo a nivel local y regional sobre métodos de enseñanza efectivos para el turismo. Dichos talleres de trabajo pueden ser de dos tipos. El primer tipo es un taller de trabajo formal dirigido por un instructor local que tenga experiencia en el campo y que sea considerado por los participantes como un excelente instructor por derecho propio. Estos talleres formales pueden a su vez consistir bien en un día intenso de trabajo o bien en una serie de reuniones a celebrar a lo largo de un período de tiempo. El segundo tipo de talleres de trabajo para el desarrollo de la enseñanza puede considerarse como un proyecto concertado en el cual los facultativos interesados en el tema comparten sus puntos de vista y experiencias en relación con la enseñanza de diversos programas y cursos. Normalmente, este tipo de talleres requiere que cada participante asuma su parte de responsabilidad en la organización y dirección de una o más sesiones. La desventaja de esta posibilidad es, por supuesto, el que ninguno de los participantes puede ser un "experto" en métodos de enseñanza. No obstante, la participación y el compromiso normalmente inherente a este tipo de procesos puede más que compensar sus deficiencias.

Un segundo planteamiento exige mayores recursos y, en consecuencia, es normalmente aplicable únicamente a algunos subgrupos del profesorado local en un momento dado. El planteamiento en cuestión es proporcionar apoyo a los miembros del cuerpo docente para que asistan a programas especiales de enseñanza y desarrollo de currículum. Aunque tales programas apenas están comenzando a surgir, sin duda se convertirán en un vehículo cada vez más importante para el desarrollo de facultativos a nivel internacional. Un ejemplo lo constituye el reciente anuncio de un programa conjuntamente desarrollado e impartido por la Universidad de Surrey (Reino Unido), la Universidad de Calgary (Canadá) y la Politécnica de Hong Kong. Este programa se concentra a lo largo de un período de dos semanas y cubre una amplia gama de materias. Dichas materias están relacionadas

con la formulación de medidas diseñadas para desarrollar la infraestructura educativa del turismo, así como aspectos más operativos relacionados con el diseño, el desarrollo y la impartición de programas específicos y de su correspondiente currículum.

Los verdaderos profesores no pueden enseñar de manera efectiva sin buenos materiales didácticos. Con esta preocupación claramente presente, la tercera iniciativa que se propone en las presentes líneas maestras para garantizar la capacidad instructora es la prestación de ayuda a los facultativos para que desarrollen materiales didácticos, particularmente los que utilizan nuevas e incipientes tecnologías. Aunque la preparación de materiales didácticos no tiene una relación directa con la mejora de la capacidad pedagógica individual, el proceso de preparar tales materias puede servir para potenciar la eficacia del instructor de varias formas. En primer lugar, preparando personalmente materiales tales como libros de texto, casos prácticos o programas de ordenador, el instructor tiene una mayor visión de su contenido, lo que incluye sus ventajas y sus deficiencias. Además, un conocimiento más cercano por parte del instructor de los materiales por él mismo preparados, le permite prestar una mayor atención al ritmo de las clases en lugar de al contenido del material que se está utilizando. Finalmente, la familiarización personal con la limitación de los materiales existentes puede proporcionar un estímulo importante para el desarrollo de material complementario utilizando nuevas tecnologías y enfoques, tales como el vídeo interactivo, los ordenadores personales y la educación a distancia.

La última categoría de iniciativas para mejorar la competencia de la enseñanza es un bien conocido pero, aun así, importante complemento para los anteriores programas de apoyo. El análisis periódico de la eficacia real de la enseñanza pretende, en primer lugar, convertirse en un medio más avanzado que proporcione al instructor una confirmación de su capacidad para comunicarse de forma efectiva con los estudiantes, creando un entorno de aprendizaje para su desarrollo. Al mismo tiempo, proporciona asimismo una confirmación muy legítima y necesaria para los administradores de programas a quienes se les exige valorar la eficacia de sus sistemas, así como de los resultados que obtienen de sus inversiones en el desarrollo de facultativos. Hay que tener bien presentes las dificultades a la hora de evaluar la eficacia del instructor. Decidir si tales evaluaciones deben basarse en los avances de los estudiantes, en su grado de participación o en una combinación de ambas cosas es una cuestión que merece una atención especial. No obstante, lo cierto es que algunos procesos de evaluación periódica y objetiva de la eficacia educativa resultan provechosos para los estudiantes, para los administradores de los programas y para los propios instructores.

#### **5.4. Acciones, iniciativas y programas para contribuir al desarrollo y expansión de carreras profesionales continuas**

Un peligro potencial de las carreras educativas es el riesgo de "estancarse". Ello implica bien el riesgo de llegar a aburrirse con la materia que se imparte como consecuencia de la rutina y la falta de motivación o renovación o bien el riesgo de que los conocimientos del instructor lleguen a quedarse obsoletos. Para superar ambos riesgos resulta esencial que se les proporcione a los facultativos una gama de mecanismos para el desarrollo y la expansión continuos de sus carreras. El desarrollo de carreras profesionales implica iniciativas y programas diseñados para mantener y ampliar los conocimientos y la competencia individual en su área de especialidad. La expansión de las carreras intenta conceder al individuo la oportunidad de entusiasmarse con su campo de estudio utilizando su creatividad, a la vez que simplificar el acceso a la formación escolar y a las experiencias de aprendizaje profesional, algo que suele quedar fuera del ámbito de las actividades de los académicos de carrera.

Quizá la forma más consistente y adecuada de fomentar el crecimiento personal y académico es a través de programas bien organizados de intercambio de facultativos que faciliten un flujo significativo en dos sentidos de académicos entre instituciones de diferentes partes de mundo. Aunque pueda resultar sorprendente, la vida académica y la mentalidad académica no les permite en la actualidad la movilidad que podría pensarse. Niveles salariales modestos, el alto predominio de dobles carreras en ámbitos académicos, las preocupaciones por la productividad académica, junto con cierto grado de inercia, tienden a impedir que un alto porcentaje de profesores obtenga verdaderas experiencias en otras regiones y culturas. Las empresas, como respuesta al bien conocido fenómeno de la internacionalización, obligan cada vez más a sus ejecutivos a la movilidad territorial hacia donde haya oportunidades de negocio. Por el contrario, la comunidad académica (en Norteamérica), que hace dos décadas gozaba de generosas excedencias sabáticas y un nivel económico más alto para participar en experiencias internacionales, ahora se encuentra con que tales posibilidades son mucho más escasas y a menudo mucho más costosas. En consecuencia, la conferencia internacional se ha convertido en un pobre sustituto para intercambiar experiencias entre colegas de todas partes del mundo.

Deben encontrarse formas de contrarrestar esta tendencia si se pretende cambiar la visión equivocada que se tiene de las carreras profesionales. Uno de los medios más factibles para conseguir dicho objetivo consiste en trabajar activamente para establecer programas por los cuales los académicos encuentren motivaciones para intercambiar plazas con colegas

de otros países durante períodos que van de varios meses a varios años. Aparte de su fomento por parte de organismos oficiales, este proceso necesita ser apoyado por los administradores de universidades y colegios que estén convencidos del valor de dichos intercambios, así como mediante modestos programas de subvenciones que faciliten los desplazamientos entre las respectivas localidades. Finalmente, para instaurar otros programas prácticos que faciliten tales intercambios, en particular el intercambio de viviendas, hace falta apoyo institucional, además de facultativos que participen en los mismos.

Un segundo paso importante para sentar las bases de un programa de desarrollo y expansión de carreras profesionales consiste en establecer una gama de programas de premios que reconozcan alumnos sobresalientes, enseñanza eficaz y contribuciones a las carreras profesionales en la educación, formación e investigación del turismo. Aunque muchos de los premios en la vida académica son de naturaleza intrínseca, resulta extremadamente útil reconocer y premiar a los alumnos sobresalientes y a la eficacia en la enseñanza de forma tangible y visible. Por ejemplo, la Fundación American Express (AMEX, 1992) estableció recientemente un "Concurso Anual Internacional de Ensayos" que reconocía contribuciones sobresalientes a la literatura del turismo. El hecho de que este premio esté bien dotado y tenga amplia publicidad lo ha convertido rápidamente en un premio muy prestigioso y codiciado. Con sus intentos, AMEX ha realizado una gran labor para acabar con la imagen de segunda clase asociada a las carreras académicas en el campo del turismo. Se espera que otras muestras semejantes de reconocimiento proliferen a nivel regional, nacional e internacional. Los tipos de premios que serían necesarios incluyen aquellos que premian la eficacia o las contribuciones sobresalientes en la enseñanza (algo parecido a los Premios 3M que se otorgan en la enseñanza universitaria en general) y los que premian la investigación sobresaliente, tanto teórica como aplicada, sobre una materia relacionada con el turismo.

Los viajes de estudios de miembros del cuerpo docente a diversas regiones y países a fin de visitar los más prestigiosos centros académicos y los ejemplos más sobresalientes de desarrollo eficaz de destinos constituyen otra forma de estimular y ampliar los horizontes de las carreras profesionales de estudiantes y profesores de turismo comprometidos. Debido a la sobrecarga de trabajo y a los recursos limitados, un gran número de académicos del turismo encuentran difícil tener un contacto de primera mano con muchos de los más prestigiosos centros de turismo o los principales destinos turísticos. Incluso si encuentran la forma de visitar dichos centros o destinos, a menudo les resulta demasiado difícil o lento organizar reuniones con las principales autoridades turísticas de las citadas localidades.

Otros campos (principalmente el de los Estudios Empresariales Internacionales) han hecho uso de los viajes profesionales de estudios con grandes ventajas. En un corto período de tiempo (generalmente de diez días a dos semanas), los participantes en el viaje de estudios llegan a tener un conocimiento considerable sobre los mercados y las prácticas empresariales de las principales potencias económicas (como por ejemplo, Japón). De forma similar, los viajes de estudios para los académicos del turismo permitirían, con el transcurso de los años, que los participantes obtuvieran grandes conocimientos sobre el éxito (y el fracaso) de ciertas prácticas de toda una gama de destinos turísticos de primera clase, de la industria y de las personalidades académicas de tales destinos.

Otra experiencia posible de muy diversa índole para el desarrollo y la expansión de carreras profesionales la constituyen los programas de Colocación de Académicos en Empresas que proporcionan a miembros del cuerpo docente la oportunidad de obtener importantes experiencias empresariales directas durante un significativo período de tiempo. En realidad, este planteamiento es la imagen inversa de los programas de ejecutivos invitados anteriormente comentados como vehículo para garantizar el interés de la industria por los programas de turismo. Aunque los programas de Colocación de Académicos en Empresas también consiguen este objetivo, su principal valor radica en proporcionar a los académicos la oportunidad de involucrarse en mayor medida, así como experimentar directamente de una forma profunda, en algunos aspectos del mundo práctico dentro de la gestión del turismo. Sin embargo, para que dicha experiencia valga la pena, los individuos en cuestión deben ocupar alguna plaza importante con responsabilidad asociada durante un período razonable de tiempo. Por otra parte, no deben considerar esta oportunidad como una "visita a la industria", sino que deben estar preparados para trabajar conjuntamente con sus colegas industriales para atender las demandas normales de la empresa y del entorno en el que ésta se encuentra.

Resulta irónico que quizá el mayor obstáculo para la participación en tales programas proviene de las instituciones académicas y de los académicos antes que de las empresas o los organismos gubernamentales. Debido a su legítima preocupación por mantener la eficacia académica, tanto las instituciones como su personal académico han considerado tradicionalmente la participación en programas orientados a la industria como algo interesante pero no muy productivo desde una perspectiva académica. Sin embargo, debido a las crecientes presiones que se ejercen sobre las universidades y los colegios para que demuestren su utilidad hacia la sociedad, no pasará mucho tiempo antes de que las experiencias laborales que proporcionan iniciativas tales como los programas de Académicos Invitados se contemplen desde una óptica muy diferente.

TABLA 4: FORMACIÓN DEL PROFESORADO: LÍNEAS MAESTRAS PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS.

<p><b>Para garantizar la capacidad académica y profesional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BECAS DESTINADAS A QUE MIEMBROS DEL CUERPO DOCENTE YA ESTABLECIDOS PASEN TEMPORADAS EN UNIVERSIDADES/CENTROS DE TURISMO EXTRANJEROS EN CALIDAD DE ESTUDIANTES INVITADOS.</li> <li>• AYUDAS A JÓVENES INSTRUCTORES PARA QUE CURSEN ESTUDIOS A NIVEL DE DOCTORADO EN UNIVERSIDADES NACIONALES Y EXTRANJERAS.</li> <li>• SUBVENCIONES QUE FINANCIEN PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN ACTIVA, TANTO PARA MIEMBROS DEL CUERPO DOCENTE INDIVIDUALMENTE COMO PARA GRUPOS DE INVESTIGADORES.</li> <li>• APOYO A UNA SERIE CONTINUA DE SEMINARIOS Y CONFERENCIAS ESPECIALES PARA FOMENTAR EL INTERCAMBIO DE MATERIAL INTELECTUAL Y RESULTADOS INVESTIGADORES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AYUDAS A MIEMBROS DEL CUERPO DOCENTE PARA QUE DESARROLLEN MATERIALES DIDÁCTICOS, PARTICULARMENTE UTILIZANDO LAS NUEVAS E INCIPIENTES TECNOLOGÍAS.</li> <li>• ANÁLISIS PERIÓDICO DE LA EFICACIA DE LA ENSEÑANZA.</li> </ul>
<p><b>Para garantizar el auge de la industria</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DE MIEMBROS DEL CUERPO DOCENTE EN LAS ASOCIACIONES DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA A NIVEL LOCAL, REGIONAL Y NACIONAL.</li> <li>• INVITACIONES DE EMPRESAS DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA A ACADÉMICOS PARA QUE PARTICIPEN EN SUS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN.</li> <li>• PROGRAMAS PARA EJECUTIVOS INVITADOS QUE PERMITAN A EJECUTIVOS DE ALTO NIVEL YA RETIRADOS TRABAJAR CON EL PERSONAL ACADÉMICO EN EL DESARROLLO DE LA ENSEÑANZA Y LOS PROGRAMAS.</li> <li>• INVITACIONES PERIÓDICAS A PERSONALIDADES EMPRESARIALES PARA QUE IMPARTAN CLASES A GRADUADOS Y NO GRADUADOS.</li> <li>• INVESTIGACIÓN SUBVENCIONADA Y CONJUNTA ENTRE MIEMBROS DEL CUERPO DOCENTE Y EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO.</li> <li>• INVITACIONES A MIEMBROS DEL CUERPO DOCENTE PARA QUE DESEMPEÑEN FUNCIONES DE CONSULTORÍA RELACIONADAS CON EL TURISMO, TANTO EN ORGANISMOS GUBERNAMENTALES COMO EN EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO.</li> <li>• PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS.</li> </ul>	<p><b>Para contribuir al desarrollo y la expansión de carreras continuas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PROGRAMAS BIEN ORGANIZADOS DE INTERCAMBIO ENTRE CUERPOS DOCENTES QUE FACILITEN UN IMPORTANTE FLUJO EN DOS SENTIDOS DE ACADÉMICOS ENTRE INSTITUCIONES DE DIFERENTES PARTES DEL MUNDO.</li> <li>• PROGRAMAS DE PREMIOS PARA RECONOCER ESTUDIANTES SOBRESALIENTES, ENSEÑANZA EFECTIVA Y CONTRIBUCIONES A CARRERAS PROFESIONALES EN LA EDUCACIÓN, LA FORMACIÓN Y LA INVESTIGACIÓN EN TURISMO.</li> <li>• VIAJES DE ESTUDIOS DE MIEMBROS DEL CUERPO DOCENTE A DIVERSAS REGIONES Y PAÍSES PARA VISITAR LOS MEJORES CENTROS ACADÉMICOS Y LOS EJEMPLOS MÁS SOBRESALIENTES DE EFECTIVO DESARROLLO DE UN DESTINO.</li> <li>• PROGRAMAS PARA ACADÉMICOS INVITADOS QUE PROPORCIONEN A MIEMBROS DEL CUERPO DOCENTE OPORTUNIDADES PARA OBTENER IMPORTANTES EXPERIENCIAS INDUSTRIALES DIRECTAS DURANTE UN SIGNIFICATIVO PERÍODO DE TIEMPO.</li> </ul>
<p><b>Para garantizar la capacidad como profesor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SERIES PERIÓDICAS DE TALLERES DE TRABAJO LOCALES Y REGIONALES SOBRE MÉTODOS EFECTIVOS DE ENSEÑANZA DEL TURISMO.</li> <li>• APOYO A MIEMBROS DEL CUERPO DOCENTE PARA QUE ASISTAN A PROGRAMAS ESPECIALES DE DESARROLLO DE LA ENSEÑANZA Y DEL CURRÍCULUM.</li> </ul>	<h2>6. CONCLUSIONES FINALES</h2> <p>Se ha producido un crecimiento sustancial en el número y el tamaño de los programas educativos y de formación en materia de turismo a lo largo de la pasada década y a pesar de la innegable realidad de la limitación de presupuestos, parece ser que se producirán constantes presiones para el desarrollo de programas en la medida en que el sector turístico continúe representando una de las pocas áreas de crecimiento económico constante. A pesar de dicho crecimiento, o quizá a causa del mismo, pocos se han parado a pensar seriamente sobre la mejor forma de cubrir óptimamente las actuales necesidades de empleo de la industria, asegurando a la vez que la calidad de la educación y formación que se imparte a los estudiantes les prepare adecuadamente para el continuo aprendizaje y adaptación que serán partes integrantes de sus carreras profesionales durante toda su vida. Afortunadamente, esta situación está comenzando a cambiar rápidamente a medida que los principales académicos de la industria reconocen los retos pendientes.</p> <p>Sin embargo, a pesar de estos avances, sigue olvidándose la necesidad de garantizar un profesorado y unos instructores de alta calidad para la multitud de programas que</p>

surgen y se consolidan en este campo. Aunque se han destinado considerables esfuerzos a debatir la clase de educación y formación que se necesita, a la localización más adecuada para los programas en materia de turismo, y a cómo integrar de forma óptima a los estudiantes graduados en sus puestos de trabajo, se le ha prestado relativamente poca atención a garantizar la calidad de los profesores encargados de la responsabilidad de llevar a cabo el proceso crítico de formación.

El propósito de este artículo ha sido señalar la importancia del profesorado en la relevante tarea de preparar tanto a la juventud como al personal que actualmente trabaja en la industria para cumplir con los retos de sus carreras en un

sector como el turístico con sus continuas demandas y en continua evolución. Habiendo señalado dicha importancia, el artículo procede a definir y a comentar un cierto número de aspectos y medidas clave que deben ser atendidos a fin de proporcionar el entorno adecuado necesario para el desarrollo óptimo a largo plazo de la infraestructura educativa del turismo. Tras establecer el marco de trabajo y las medidas a adoptar, la parte principal de este trabajo presenta a continuación un cierto número de acciones, iniciativas y programas específicos que se proponen como formas de estimular activamente y facilitar el desarrollo de la clase de profesor/instructor que el sector turístico necesita tan desesperadamente si quiere desenvolverse con éxito hacia el tercer milenio.



## BIBLIOGRAFÍA

- AMEX (1992) *The Annual Review of Travel*, New York: American Express Travel Related Services.
- BRATTON, R. D.; GO, F.; y RITCHIE J. R. B. (eds.) (1991) *New Horizons in Tourism and Hospitality Education*, Training and Research, Calgary: The University of Calgary.
- CLARK, L. (1992) "A strategic perspective on employment, education and training issues in the 1990s", *World Travel and Tourism Review*, vol. 2, pp. 219-224.
- COOPER, C.; SCALES, R., y WESTLAKE, J. (1992) "The anatomy of tourism and hospitality educators in the U.K.", *Tourism Management*, junio, pp. 232-241.
- EIESP (1991) *Education for Careers in European Travel and Tourism*, estudio realizado por European Institute for Educational and Social Policy, American Express Europe Ltd., Londres, Reino Unido.
- GAMBLE, P. R. (1992) "The educational challenge for tourism and hospitality studies", *Tourism Management*, marzo, pp. 6-10.
- GRANDONE, V. (1992) "Enhancing productivity through training", *World Travel and Tourism Review*, vol. 2, pp. 225-230.
- JAFARI, J.; BURGERMEISTER, J.; D'AMORE, L., y PEARCE, D. (1992) "Setting the agenda for future initiatives: summary review of the New Horizons Conference", Calgary: University of Calgary.
- JAFARI, J., y RITCHIE, J. R. B. (1981) "Towards a framework for tourism education", *Annals of Tourism Research*, vol. 8, n.º 1, pp. 8-14.
- HAWKINS, D. E., y HUNT, J. D. (1988) "Travel and tourism professional education", *Hospitality and Tourism Education*, vol. 1 n.º 1, pp. 8-14 .
- POLLOK, A. (1986) *Tourism: The Quest for Professionalism*, Vancouver: Tourism Research Group.
- POLLOK, A., y RITCHIE, J. R. B. (1990) "Integrated strategy for tourism education/training", *Annals of Tourism Research*, vol. 17, pp. 556-585.
- RITCHIE, J. R. B. (1990) "Tourism and hospitality education: frameworks for advanced level and integrated regional programs", en *Proceedings of the 1990 Annual Congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism (Aiest)*, Berlín, St. Gallen: Aiest.
- RITCHIE, J. R. B. (1991) "A framework for multi-disciplinary and multi-level tourism education" en Bratton, R. D.; Go, F., y Ritchie, J. R. B. (eds.), *New Horizons in Tourism and Hospitality Education*, Training and Research, Calgary: The University of Calgary.
- RITCHIE, J. R. B. (1992a) "New horizons, new realities: perspective of the tourism educator", *World Travel and Tourism Review*, vol. 2, pp. 257-263.
- RITCHIE, J. R. B. (1992b) "Foundation of quality education in tourism" presentación de la conferencia inaugural de la Red Europea de Educación Turística en *Tourism Education in Europe: The Development of Quality*, Valencia, Spain, publicado como "Claves para una enseñanza de calidad en materia de turismo", *PAPERS DE TURISME*, n.º 8/9, Valencia: Institut Turístic Valencià.

# MODELO DE FORMACIÓN, SIMBIOSIS DE TEORÍA Y DE PRÁCTICA: EL CENTRO INTERNACIONAL DE GLIÓN, SUIZA

JAN HUYGEN, ANDRÉ MATTIO, CLAUDIO ZUCCO, CHRISTIAN KAMMER, PHILIPPE DELAQUIS  
(CENTRO INTERNACIONAL DE GLIÓN, SUIZA)

JAN HUYGER

es SECRETARIO GENERAL DEL CIG

ANDRÉ MATTIO

es PROFESOR DE MÁRQUETING Y DE ECONOMÍA POLÍTICA EN EL CIG

CLAUDIO ZUCCO

es PROFESOR DE TURISMO EN EL CIG

CHRISTIAN KAMMER

es PROFESOR DE HOSTELERÍA Y RESPONSABLE DE LAS PRÁCTICAS EN EL CIG

PHILIPPE DELAQUIS

es RESPONSABLE DEL SERVICIO-ASESORAMIENTO EN EL CIG

PAPERS DE TURISME 12, pp. 65-83, 1993 R E S U M E N

**T**HIS ARTICLE IS AN APPROACH TO THE TOURISM education model of the Centre International de Glion (CIG) in Switzerland. The CIG is an organization, recognized worldwide, which aims to educate the future leaders and managers of the international tourism industry. The paper begins with some thoughts regarding the actual situation of the tourism industry and its short term development trends. It explains how the CIG has understood these trends and the way in which it has adapted its educational programmes in order to adjust them to the realities of the industry. Within the different programmes of the CIG, which are described in the article, the following stand out: "Tourism and the Third world", cooperation with the Swiss tourist information offices, practical programmes which are based on defining the common ground between traditional education

**E**L PRESENTE TRABAJO ES UN ACERCAMIENTO AL modelo de formación turística del Centro Internacional de Glion, en Suiza, centro reconocido a nivel mundial, contempla entre sus objetivos la formación de futuros dirigentes y ejecutivos para las industrias internacionales de la hostelería, la restauración y el turismo en general. Comenzando con una reflexión sobre la situación de la actividad turística en la actualidad y las tendencias de desarrollo a corto plazo, se explica cómo el CIG ha sabido entender estas tendencias y la forma en que ha adaptado sus programas de formación para adecuarlos a las necesidades del sector. Entre los diferentes programas con que cuenta el CIG, y que se exponen en el artículo, destacan el de *Turismo y Tercer mundo*, la colaboración con las oficinas de información suizas y el programa de prácticas, que se basan en la

*and the realities of the industry, and finally "consulting", a subject to which dedicates itself the CIG with two basic objectives, firstly to offer their know-how to the industry and secondly to motivate teachers and students to obtain a constantly innovative education.*

búsqueda del acercamiento entre la enseñanza tradicional y la realidad de las empresas y, finalmente, el *Consulting* al que se dedican con dos objetivos básicos, por un lado poner su *know-how* al servicio de empresas y profesional del sector y por otro motivar a profesores y estudiantes para conseguir una enseñanza siempre innovadora.



# MODELO DE FORMACIÓN, SIMBIOSIS DE TEORÍA Y DE PRÁCTICA: EL CENTRO INTERNACIONAL DE GLIÓN, SUIZA

JAN HUYGEN, ANDRÉ MATTIO, CLAUDIO ZUCCO, CHRISTIAN KAMMER, PHILIPPE DELAQUIS  
(CENTRO INTERNACIONAL DE GLIÓN, SUIZA)

## 1. INTRODUCCIÓN

**V**IVIMOS EN SOCIEDADES DESORIENTADAS. Los medios modernos de comunicación y la informática permiten, hoy, el desplazamiento instantáneo de una parte a otra del mundo de los capitales y de las informaciones.

El inversor de hoy no se compromete, salvo raras excepciones, a largo plazo. Una masa enorme de fondos flota, de esta manera entre las diferentes plazas financieras del mundo, buscando el mejor rendimiento; esto no tiene nada que ver con una reflexión serena del bien-fundado económico de una inversión precisa. Una parte importante de los capitales flotantes es, a pesar de todo, el producto del comercio de la droga.

La producción de bienes y de servicios se sitúa cada vez más donde es más barata. No sólo se aleja de ciudades o de regiones sino también de países y continentes.

La oferta y la demanda de productos y de servicios sufren igualmente. El que está a la búsqueda de un producto o de un servicio determinado tiene ahora toda una gama proveniente del mundo entero y, sobre todo, a precios muy diferentes. Compara las ofertas que un mercado casi transparente (ideal económico, por lo menos en teoría) le propone. Se trata por consiguiente, para la empresa preocupada de vender sus productos, de asegurarse una presencia allí donde los compradores potenciales buscan la información. Hoy, si uno no figura en tal o cual guía o fichero se corre el riesgo de ser excluido del mercado. La apreciación

del valor o de la calidad de un producto o de un servicio está reducida a un proceso por eliminación, de estilo binario y numérico. Esta transparencia del mercado pone, por otra parte, en evidencia que —desgraciadamente, en la mayoría de los casos— la oferta excede la demanda, lo que tiene dos consecuencias nefastas para los productores: los precios bajan y el comprador espera hasta el último momento para decidirse, sabiendo que podrá encontrar una solución de recambio.

Por otro lado, bajo el pretexto de que todo el mundo debe a todo el mundo, no nos vemos acosados a pagar esta compra. El consumidor debería poder aprovecharse; sin embargo, la esperanza de este último se derrumba cuando está obligado al paro porque la empresa que le emplea “reestructura” o se “redimensiona” a causa justamente de estas mismas razones.

Algunas tentativas tímidas de proteccionismo han salido a la superficie aquí y allá; a pesar de ello, ninguna ley evitará que la información no circule en el espacio y que sea captada por los que lo desean. En China, por ejemplo, las antenas parabólicas están prohibidas. ¿Nos hemos olvidado que durante la segunda guerra mundial, toda Europa bajo la ocupación estaba conectada con Radio Londres, a pesar de las prohibiciones?

Las migraciones enormes de miles de personas del sur hacia el norte y del este hacia el oeste se sitúan en este mismo contexto. Atraídos por los niveles de vida prometedores, las poblaciones menos ricas se desplazan en masa hacia la fina

frontera que les separa de sus opulentos vecinos. La caída del muro de Berlín y del telón de acero son los ejemplos más sonados de este fenómeno que, en química, se llama osmosis. El resultado es, por la fuerza de las cosas, el debilitamiento (por lo menos momentáneo) del más solicitado.

Esta revolución de la información se desarrolla bajo nuestras narices y somos incapaces de indentificarlo, explicarlo o pararlo.

Los líderes políticos, los economistas y los financieros, los filósofos y los sociólogos, todos tienen la dificultad de ver claro. ¿Cómo a partir de aquí reaccionan el hombre y la mujer de la calle? Buscarán, evidentemente, refugio en el alcohol o en la droga, los juegos de azar o el vídeo, la realidad virtual. El mundo en el que vivimos es cada vez más artificial, estéril y abstracto, el contacto humano (por los cinco sentidos) se abandona en beneficio de una relación instantánea, pasajera y superficial, facilitada por las máquinas. La mercancía se pide, a partir de ahora, por catálogo y la televisión interactiva, a distancia, en el confort del salón, sin tocar, palpar, sentir, probar y sin apretar la mano del vendedor o de la vendedora. Pasamos de una cadena a otra sin consultar el programa, sin identificar y seleccionar un sujeto preciso. Hacemos todo por teléfono o por Minitel..., ¡hasta el amor...!

Nuestros buzones están llenos de publicidad y otras informaciones que, en su mayoría, terminan en la papelera; triste suerte para todos esos árboles... Nuestros "fax" (telecopias) vomitan cantidades de documentos que nos son enviados al mismo momento de la oficina vecina, de Tokio o de Nueva York, o quizás de un vuelo entre Singapur y París. Y puesto que este mensaje es instantáneo, la respuesta tiene que serlo también. Estamos permanentemente bombardeados por millares de *octets*, de informaciones, lo que provoca "cortocircuitos" en nuestro cerebro. Empezamos a escoger, pero en ausencia de puntos de referencia, de filosofía o de ideal. Dejados aparte, cansados, no tenemos las fuerzas para reaccionar, para poder pensar.

A pesar de esto la carrera hacia los mejores resultados continúa: 386 primero, 486 después, Pentium ahora; kilo y megabytes..., la inflación informática galopa y nos hace entrar, aunque no lo queramos, en una época de "hiperfusión". Ya se están construyendo las informaciones "superhighways", verdaderas autopistas de la información. ¿Sabremos distinguir qué tipo de información será secundaria puesto que habrá que amortizar millares de dólares? ¿Estamos condenados a continuar...?

En estos medios que tanto nos conciernen, es decir el turismo, la hotelería, estamos muy a menudo confrontados al dilema propuesto por esta evolución: por un lado buscamos la

racionalización con el fin de mejorar los resultados y seguir siendo competitivos, por otro no queremos, muy a menudo, participar en el desarrollo tecnológico que juzgamos demasiado estéril, sin alma, sin calor humano. Las escuelas que tienen por misión formar a los jóvenes y estas profesiones están directamente enfrentados por este dilema que, naturalmente, influencia su filosofía, sus intenciones y sus programas pedagógicos.

El Centro Internacional de Glión no escapa a esta situación. Sin embargo se da el tiempo necesario a la reflexión y a los medios que permitirán afrontar estos tiempos inciertos en las mejores condiciones posibles de cara al siglo XXI.

Conjugar la práctica a la enseñanza, no perder nunca el contacto con el mundo profesional, ha sido siempre el hilo conductor de la filosofía del Centro Internacional de Glión. Invitando a los profesionales a compartir sus experiencias prácticas con los estudiantes o enviando los profesores sobre el terreno, el Centro ha sabido adaptarse a las necesidades de la profesión, esto en el mayor beneficio de sus futuros diplomados y en beneficio de las profesiones de la hotelería y del turismo.

En la óptica de que el tacto va a la par con el "saber vivir". El sentido del recibimiento, de las relaciones humanas, del conocimiento del otro, de la cultura, en resumen del "flair" de un hotelero no se aprenden sólo en clase o en teoría. Es dentro del marco internacional de nuestros campus y durante las prácticas en Suiza y en el extranjero donde el estudiante encuentra la fuente para hacer suyas la actitud y el rigor profesionales que son la reputación del Centro Internacional de Glión y de sus diplomas.

Entusiasmo, pasión y profesionalidad son los principios fundamentales que animan a nuestros dirigentes, colaboradores y estudiantes. Es a través de estas virtudes por lo que se caracteriza el famoso "espíritu de Glión".

Estar al servicio de la juventud, a la "escucha del mundo profesional" gracias a nuestros expertos y especialistas y nuestro departamento de servicio-asesoramiento, estar atento a la actualización permanente de nuestro saber y del saber de los otros, éstas son algunas de las claves de nuestro éxito en Glión.

## 2. TURISMO Y DESARROLLO

El Centro Internacional de Glión ha propuesto siempre a sus estudiantes un acercamiento al turismo y a la hotelería. De esta manera, en el curso 1992-93, nuestros estudiantes pueden

escoger una nueva opción que lleva el título de: TURISMO Y TERCER MUNDO.

El texto que sigue expone algunas ideas de las que se desarrollan en este curso.

Desde los años 1960 algunos consideran el turismo internacional como una "industria milagrosa". Primero porque debe procurar divisas, crear empleos, mejorar los ingresos y los efectos multiplicadores. Seguidamente porque se le juzga capaz de acercar los pueblos y de mantener relaciones pacíficas.

Los países del sur son particularmente sensibles a las perspectivas que ofrece este nuevo sector, algunos de ellos hacen del turismo el motor de su desarrollo.

Pero hay mucho camino de los resultados a las esperanzas. En realidad para algunos prospectores, el turismo internacional —para el tercer mundo— no sería más que una industria "espejismo". Este punto de vista está basado en dos tipos de argumentos. Primero, los efectos económicos son insuficientes en relación con las inversiones realizadas. Segundo, las repercusiones socio-culturales revelan aspectos ambiguos, contradictorios y perniciosos. Fundamentalmente, no pensamos que el turismo internacional difiera —en sus efectos sobre los países en desarrollo— de otras actividades salidas de las sociedades industriales. No hace más que sufrir las leyes del capitalismo mercantil. Dicho de otra manera, para nosotros, no es ese sector en sí mismo una ilusión, sino la manera en la que se ha presentado y cómo se sigue presentando. De esta forma es urgente ver cómo el turismo puede integrarse eficazmente en el desarrollo.

### 2.1. Las fases dominantes de la prospección

De forma esquemática, el desarrollo del turismo internacional en el tercer mundo ha seguido tres etapas bien diferenciadas: la fase eufórica, la desilusión y la acción (M. Schlechten, 1988).

La primera fase se sitúa en los años 60. Este período corresponde al mayor porcentaje de crecimiento del turismo internacional. En ese momento se presenta como la panacea del desarrollo.

Primero porque debe procurar divisas, crear empleos, mejorar los ingresos y los efectos multiplicadores. Después porque algunos expertos ven en él "uno de los principales factores de acercamiento de los pueblos y por consiguiente el mantenimiento de las relaciones pacíficas, en particular con los países en desarrollo" (W. Hunziker, 1961).

La segunda fase caracteriza los años 70 en los que ciertos investigadores constatan que los resultados obtenidos están muy lejos de las expectativas. Por un lado, los efectos económicos esperados se revelan insuficientes, una vez tenidas en cuenta las inversiones realizadas.

Es cierto que las cifras oficiales demuestran lo contrario pero, o bien a propósito, o bien debido a ciertas dificultades de método, las técnicas de evaluación utilizadas son juzgadas inadecuadas por los expertos. Además, los periodistas, obligados por las relaciones públicas, son muy a menudo cómplices de la ilusión.

Al respecto, P. Aisner y Ch. Pluss (1983) estiman que "es probable que gracias a artículos poco críticos el mito «Turismo = ayuda al desarrollo» se ha podido mantener en la opinión pública". Por otro lado, las repercusiones socio-culturales presentan aspectos ambiguos, contradictorios y perniciosos.

Sobre la relación entre los turistas y sus anfitriones J. J. Tabournel (1984) hace la constatación siguiente: "Todo les aleja, nada les acerca. Y el alejamiento es proporcionalmente mayor puesto que el turismo en los países en vías de desarrollo se hace sobre todo en condiciones específicas asepsizadas fuera de los circuitos concretos de la vida social local. El sentimiento de la población es el de ser ignorada, mal conocida, mal comprendida, marginalizada, explotada financiera y psicológicamente: los turistas se dan un aire indiferente, una actitud orgullosa y artificial, un comportamiento superior y afectado, condescendiente, un aire de «señor»".

Hacia la mitad de los años 70 se critica vivamente el desarrollo importado porque no ha conseguido vencer la pobreza. Para ciertas personas habría que lanzar un desarrollo armonizado, es decir una estrategia que permite satisfacer las necesidades vitales de la población contando sobre sus propios recursos.

El turismo no se escapa a este nuevo estado de espíritu. En particular, en el Senegal, asistimos al lanzamiento de una nueva fórmula que debe favorecer los contactos reales entre los "invitados y los anfitriones", un turismo rural integrado.

El objetivo es el de crear campamentos turísticos integrados en las aldeas. Los medios de alojamiento que ofrecen un confort mínimo se deben construir, administrar y explotar por los habitantes. Con estas bases se debe desarrollar —entre otras cosas— un verdadero turismo de descubrimiento y luchar —creando nuevos empleos— al éxodo de los jóvenes hacia las ciudades.

Esta experiencia lleva consigo un verdadero entusiasmo hacia los que predicán un turismo más humano.

De esta manera, al principio de los años 80, los organismos internacionales y diversos expertos insisten en la necesidad de ir global y definitivamente hacia un turismo de calidad, lo que significa en particular que las consideraciones socio-culturales deben ir delante de los objetivos económicos. A partir de aquí parece que se entra definitivamente en una tercera fase: la de una acción lúcida y constructiva.

## 2.2. Reflexiones sobre el desarrollo armonizado

A priori, esta nueva orientación no puede más que alegrarnos. Nos enseña que ciertos países desean, a partir de ahora, privilegiar las preocupaciones nacionales contra la fascinación internacional. Dicho esto, no pensamos que el turismo alternativo pueda contribuir al desarrollo económico. Para comprender nuestro punto de vista conviene que nos entendamos sobre el sentido de la palabra desarrollo.

A propósito, con respecto a lo que dice M. Penouil (1985), estimamos que es preferible, para clarificar la reflexión, "delimitar el peso de la palabra desarrollo al conjunto de situaciones de dinámica social situándose en la óptica de la puesta en lugar progresiva de la sociedad tecnocrática".

A partir de aquí, nos damos cuenta de que el "turismo suave" no es la fórmula adecuada para llegar al objetivo definido antes. Según nosotros, y para ser claros, el "turismo rural integrado" es necesario para preservar ciertos valores específicos de una sociedad. Al contrario, esta tendencia, como las estrategias globales que la acompañan, no deben pretender recibir la apelación de desarrollo.

Es cierto que en algunos países industrializados como Suiza, Austria o Japón existen "fórmulas integradas al desarrollo autóctono" (G. Wacjermann, 1988). Pero estos países, desde hace tiempo, ya han alcanzado su desarrollo. Para los países en vías de desarrollo la situación es completamente diferente. Para la mayoría de ellos el desarrollo económico es la meta principal. A partir de aquí, los que se focalizan en el desarrollo endógeno en general y el turismo rural en particular cometen el error desde nuestro punto de vista, de globalizar demasiado.

El tercer mundo no es homogéneo: es múltiple. Evidentemente, preocupándonos por ser claros estamos obligados a esquematizar. Es lo que vamos a hacer para ilustrar nuestro

razonamiento. Éste se apoya en la clasificación del Banco Mundial. Tomemos un caso:

### A) LOS PAÍSES POBRES:

PARA ELLOS, LAS ESTRATEGIAS PRECEDENTES PARECEN SER, ACTUALMENTE, LA SOLUCIÓN MÁS RAZONABLE PERO NO LLEVARÁN AL DESARROLLO TAL Y COMO SE HA EXPLICADO ARRIBA. A. EMMANUEL (1982) SE HA DEFINIDO SOBRE EL DESARROLLO ENDÓGENO. SEGÚN ÉL, LA "TECNOLOGÍA APROPIADA" NO ES MÁS QUE UN "MEDIO DE SUPERVIVENCIA".

### B) LOS PAÍSES CON RECURSOS INTERMEDIOS:

EN LO QUE LES CONCIERNE, EL TURISMO RURAL INTEGRADO NO DEBE CONSIDERARSE MÁS QUE COMO UNA FÓRMULA COMPLEMENTARIA DEL TURISMO DE EJECUTIVOS O DEL TURISMO BALNEARIO. ¿POR QUÉ? PRIMERO PORQUE ESTE NUEVO ESQUEMA NO PUEDE INTERESAR MÁS QUE A UN NÚMERO RESTRINGIDO DE TURISTAS. SEGUNDO, AL COMIENZO DEL SIGLO XXI NOS PARECE INADMISIBLE QUERER ALEJAR A CIERTOS PUEBLOS DE LA MODERNIDAD. DE UNA MANERA GENERAL, EL DESARROLLO ENDÓGENO Y DEL CUAL LAS EXPERIENCIAS GLOBALES O PUNTUALES QUE INTENTAN ILUSTRAR NO PUEDEN REPRODUCIR EL SUBDESARROLLO, SOBRE TODO PORQUE ACONSEJA AL TERCER MUNDO MANTENER LO QUE A. EMMANUEL (1982) LLAMA "UNA ESTRUCTURA SOCIAL ANTICUADA". EN AMÉRICA LATINA, OCTAVIO PAZ SE ESFUERZA POR PERSUADIR A LOS DIFERENTES PUEBLOS "QUE NO HAY UNA «SOLUCIÓN LATINO-AMERICANA» A SUS DIFICULTADES PARTICULARES, SINO QUE LAS SOLUCIONES A LA POBREZA SON UNIVERSALES; SON LAS MISMAS EN TODAS LAS CIVILIZACIONES" (G. SORMAN, 1989). ESTA NUEVA REFLEXIÓN DA QUE PENSAR.

En el Senegal, el Ministerio de Turismo precisa bien que "la política de desarrollo turístico emprendida por el gobierno de Senegal quiere ser global pero diversificada. Es por lo que, paralelamente a la promoción hotelera para ejecutivos... y el turismo balneario... el Ministerio del Turismo ha lanzado la operación «turismo rural integrado»".

Con todo esto queremos precisar que nuestro punto de vista va dirigido hacia ciertos intelectuales que consideran el "turismo suave" como turismo dinámico. En su extremo, podemos preguntarnos si el "turismo rural integrado" fuese una fórmula dominante, no perpetuaría este intercambio cultural desigual que reprochamos al turismo clásico.

Dicho de otra manera, al fomentar este tipo de turismo, ¿no intentamos responder a un cierto esnobismo que consiste en ir a buscar en otro lugar la autenticidad que podemos encontrar en Occidente?

Entonces, si admitimos que la preocupación esencial del tercer mundo es la de acceder al desarrollo —o a algunas de sus actividades— participar en esta necesidad histórica en otros términos —y teniendo en cuenta las críticas formuladas y el desarrollo endógeno— hay que integrar el turismo en un proceso que permite, por una parte conservar ciertas tradiciones, por otra parte asegurarse del bienestar de la masa popular y en definitiva tender hacia la sociedad tecnócrata. Una estrategia puede ayudar a ello: el desarrollo espontáneo.

### 2.3. Turismo y desarrollo espontáneo

El desarrollo es, entre otras cosas, un fenómeno global y dinámico. A este título, su principal objetivo es el de transformar progresivamente todos los componentes de una sociedad para que se adapte “a los imperativos de la sociedad «tecnocrática»” (M. Penouil, 1985).

En esta óptica, el desarrollo espontáneo tiende a satisfacer las necesidades que han sido creadas por la sociedad moderna. Pero, al contrario del desarrollo importado, puede realizar combinaciones entre ciertos componentes de la sociedad avanzada y de la sociedad tradicional.

Este proceso puede observarse en todas las esferas de la sociedad. Sin embargo, precisa M. Penouil (1985), su lugar de elección sigue siendo la economía, y más particularmente el sector informal, todavía llamado sector no estructurado o de transición.

El sector informal, a pesar de ser muy heterogéneo, puede definirse como “un conjunto de actividades de producción, de servicios y de comercio, realizados a pequeña escala con una masa salarial limitada y un capital relativamente débil” (J. J. Lachaud, 1982). Por otra parte, conviene subrayar que lo encontramos tanto en el medio urbano como en el mundo rural.

La toma en cuenta del desarrollo espontáneo —y por lo tanto del sector informal— en la política del desarrollo se remonta a mediados de los 70. Hoy esta estrategia está relativamente dejada de lado —o ignorada— por los especialistas del desarrollo en general y del turismo en particular.

Para estos últimos, este olvido es molesto porque “la actividad informal puede responder a necesidades nuevas expresadas por individuos exteriores a la sociedad concernida; es el caso del artesanado de arte y, de manera general, de las pequeñas actividades ligadas al turismo extranjero” (M. Penouil, 1985).

Personalmente, hemos juzgado útil estudiar el papel que podría tener el artesanado y la restauración tradicional en el desarrollo. Nuestras encuestas se han realizado principalmente en Costa de Marfil durante los años 1980.

Nuestras investigaciones nos han mostrado que las actividades del sector informal —ligadas o que podrían ligarse directamente al turismo extranjero— son capaces de contribuir en cierta manera al desarrollo, puesto que tienen la capacidad, por una parte, de crear empleos y de distribuir ingresos y, por otra, de promover a largo plazo una clase de pequeños ejecutivos. Pero hay que ser realista.

De una forma general, las actividades del sector informal presentan coacciones internas y externas que cualquier intervención de política económica debe tomar en consideración. Según J. P. Lachaud (1985 c) tres son fundamentales:

- LA DIMENSIÓN ESPACIAL. EN NUESTRO ESTUDIO NO HEMOS RETENIDO MÁS QUE LAS ACTIVIDADES SITUADAS TANTO EN UN GRAN CENTRO URBANO —ABIDJAN— COMO EN UN PEQUEÑO PUEBLO: GRAND-BASSAM. NO HAY QUE PERDER DE VISTA QUE EL SECTOR INFORMAL TAMBIÉN ESTÁ PRESENTE EN EL MEDIO RURAL. SER CONSCIENTES DE ELLO ES PRIMORDIAL CON RESPECTO A LA EFICACIA DE LAS ACCIONES DE DESARROLLO. POR EJEMPLO, LA TOMA EN CONSIDERACIÓN DE LAS ACTIVIDADES INFORMALES RURALES NO AGRÍCOLAS Y AGRÍCOLAS PUEDE ESTABILIZAR EL PORCENTAJE DE CRECIMIENTO DEL MOVIMIENTO MIGRATORIO O REDUCIR MÁS EL “SUBEMPLEO DE TEMPORADA EN LA AGRICULTURA CON LA COMBINACIÓN TEMPORAL DE UNA ACTIVIDAD AGRÍCOLA Y DE UNA ACTIVIDAD NO AGRÍCOLA”. ESTE ES UNO DE LOS OBJETIVOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE LA ARTESANÍA DE ARTE DE COSTA DE MARFIL, CUANDO DECLARA QUERER ENMARCAR A LOS ARTESANOS AGRICULTORES.
- LA DEBILIDAD Y LA IRREGULARIDAD DE LA DEMANDA. FRENTE A ELLO, LA POLÍTICA DE DESARROLLO DEBE PONER EN MARCHA ACCIONES ORIENTADAS A LA VEZ SOBRE LA OFERTA Y LA DEMANDA. A ESTE RESPECTO, PENSAMOS QUE EL TURISMO INTERNACIONAL DEBE DAR UN SUPLEMENTO DE CLIENTELA Y ACTIVIDADES TALES COMO LA ARTESANÍA DE ARTE O LA RESTAURACIÓN TRADICIONAL. EN COSTA DE MARFIL EL MINISTERIO DEL TURISMO PARECE QUE HA COMPRENDIDO CON RESPECTO A LA ARTESANÍA. SIN EMBARGO, LA SENSIBILIZACIÓN ES MÁS DIFÍCIL CON RESPECTO AL “MAQUIS”.
- LA ESPECIFICIDAD DE LOS DESEOS EXPRIMIDOS. PARA J. P. LACHAUD (1985 C), “LA EFICACIA DE TODA INTERVENCIÓN CON RESPECTO AL SECTOR INFORMAL ESTÁ ESTRECHAMENTE LIGADA A LOS DESEOS DE LOS INDIVIDUOS CONCERNIENTES”.

ESTAS ASPIRACIONES, SIENDO MUY HETEROGÉNEAS, CONVIENE ADAPTARLAS A ACCIONES LO MEJOR POSIBLE. ASÍ, “UNA INTERVENCIÓN PUNTUAL, PERO SOSTENIDA, ADAPTADA AL CONTEXTO LOCAL, SUSCITARÁ UNA MEJOR COLABORACIÓN POR PARTE DE LOS INDIVIDUOS Y EVITARÁ CREAR PERSONAS ASISTIDAS”. EN LO QUE RESPECTA A LA ARTESANÍA, COSTA DE MARFIL PARECE TENER EN CUENTA ESTA RECOMENDACIÓN, PUESTO QUE LOS CENTROS ARTESANOS DEBEN CONTRIBUIR A DINAMIZAR EL SECTOR INFORMAL Y NO A TRADUCIR UNA SIMPLE “RESPECTABILIDAD” DEL PLAN. POR OTRO LADO, LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN DEBEN ADAPTARSE AL NIVEL CULTURAL DE LOS INDIVIDUOS Y A SUS MOTIVACIONES. AQUÍ LA SITUACIÓN ES MUY DISPAR. DE HECHO, SE ACONSEJA SEGUIR DOS ETAPAS. PRIMERO, LA APROXIMACIÓN EN TÉRMINOS DE GRUPOS APARECE COMO LA MEJOR ADAPTADA...

El desarrollo espontáneo —en el que el sector informal constituye el componente esencial— no se debe considerar como la panacea. En otros términos, hay que tomarlo como una estrategia importante pero no determinante del proceso global. Esta precisión significa que no se debe retirar el desarrollo transferido. En efecto, el desarrollo, para llevarse a cabo, necesita recurrir, entre otras cosas, a tecnologías avanzadas.

Como precisa M. Penouil (1985), “el proceso de desarrollo importado privilegia el cambio. El desarrollo espontáneo asegura la duración. La combinación de los dos es indispensable”.

A pesar de una cierta toma de conciencia que acabamos de evocar, pensamos que no hay que confundirse. En efecto, sobre el plan global, ciertos expertos como E. Parker (1983) parecen todavía confundir el crecimiento y el desarrollo. La situación es idéntica en lo que respecta al turismo donde el objetivo principal es siempre el mismo: el producto financiero.

¿Dónde va a llevarnos todo esto? A propósito de China, Chen Kaige (escenógrafo, autor de “Adiós mi concubina”, palma de oro del último festival de Cannes) nos dice lo siguiente: “en mi país la gente no tiene ningún sueño, ninguna ilusión. Y nos hemos vuelto un pueblo pobre con mucho dinero”. Esta terrible constatación hay que meditarla. Y no sólo en ciertos lugares del tercer mundo.

### 3. OFICINAS DE TURISMO Y CENTROS DE FORMACIÓN. UN EJEMPLO DE COLABORACIÓN

Una de las novedades de estos últimos años se basa en la búsqueda de interlocutores de toda clase, en el desarrollo de *joint ventures*, de *joint marketing*, etc.

En la enseñanza, el CIG inscribe su filosofía en esta tendencia y busca el acercamiento de una enseñanza tradicional a la realidad de las empresas.

El objeto de este apartado es el de introducir la función de las Oficinas Suizas de Turismo y de describir un estudio que los estudiantes del CIG han efectuado en colaboración con la Oficina de Turismo de Vevey.

#### 3.1. Las oficinas de turismo en Suiza: El nivel nacional

Existen oficinas de turismo a nivel local, a nivel regional y a nivel nacional. La Oficina Nacional Suiza de Turismo (ONST) es la que se encarga a la vez de dar a conocer Suiza en el extranjero y de coordinar las ofertas de otras oficinas y de los hoteles que desean participar en diferentes ferias y salones. Las delegaciones suizas están generalmente reunidas por el ONST que asume igualmente una parte de los gastos inherentes a la manifestación.

Desde hace algunos años, los diferentes contribuyentes en especies del turismo suizo se presentan unidos, por ejemplo, en el World Travel Market de Londres. Las ventajas de esta participación unificada son una imagen coordinada de Suiza y en este caso un mejor impacto en el público.

Para reforzar esta imagen coherente, la ONST desarrolla ciertos temas anuales que tendrían que ser utilizados a nivel de las regiones y de las estaciones con el fin de reforzar la imagen de Suiza como destino bien definido en el mercado.

El tema global actual lleva como título *Cultura y culturas en el corazón de Europa. Suiza y las actividades comunicativas* están agrupadas bajo el título *Caminos hacia Suiza*, y está subdividido en “Las vías romanas”, “Los caminos de peregrinaje”, “La ruta barroca”, etc.

#### 3.2. Las oficinas de turismo en Suiza: El nivel local

Los deberes de una oficina de turismo local giran alrededor de tres palabras: informar, vender y coordinar el trabajo de todos aquellos que viven de la llegada de turistas en una zona: hoteleros, restauradores, negociantes, transportistas locales, centros de ocio, etc.

Las oficinas de turismo locales están mucho más implicadas en lo vivido cotidianamente por el turista, sus motivos

de insatisfacción, los puntos débiles de un destino que hay que corregir para que el cliente vuelva y para que prolongue su estancia.

Una palabra muy importante clave para el desarrollo del turismo es la calidad del recibimiento, concepto que es difícil de dominar puesto que es de naturaleza cualitativa y por lo tanto difícil de cuantificar o de analizar. Es sobre el tema del recibimiento en el que un grupo de estudiantes de Glión ha trabajado durante 12 meses por cuenta de la Oficina de Turismo de Vevey.

Vevey es un encantador pueblecito de la Riviera del cantón de Vaud al borde del lago Lemán situado entre Lausanne y Montreux, que ha decidido, al principio de los años 90, revitalizar su actividad turística.

¿Por qué se ha tomado esta decisión? Porque diferentes empresas del sector industrial han tenido que cerrar sus puertas como consecuencia de la crisis económica, porque el paro ha subido al 10%, aproximadamente el doble de la media nacional, y por consiguiente el turismo ha aparecido como el sector que podía compensar el declive económico que conoce la región de Vevey.

El camino seguido por la Oficina de Turismo de Vevey de examinar la situación actual ha nacido de una necesidad. Necesidad de adaptarse a los cambios del comportamiento del turista.

Sus necesidades hoy son cada vez menos materiales y cada vez más "psicológicas". El huésped tiende a considerar la calidad de la habitación como algo implícito y a dar mucha más importancia a los valores inmateriales como el ambiente, la experiencia vivida, la calidad del recibimiento.

**A) Objetivos:** Los objetivos consistían en analizar el recibimiento a diferentes niveles. El análisis revelador de la situación local y hasta regional, permitirá a la Oficina de Turismo de disponer de datos claros y de puntos de referencia precisos.

Objetivos con respecto a:

a) LOS PROFESIONALES:

- CONOCER SU PREDISPOSICIÓN A NIVEL DE SUS ACTITUDES Y APTITUDES CON RESPECTO A LA MANERA DE RECIBIR.
- IDENTIFICAR LAS EVENTUALES DIFERENCIAS ENTRE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA —QUE MIDE SU BUENA VOLUNTAD— Y LOS RESULTADOS DE LOS "JEUX DE RÔLE" (EJERCICIOS DE INTERPRETACIÓN) QUE EVALÚAN LAS PRESTACIONES DE LOS PROFESIONALES SOBRE EL TERRENO.

b) LOS RESIDENTES:

- CONOCER EL ESTADO DE ESPÍRITU DE LOS RESIDENTES HACIA LOS TURISTAS.
- MEDIR SU CAPACIDAD (APTITUD) DE INFORMAR A LOS TURISTAS.
- EVALUAR SU ESFUERZO DE COMUNICARSE CON ELLOS.
- SABER SI CONSIDERAN EL TURISTA COMO FUENTE DE INGRESOS.

c) LOS HUÉSPEDES:

- CONOCER SUS IMPRESIONES CON RESPECTO AL RECIBIMIENTO DE LOS HABITANTES DE VEVEY.
- MEDIR EL GRADO DE SATISFACCIÓN A NIVEL DE LOS SERVICIOS DISPONIBLES.
- CONSIDERAR SU OPINIÓN SOBRE LOS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE VEVEY.
- MEDIR LA AMPLITUD DE SUS CONTACTOS CON LOS RESIDENTES.

**B) Herramientas:**

A) LA CARTA MAGNA DEL RECIBIMIENTO: DOCUMENTO DE BASE QUE SERVIRÁ A LA VEZ PARA LA REALIZACIÓN DE LOS "JEUX DE RÔLE" (EJERCICIOS DE INTERPRETACIÓN) Y DE LOS CUESTIONARIOS, LA "CARTA MAGNA DEL RECIBIMIENTO" REÚNE UN CIERTO NÚMERO DE CARACTERÍSTICAS, QUE FORMAN PARTE INTEGRANTE DE LO QUE NOSOTROS ESTIMAMOS LA NOCIÓN DEL RECIBIMIENTO. TOMA EN CUENTA LAS ACTITUDES Y LAS APTITUDES DE LOS HABITANTES, ASÍ COMO LAS INFRAESTRUCTURAS DE LA CIUDAD.

**ACTITUD**

- SONRISA.
- AMABILIDAD.
- DISPONIBILIDAD.
- PACIENCIA.
- PRIMERA IMPRESIÓN.
- ESFUERZO DE COMUNICACIÓN.

**APTITUD**

- CONOCIMIENTO DE LA CIUDAD.
- EXPLICACIONES CLARAS Y CONCISAS.
- CONOCIMIENTOS DE LENGUAS EXTRANJERAS.

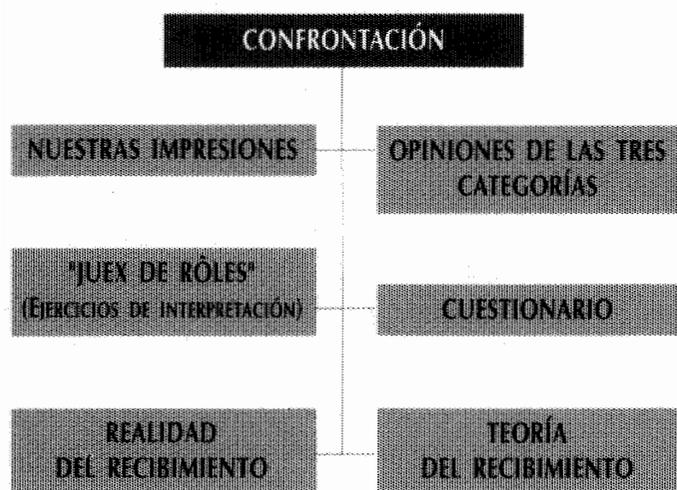
**INFRAESTRUCTURA**

- INDICACIONES, SEÑALIZACIÓN.
- TRANSPORTES PÚBLICOS ADAPTADOS.
- ANIMACIÓN, DIVERSIFICACIÓN, INFORMACIÓN, PROMOCIÓN.
- DECORACIÓN, ATRACTIVIDAD (?).

B) "LES JEUX DE RÔLE" (EJERCICIOS DE INTERPRETACIÓN): POR GRUPOS DE DOS, LOS ESTUDIANTES DEL CIG SE HAN "DISFRAZADO" DE VISITANTES PARA RECONSTITUIR SITUACIONES TÍPICAS, DE ESTA FORMA ESTOS "TERMÓMETROS AMBULANTES" HAN RECOGIDO SUS IMPRESIONES SOBRE EL RECIBIMIENTO DE LAS GENTES DE VEVEY. LOS RESULTADOS SE HAN TRANSCRITO INMEDIATAMENTE DESPUÉS DE LOS "TEST" EN FICHAS DE EVALUACIÓN.

C) LOS CUESTIONARIOS: UN CUESTIONARIO HA SIDO ELABORADO PARA CADA UNA DE LAS TRES CATEGORÍAS FIJADAS EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS CITADOS.

C) **Método:** Para poder ser lo más objetivo posible, hemos escogido tener en cuenta *nuestras impresiones y la opinión de las tres categorías interrogadas.*



Los estudiantes del CIG no solamente han recogido las opiniones de los profesionales y de los residentes sobre el recibimiento sino que han enfrentado sus afirmaciones con la realidad de los hechos gracias a los "jeux de rôles" (ejercicios de interpretación). Por ejemplo, el profesional que afirma que la amabilidad es importante en el cuestionario, ¿es amable, él mismo, cuando nuestros estudiantes vienen a comprobarlo?

### 3.3. Resultados y análisis

El estudio sobre la manera de recibir de Vevey se ha efectuado durante 12 meses. Los encuestadores han abordado a 500 personas, de las que 309 han aceptado participar en la encuesta. Este estudio aleatorio y relativamente complejo ha dado lugar a análisis de los que se han sacado un cierto número de conclusiones.

El balance que es posible sacar de este estudio es positivo. En general, los habitantes de Vevey están bien dispuestos

hacia los turistas, los turistas están satisfechos de Vevey puesto que piensan volver. El tacto de los profesionales es juzgado de manera positiva por nuestros encuestadores. Sin embargo, no se ha llegado a la perfección y la encuesta ha revelado algunos puntos que son susceptibles de mejora.

- EL PUNTO PRINCIPAL CONCIERNE DIRECTAMENTE LA OFICINA DE TURISMO, NI LOS RESIDENTES, NI LOS TURISTAS ESTAN SUFICIENTEMENTE INFORMADOS DE SU EXISTENCIA Y DE SU UTILIDAD. LA ENCUESTA HA DEMOSTRADO QUE AL 21'5% DE LAS PERSONAS INTERROGADAS JUZGAN SUS SERVICIOS "EXCELENTE". SON LOS TANTOS MÁS ELEVADOS DE LA COLUMNA "EXCELENTE", TODOS LOS SERVICIOS JUNTOS. ES UNA PENA QUE LOS TURISTAS NO LOS APROVECHEN DE UNA MEJOR MANERA. A NIVEL DE LOS RESIDENTES, LA OFICINA DE TURISMO DE VEVEY Y ALREDORES VA A TOMAR MEDIDAS PARA ACRECENTAR SU NOTORIEDAD, PERO EN LO QUE RESPECTA AL CONTACTO CON LOS HUÉSPEDES SE NECESITARÍA, EN GENERAL, QUE LAS OFICINAS DE TURISMO HICIESEN UN ESFUERZO COMÚN PARA CONVENCER A LA POBLACIÓN DE SU UTILIDAD.

- EL SEGUNDO PUNTO ES DE NATURALEZA PSICOLÓGICA Y SE HA PUESTO EN EVIDENCIA GRACIAS A LOS "JEUX DE RÔLE" (EJERCICIOS DE INTERPRETACIÓN). A LOS PROFESIONALES Y A LOS RESIDENTES EN GENERAL LES FALTA ESA CALIDAD QUE PODRÍAMOS LLAMAR "MEDITERRÁNEA" QUE DA SU ASPECTO CALUROSO COMO POR EJEMPLO LA ESPONTANEIDAD Y LA SONRISA. NO ES NATURAL EN VEVEY INTERESARSE DE MANERA ESPONTÁNEA POR LOS VISITANTES, DIRIGIRLES LA PALABRA, ANTICIPAR LAS NECESIDADES DEL TURISTA. LOS PROFESIONALES NO CONFUNDEN: EL TURISTA ES UN CLIENTE Y NO UN AMIGO. SIN EMBARGO, PARA NUESTROS HUÉSPEDES, ¿NO PODRÍAN SER ALGO MÁS QUE "CLIENTES"? ¿PUEDEN ESTAR PLENAMENTE SATISFECHOS DE LAS PRESTACIONES RECIBIDAS SI TIENEN LA IMPRESIÓN DE NO SER MÁS QUE UN ADITIVO DEL VALOR AÑADIDO? ES VERDAD QUE LOS PROFESIONALES COMPENSAN ESTA FALTA DE *OUTGOING* HACIA EL TURISTA POR UNA DISPONIBILIDAD, CIERTAMENTE UN POCO DISTANTE, PERO REMARCABLE. ESTÁN A LA ESCUCHA DE SU HUÉSPED Y SE MUESTRAN DISPUESTOS A AYUDARLES SI PUEDEN HACERLO Y SI EL CLIENTE LO PIDE.

Otro punto que concierne a los profesionales: solamente el 30% de esta categoría ha devuelto el cuestionario que se les había enviado. Un hotelero ha recibido a dos estudiantes que se presentaban para hacer la encuesta en el vestíbulo de su establecimiento de una manera poco conforme a la Carta Magna del Recibimiento. Sentimos que algunos de ellos no hayan consagrado el tiempo suficiente a esta parte del estudio, teniendo en cuenta la importancia del sujeto tratado. Hoy, a la víspera

de nuevos desafíos políticos y económicos, es importante saber plantearse de nuevo la cuestión, cultivar el deseo de mejorar constantemente, puesto que si hoy es suficiente ser "bueno" para sobrevivir, puede que mañana sea necesario ser "excelente" para ganar.

## 4. LAS PRÁCTICAS

Corrientemente oímos que no es posible obtener un trabajo sin experiencia y que no se puede conseguir la experiencia más que por el trabajo. Una solución a esta paradoja son las prácticas.

### 4.1. Las prácticas, ¿qué son?

El diccionario nos da la definición siguiente: "Período de estudio práctico exigido a los candidatos en el ejercicio de ciertas profesiones liberales".

Más familiarmente las prácticas denominan un período durante el cual una persona ejerce una actividad temporal en una empresa con respecto a su formación.

En el marco hotelero las prácticas han sido desde hace mucho tiempo un medio eficaz de ponerse en contacto con toda una paleta de profesiones que van del ejercicio de la gastronomía en cocina o en el restaurante hasta la venta de productos específicos, habitaciones u otros pasando por el aprendizaje de técnicas de limpieza, teneduría de libros de contabilidad y supervisión del personal.

Queda claro que para cada una de las partes referentes, el alumno en prácticas, el jefe de las prácticas y la escuela, la noción de prácticas puede variar en su sentido, en su intensidad y en su diversidad y que las esperanzas de los unos no son a menudo las de los otros.

### 4.2. ¿Cuál es el lugar de prácticas ideal?

Es una pregunta a la cual es bastante fácil responder, pero que sin embargo pone al día la complejidad de la tarea que incumbe al coordinador de prácticas.

El lugar de prácticas ideal es un lugar que responde a los objetivos de formación práctica de la institución de

enseñanza, que satisface los deseos de nuestros clientes los estudiantes y que contenta a sus familias y para la cual el apoyo continuo, en el sentido de un lugar de aprendizaje, está asegurado por los establecimientos con los que podemos contar. Finalmente existe también la preservación y el desarrollo de la imagen de marca del CIG (Centro Internacional de Glión).

### 4.3. Las prácticas vistas por la escuela

Para la escuela y desde el punto de vista puramente de formación las prácticas tienen una importancia en los estudios de nuestros alumnos y por este hecho forman parte integrante del programa de formación. En efecto, después de un período teórico rico en enseñanza, período que en realidad está entrecortado por algunas semanas sobre el terreno en cocina y en el restaurante es primordial que los estudiantes puedan situar sus conocimientos en su justo valor dentro del contexto que será el suyo tras la obtención del diploma, es decir la vida activa.

En este sentido la responsabilidad de la escuela es la de preparar a sus alumnos a afrontar los primeros empleos dándoles una enseñanza teórica y práctica que corresponda de la manera más realista al trabajo sobre el terreno. También forma parte del trabajo de la escuela el preparar a nuestros alumnos a asumir futuras responsabilidades y darles el equilibrio, no sólo del cuerpo sino también del espíritu, que será indispensable para el éxito tanto de las prácticas como de una carrera hotelera.

Nada podría reemplazar la experiencia práctica que sigue siendo una necesidad absoluta y cuyo valor está unánimemente reconocido.

Desde el punto de vista económico los buenos lugares de prácticas son seguramente una herramienta de marketing muy potente al servicio de los futuros estudiantes.

### 4.4. Las prácticas vistas por los estudiantes

Por lo que respecta al estudiante es necesario recordar que para una gran parte de éstos, las prácticas representan el primer contacto con la vida activa. Las prácticas no es la escuela sino al contrario, la realidad con todo lo que esto conlleva de dificultades y decepciones y también grandes momentos de satisfacción. Muy a menudo los estudiantes sin experiencia profesional tienen una idea preconcebida de lo que será o de lo que deberían de ser sus prácticas. Es por lo tanto primordial, tanto para el coordinador de prácticas como para el conjunto

de los profesionales, guiar y orientar hacia lo que pensamos que sea lo mejor y lo que más provecho pueda dar para su formación hotelera y turística.

La reputación de tal o cual establecimiento; el interés geográfico de tal o cual destino, las ganas de pasar el verano con el amigo o con la novia son toda una serie de parámetros subjetivos que en el espíritu de nuestros estudiantes pasan antes que el criterio más importante: el valor profesional intrínseco de las prácticas.

Para el estudiante la voluntad de perfeccionar una lengua, generalmente avanzada como primer argumento en el momento de escoger el establecimiento o la región, es un deseo legítimo con respecto a la importancia cada vez mayor de la comunicación en nuestro mundo, pero es también necesario recordar que el CIG es una escuela profesional ante todo, en la cual es cierto que van a pasar mucho tiempo aprendiendo lenguas extranjeras pero donde también van a recibir la mayor parte de una educación profesional específica a la hotelería y al turismo. Una vez esto sea claramente comprendido por el alumno, es evidente que haremos todo lo posible para satisfacerle desde este punto de vista.

Para los alumnos que ya han realizado unas prácticas o que han tenido una experiencia profesional, el realismo y la razón, dentro de la óptica de una carrera futura y del desarrollo de una cartera de experiencias, guía generalmente la elección de las prácticas. Podemos entonces trabajar con una mayor eficacia.

Además del aspecto puramente técnico de la puesta en práctica de los conocimientos teóricos adquiridos, las prácticas revelan tanto al estudiante como al Centro su verdadera personalidad en contacto con gentes de la profesión y con clientes y deberá permitir afirmarse como futuro ejecutivo.

Los padres también tienen toda una serie de deseos bien legítimos. En efecto, ¿quién es la persona que no desea lo mejor para su hijo o para su hija? Es aquí donde interviene un factor muy importante tanto en el éxito de los estudios como en el período de prácticas: la confianza total que los padres deben tener en nosotros. Con una selección estricta de las plazas de prácticas es posible asegurar a los padres que su hijo o hija estará en buenas manos y además que será posible ofrecerles el prestigio que lleva consigo tal o cual establecimiento de calidad. Es por eso que nosotros recomendamos a los padres no interferir en la elección de las prácticas de su hijo y desaconsejamos fuertemente que sean ellos los que se ocupen de encontrar un lugar gracias a conocidos, amigos o colegas de trabajo...

#### 4.5. Las prácticas vistas por el jefe de prácticas

Para el hotelero o para la empresa turística el problema de las prácticas está generalmente abordado en otros términos. Para él, en efecto, el objetivo número uno es el de asegurar al sector el relevo para el mañana de una formación muy atenta en todos sus aspectos. Desgraciadamente, esto tiende a desaparecer para dar paso a una idea de reclutamiento de mano de obra barata, que pueda reemplazar a los titulares que estén de vacaciones, la creación de un equipo de temporada o sencillamente de asegurar la reserva habitual de alumnos en prácticas continuas y que se renuevan regularmente.

Esta situación no viene, es cierto, de una voluntad deliberada por parte de los hoteleros pero más que nada está formada por las dificultades económicas a las que tiene que hacer frente y por un pasado al que han llevado ciertos abusos, especialmente en materia de salarios, de horarios de trabajo y de esperas en lo que concierne a la disponibilidad del alumno, de flexibilidad y de su capacidad de ejecutar rápidamente toda una serie de trabajos de manera independiente.

Es indispensable que esta situación cambie y solo la selección de nuevo y el diálogo con nuestros interlocutores hoteleros permitirá poner un freno a esta tendencia.

#### 4.6. Objetivos de las prácticas

En términos de objetivos, las prácticas conllevan diversas funciones:

Para el estudiante:

- PUESTA EN PRÁCTICA DE CONOCIMIENTOS TEÓRICOS ADQUIRIDOS EN LA ESCUELA.
- ADQUISICIÓN DE GESTOS TÉCNICOS Y DE AUTOMATISMOS.
- ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS QUE PERMITIRÁN ABORDAR LA CONTINUIDAD DE LOS ESTUDIOS DE LA MEJOR MANERA POSIBLE.
- ADQUISICIÓN DE TALENTOS O APTITUDES QUE PODRÁ "VENDER" MÁS TARDE.
- CONOCIMIENTOS DE LOS ÚLTIMOS MÉTODOS Y TÉCNICAS DE TRABAJO.
- OBTENCIÓN DE INFORMACIONES DE LAS QUE NO SE DISPONE EN CLASE.
- DESARROLLO DE CONTACTOS PROFESIONALES.
- CONSTITUCIÓN O FORTALECIMIENTO DE SU *CURRICULUM VITAE*.
- DESCUBRIMIENTO DE TALENTOS O, AL CONTRARIO, DE PUNTOS DÉBILES.

- APRENDIZAJE DEL TRABAJO EN EQUIPO.
- DESARROLLO DE LA MADUREZ Y DE LA CONFIANZA EN SUS PROPIAS CAPACIDADES.
- PREPARACIÓN AL GRAN PASO HACIA LA VIDA ACTIVA.
- ROBUSTEZ FÍSICA Y MORAL.

Para la escuela:

- CONFIRMACIÓN DE LA ENSEÑANZA POR LA PRÁCTICA.
- RENOVACIÓN DE LOS MÉTODOS DE ENSEÑANZA Y DEL CONTENIDO DE LOS CURSOS.
- DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE CONTACTOS REGULARES Y AMISTOSOS CON LA PROFESIÓN.
- CUIDADO DE LA IMAGEN DE MARCA DEL CENTRO.
- UTENSILIO DE MÁRKETING PARA EL RECLUTAMIENTO.

#### 4.7. ¿Cómo se desarrollan las prácticas y cuáles son los medios de los que se dispone?

##### **Duración**

La duración de las prácticas es un elemento importante de su justificación y de su éxito. Parece que una duración mínima de 3 meses es indispensable para familiarizar al alumno en prácticas con el establecimiento, integrarse en el seno de un equipo y evitar una rutina en relación con las tareas de base en las profesiones hoteleras y turísticas.

Bien entendido que un período de 6 meses constituye una alternativa óptima, este medio año permite al alumno tratar a fondo y asimilar en detalle los diversos elementos de sus prácticas y adquirir ciertos automatismos. Para el hotelero, un período de 6 meses permite rentabilizar la inversión en tiempo, formación y salario realizada por el alumno en prácticas.

##### **Información**

Es ilusorio creer que las prácticas comienzan realmente en el momento en el que el alumno llega al establecimiento. Su éxito se asegura antes, es decir, con las primeras preguntas del estudiante por las que nos damos cuenta de la importancia que da a su trabajo.

El coordinador de prácticas debe informar con suficiente anticipación a los alumnos para que éstos sepan en qué marco van a moverse. Hay que hablarles de los límites ligados a los conocimientos lingüísticos o a su nacionalidad, de las dificultades de obtener los permisos de estancia y de trabajo, de los horarios, del salario, del alojamiento y, sobre todo, del comportamiento.

Los problemas de comportamiento y la actitud que se deben adoptar en las prácticas tienen que ser muy claros para los alumnos, puesto que son, en la mayoría de los casos, la fuente de todos los fracasos. No hay que pedir a los alumnos que se comporten como servidores que tienen que aceptar todo sin chistar, sino al contrario que hagan prueba en todos los momentos de motivación y, finalmente, de un espíritu general positivo hacia el entorno (material anticuado, hotel antiguo, malhumor pasajero de su superior, dificultades de comprensión, trabajo repetitivo o sencillamente mala coordinación con los otros miembros del personal). Además de todo esto se exige al alumno en prácticas que lleve consigo el espíritu de Glion y que sea un digno representante del CIG.

Un soporte escrito bajo la forma de "directivas de prácticas" se tiene que remitir a los futuros alumnos en prácticas, directivas que limitan el margen de maniobra de los estudiantes, los puntos citados anteriormente, que hablan de ese famoso espíritu y que especifican las diversas posibilidades que se ofrecen en materia de departamento o de puesto de trabajo.

Al respecto, el CIG da una gran importancia a la formación práctica en cocina y en *housekeeping* (gubernanta) y por esta razón impone la ejecución de prácticas en uno de estos dos departamentos.

Esta justificación está bien explicada en el sentido en que el futuro ejecutivo debe de poseer bases de cocina importantes para asegurar una mejor comunicación con la cocina y con el jefe de cocina y evitar ser uno de esos numerosos directores generales o de restauración que nunca aparecen por la cocina y que no quieren, o no pueden, establecer un contacto con ella.

En cuanto al aprendizaje en el departamento de *housekeeping* (gubernanta), permite al estudiante familiarizarse con los secretos de un hotel, quedándose siempre en contacto permanente con los clientes y poder desarrollar sus facultades de líder en la dirección de un pequeño grupo de trabajo compuesto, generalmente, por una variedad de nacionalidades, de culturas, de lenguas y de niveles culturales diferentes.

##### **Obligaciones**

Para el coordinador de prácticas la mayor dificultad no consiste en obtener suficientes plazas de prácticas, sino en conciliar el perfil de los estudiantes con las exigencias de los hoteleros o de las empresas turísticas en materias de nacionalidad y de conocimientos lingüísticos.

A título de ejemplo, es en vano el querer colocar en España a un alumno de un país no miembro de la Unión Europea o a un alumno que no tenga los conocimientos básicos de francés en una recepción de hotel en Ginebra, aunque las cualidades humanas, los resultados escolares y la voluntad hagan de él el candidato ideal.

Este tipo de dificultades es el obstáculo mayor que hay que salvar en el momento de tomar decisiones en favor de la formación por las autoridades competentes y que este espíritu con respecto a los hoteleros cambie radicalmente. Queda claro que también se pide a los alumnos de otras lenguas o de otras culturas que hagan un esfuerzo particular de integración y en este caso cada miembro del cuerpo lectivo tiene que tener un papel de guía, de ejemplo y de motivación.

Es indispensable que el alumno sea consciente de que las prácticas en el extranjero se desarrollan, generalmente, en un puesto operativo para que no sitúe demasiado altas sus esperanzas.

### **Colocación**

Después de que los estudiantes estén claramente informados y de que se hayan obtenido suficientes plazas de prácticas, la etapa siguiente consiste en colocar a estos alumnos.

Esto se hace tras el examen de una cantidad de elementos como: los resultados escolares, el comportamiento en las clases y en el internado, las horas de ausencia, la actitud general y la motivación; las capacidades para tal o cual departamento (servicio, recepción, contabilidad, etc.). Si es necesaria una discusión son los profesores (cocina, servicio, deportes, etc.) con el jefe del internado; los deseos de los estudiantes, las limitaciones debidas a los conocimientos lingüísticos o su nacionalidad. Cuando todos estos elementos están reunidos es cuando la colocación puede decidirse.

Estamos persuadidos de que las necesidades en formación práctica de nuestros estudiantes y la decisión final de la colocación, tras la oferta de puestos y de establecimientos, es de nuestra incumbencia.

Sin embargo, de cara a las demandas, se ofrece una posibilidad más específica a los estudiantes de segundo año: la de proponer unas prácticas de su elección.

Esta proposición se debe apoyar con un sólido expediente que incluya una carta de confirmación con el programa detallado de las prácticas, detalles del establecimiento y folletos. Nombre y título del responsable con el que el Centro tratará a

lo largo de las prácticas, así como las informaciones necesarias: fechas exactas, remuneración y alojamiento. Tras una discusión y evaluación se avalará la proposición. El último criterio de decisión será la posibilidad de seguimiento de las prácticas por nuestra parte. De nuevo contamos con el buen sentido y con la seriedad de nuestros alumnos y no es raro que una u otra proposición no podamos aceptarlas por falta de claridad o de solidez.

Se puede dar el caso de que el alumno no encuentre un lugar para hacer sus prácticas. Esto se produce cuando su comportamiento, sus resultados escolares o su salud hagan que el CIG no pueda tomar la responsabilidad de cara al hotelero. En este caso, las prácticas se retrasan a una fecha ulterior, generalmente al final de los estudios.

### **Seguimiento y control de las prácticas**

Otro aspecto importante para el éxito de unas prácticas es el seguimiento a lo largo de toda la duración. Esto se concretiza por una disponibilidad permanente de las personas de la escuela y de una visita al lugar de trabajo hacia el final de la primera mitad de las prácticas. Se delega en un colaborador del CIG para efectuar esta visita: ver, discutir con el estudiante. Conocer su punto de vista sobre el desarrollo de sus prácticas. Poder escuchar sus problemas o ponerle en buen camino; también, a menudo, hay que darle ánimos y subirle la moral. El visitante se entrevista con el jefe de prácticas y se preocupa de los resultados del alumno. Una visita del establecimiento y una discusión con otros responsables permite tener un contacto y desarrollar nuevos puestos de prácticas. Este aspecto es muy importante para la obtención regular y periódica de futuros puestos.

Si no es posible delegar en un colaborador del Centro a causa de sus disponibilidades o del alejamiento geográfico del lugar, pedimos ayuda a los antiguos alumnos del CIG que trabajan en la región y que siempre han cooperado.

Otra parte importante del seguimiento de las prácticas es el establecimiento de un informe de prácticas de cada uno de los alumnos. Dicho informe nos presenta al establecimiento, transcribe la cronología de las prácticas y explica las diferentes tareas que se han realizado. Para nosotros es una fuente de información muy interesante en lo que respecta a la validez de las prácticas. Hay que tener cuidado en cuanto a la objetividad.

Un último aspecto del control de las prácticas es el envío al jefe de prácticas de un formulario de evaluación que nos tiene que completar y devolver. Los puntos que hay que evaluar corresponden al comportamiento, la actitud del alumno,

su facultad de adaptación, su espíritu de equipo, su disponibilidad y su iniciativa, su forma de vestir, limpieza y, por último, sus aptitudes profesionales. Una evaluación global suficiente se tiene que obtener para validación de las prácticas.

#### 4.8. Recomendaciones

Antes de marcharse de prácticas hacemos una serie de recomendaciones y damos una serie de consejos a nuestros estudiantes. Estas recomendaciones se dirigen, sobre todo, en lo que respecta al comportamiento que esperamos de ellos, pero también les proponemos toda una serie de puntos que les permitirán aprovechar mejor esta experiencia.

Es necesario acordarse de que la primera impresión que el estudiante da es, generalmente, determinante. Ciertos directores o empleados no se andan con chiquitas y ponen a prueba al estudiante desde su llegada, mientras que otros no lo harán.

No se debe asumir nada de entrada y no debe esperarse nada de particular, pero hay que estar al corriente de la situación y de lo que esperan de él. Hay que hacer el mayor número de preguntas, no sólo a su jefe sino también a sus colegas de trabajo y a otros empleados del hotel, personal que en el futuro el alumno estará llamado a dirigir. Desarrollar el sentido de observación. Utilizar cada oportunidad, en el momento de la realización de las tareas cotidianas para observar el entorno, la organización, la forma de trabajar y el comportamiento de los clientes. Ser realista y plantearse objetivos personales alcanzables y comedidos. Intentar por todos los medios llegar a ellos.

Antes de ser crítico hacia el establecimiento o hacia su organización, observar profundamente, pensar en los pros y contras de la cuestión, preparar una argumentación sólida y, sobre todo, proponer una solución. Actuar con toda la humildad requerida a su puesto de alumno en prácticas. Desarrollar los contactos personales con algunos empleados y ejecutivos del establecimiento con el fin de obtener informaciones exclusivas, opiniones personales, experiencias vividas y consejos. Tener una higiene de vida. Acordarse que no está prohibido divertirse, pero que también es indispensable encontrar un equilibrio entre sus deberes con el jefe de prácticas y sus derechos al ocio y a los días de descanso. Y por último, sencillamente, ser el tipo de empleado que uno querría dirigir. Es decir, esforzarse en cada ocasión y en cada circunstancia para realizar el mejor trabajo posible.

Todo esto, así como la atención que se presta permanentemente por parte de los colaboradores del CIG a los estudiantes permite determinar con éxito esta experiencia. Período

de gran riqueza, tanto desde el punto de vista profesional como humano, ya que el factor humano, ¿no es la llave del éxito de la hotelería y del turismo en general?

## 5. EL CONSULTING O EL INTERFACE TEÓRICO-PRÁCTICO

Bajo los auspicios de su departamento de Consulting, el Centro Internacional de Glión pone su *know-how* adquirido durante sus treinta años de existencia al servicio de las profesiones de la hotelería y del turismo. Esta manera de actuar, única en su intensidad y en su manera de ser, son la fuerza y la originalidad del Centro.

Perfectamente integrados en la vida y en el funcionamiento del CIG, el "servicio-asesoramiento" satisface las necesidades tanto internas como externas. Profesores, estudiantes, dirección y asociados: todos son beneficiarios.

### 5.1. Una enseñanza constantemente renovada

Las actividades de asesoramiento en el seno de una escuela hotelera constituyen un triunfo estratégico de primer orden:

- PARA TODO CENTRO DE FORMACIÓN EN BUSCA DE UNA UNIÓN PERFECTA ENTRE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA.
- LA PARTICIPACIÓN EN LAS ACTIVIDADES DE "SERVICIO-ASESORAMIENTO" ES UN FACTOR ESENCIAL DE ESTIMULACIÓN DEL CUERPO DOCENTE. CONTRIBUYE A VALORIZAR AL PROFESOR PERMITIÉNDOLE PONER EN EVIDENCIA SU *KNOW-HOW* Y EXPORTAR SUS CONOCIMIENTOS AL EXTRANJERO CON OCASIÓN DE UNA CONFERENCIA O DE UN SEMINARIO. SU IMPLICACIÓN EN EL *CONSULTING* ENRIQUECE SU *CURRICULUM VITAE* Y SU DESARROLLO PROFESIONAL. SU DOBLE EMPLEO PERMITE CORTAR EL RITMO MONOCORDE COTIDIANO Y EVITAR LA RUTINA QUE TARDE O TEMPRANO ACECHA AL PROFESOR. EL HECHO DE HABER SIDO ESCOGIDO POR EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN PARA REPRESENTAR A SU ESCUELA EN EL EXTERIOR REFUERZA SU SENTIMIENTO DE FORMAR PARTE DE LA EMPRESA Y SU ORGULLO CON RESPECTO A LA MISMA.
- EN EL CIG SON MÁS O MENOS 40 SEMINARIOS DE PERFECCIONAMIENTO ORGANIZADOS A LA CARTA Y A LA MEDIDA QUE DAN LA OCASIÓN A LOS PROFESORES DE PONERSE EN EVIDENCIA Y DE RESPONDER A LAS NECESIDADES

ESPECÍFICAS DE LA PROFESIÓN HOTELERA Y TURÍSTICA EN MATERIA DE FORMACIÓN PROFESIONAL.

- EL CIG RECONOCE LA IMPORTANCIA VITAL DE UN *KNOW-HOW* ACTUALIZADO. LA INTEGRACIÓN DE UN PROFESOR EN LA VIDA EXTERIOR REPRESENTA EN ESTA ÓPTICA UNA FUENTE EXCEPCIONAL DE RECICLAJE.
- INTEGRANDO SU ENSEÑANZA EN LA REALIDAD COTIDIANA DEL TERRENO, EL CIG ASEGURA NO SÓLO LA RENOVACIÓN CONSTANTE DE LOS CONOCIMIENTOS PROFESIONALES DE LOS PROFESORES, E IGUALMENTE LOS PROGRAMAS DE ESTUDIOS.
- VERDADERAMENTE CAPTOR DE INFORMACIONES Y AL TANTO DE NUEVAS TENDENCIAS, AL EXPERTO LE INTERESARÁ VER Y COMUNICAR LOS CAMBIOS A LA DIRECCIÓN, LO QUE PODRÍA CAMBIAR EL PLAN DE FORMACIÓN O LA IMPORTANCIA DE LA MATERIA ENSEÑADA, SI FUESE NECESARIO.

Cuando el estudiante se vuelve actor, ¿somos conscientes de que los principales beneficiarios de las actividades de un departamento de *consulting* en una escuela hotelera son los estudiantes?

La búsqueda de una simbiosis entre la teoría y la práctica incitan inevitablemente al profesor a reactualizar su enseñanza. Servido bajo la forma de estudios de casos o de conferencias, la realidad vivida durante una misión en el terreno enriquece los cursos y les dan un carácter más vivo. Más importante todavía, gracias a las actividades del servicio-asesoramiento, el estudiante tiene la suerte de vivir la realidad en tiempo real.

De esta manera ciertas clases participan activamente al desarrollo de trabajos de investigación o de peritaje dentro del marco de su programa de formación. Más privilegiados, un pequeño número de estudiantes trabaja durante sus estudios en calidad de colaboradores científicos en el seno del departamento de *consulting* en el cual efectúan sus prácticas obligatorias durante el verano.

Numerosos seminarios a diferentes niveles de la profesión se desarrollan en nuestros dos centros. Las actividades animan la vida de casa y confieren a los estudiantes innumerables posibilidades de contacto e intercambio, están orgullosos de poder contactar en el marco de sus vidas con responsables de seminarios provenientes de horizontes profesionales y culturales muy diversos.

En este sentido, la conducción de acciones de formación continua en su propio establecimiento constituye una plataforma de comunicación y de intercambios en la encrucijada de las generaciones.

La experiencia nos enseña que los participantes en una acción de formación con éxito tienden a asociar a sus compatriotas estudiantes o diplomados del Centro para su propia satisfacción. Este fenómeno contribuye también a valorizar el diploma y en el mejor de los casos a ofertas de empleo o mejoras de situación.

*El CIG - Consulting en el corazón de las preocupaciones de los empleos de la hotelería y del turismo*

Fuerte por su experiencia acumulada durante años, el *team* de consultores del Centro Internacional de Glión enmarca y aconseja en el mundo entero a empresas hoteleras y de restauración del más alto nivel.

Gracias a la riqueza de su cuerpo docente compuesto por profesores expertos de orígenes y experiencias diversas, el CIG está, en efecto, en condiciones de poner en pie un equipo pluridisciplinar encargado de resolver los problemas específicos de las empresas u organismos turísticos públicos o privados.

Diseñados a la medida, en función de las necesidades únicas de su clientela, las prestaciones del "servicio-asesoramiento" ponen en valor el potencial interno en recursos humanos y *know-how* de las empresas.

Obligando a su grupo a estar constantemente al acecho de novedades, el CIG - *Consulting* interpreta maravillosamente su papel de catalizador en el campo de la investigación pedagógica. Esta búsqueda de excelencia y de eficacia es una preocupación que sabe intuir, puesto que colabora por todo el mundo, con instituciones de formación públicas o privadas, de forma puntual o a más largo plazo.

Actualmente, cuando los visionarios de la formación predicen el fin de los "expertos" y su reemplazamiento progresivo por fuerzas indígenas, formadas en sus países y a menos costos, la estrategia del CIG en materia de formación continua apunta hacia la exportación de su *know-how* bajo diferentes formas y está perfectamente adaptada a esta evolución.

A la vez fuerza emisora y receptora, el CIG - *Consulting* participa al gran cambio del mañana en el campo de la formación profesional guardando su propio desarrollo.

*Un impacto cualitativo...*

Llevadas con éxito, las acciones del servicio-asesoramiento contribuyen inevitablemente a reforzar la imagen del Centro a través del mercado como escuela de gestión al servicio de las profesiones hoteleras y turísticas. Es, de alguna

manera, una prueba por los actos del valor inestimable del *know-how* acumulado a lo largo de los años por los profesores que animan el Centro. En este sentido, el "servicio-asesoramiento" se puede considerar como un vector de la imagen y una herramienta de relaciones públicas en mano de los responsables del *márketing* del establecimiento para hacer pasar de manera concreta el mensaje de calidad y de seriedad que caracteriza al CIG.

... y *cuantitativo*

Si un centro de formación debe responder a las exigencias de orden económico, un departamento de *consulting* bien administrado puede contribuir de manera determinante a rentabilizar el establecimiento.

Las actividades de asesoramiento procuran no sólo beneficios suplementarios, sino que mejoran sensiblemente el margen bruto absorbiendo los gastos bajo la forma de salarios o de porcentaje de ocupación más elevado de los restaurantes, clases o camas.

Gracias a la combinación de acciones promocionales y a través de las actividades en el extranjero o del impacto mediático creado, permiten bajar los presupuestos del *márketing* necesarios al reclutamiento de alumnos.

El hecho de poder disponer de un equipo pluridisciplinar cuyos salarios están, parcialmente, cogidos por el sector de la enseñanza, puede ser una ventaja competidora decisiva frente a oficinas independientes, generalmente de pequeño tamaño y sin imagen particular.

Las actividades de "servicio-asesoramiento" se extienden durante todo el año y pueden contribuir a limar los eventuales problemas de liquidez de un establecimiento escolar, cuya escolaridad entra, por definición, a fechas fijas.

Por lo que respecta a los profesores, su participación al *consulting*, completa sus ingresos. Cuando se conocen la débil competitividad de los centros de formación en materia salarial, con respecto a las condiciones materiales que las grandes cadenas hoteleras internacionales ofrecen, puede permitir atraer más profesionales confirmados hacia los puestos en la enseñanza.

*Consulting - enseñanza: un sistema de milicia*

Bajo el plano de organización, el CIG - *Consulting* funciona como un ejército de milicia, a la cabeza del cual una dirección profesional administra un grupo de enseñanza-consultores de movilización rápida en caso de necesidad. Evidentemente este doble empleo del cuerpo de profesores requiere una organización flexible y bien rodada a fin de reducir al mínimo las perturbaciones en la enseñanza. En el campo del servicio-asesoramiento, es la complementariedad y la confrontación del estilo de los expertos en el seno de un equipo lo que constituye su riqueza.

El CIG - *Consulting* debe optimizar la variedad del cuerpo docente formado de instructores llegados de la hotelería, del turismo y de la Universidad, formando grupos en los que el pragmatismo, el rigor intelectual, la experiencia sobre el terreno y los conocimientos teóricos constituyan una fórmula de éxito y originalidad. El CIG - *Consulting* tiene éxito porque puede contar con el entusiasmo y el profesionalidad del cuerpo de enseñanza, cuerpo unido, innovador y voluntarioso.

## CENTRO INTERNACIONAL DE GLIÓN SUIZA

### UN RETRATO

#### OBJETIVO

Formación de futuros dirigentes y ejecutivos superiores para las industrias internacionales de la hostelería, de la restauración, del turismo y de la gestión hospitalaria.

#### FUNDACIÓN

1962 (Estatuto privado, sociedad anónima).

#### ESTUDIANTES

400 estudiantes, 40 nacionalidades cada año escolar.

#### CAMPUS

Glión sur Montreux (capacidad de 300 estudiantes).  
Bulle en Gruyère (capacidad de 100 estudiantes).

#### LENGUAS

Francés o inglés.

#### PROGRAMAS

##### A) CURSO DE GESTIÓN HOTELERA Y TURÍSTICA (3 AÑOS)

- *6 semestres:* De los cuales 5 semestres de teoría y dos prácticas de 3 y 6 meses.
- *Título:* Diploma de gestión hotelera y turística.
- *Admisión:* 18 años cumplidos.  
Nivel bachillerato, título similar o dossier juzgado equivalente por la dirección.

##### B) CURSO DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA (1 1/2 AÑO)

- *3 semestres:* De los cuales 2 semestres de teoría y un semestre de prácticas.
- *Título:* Diploma de administración hotelera.
- *Admisión:* 18 años cumplidos.  
Nivel bachillerato o formación profesional.

#### CUERPO DOCENTE

Un total de 50 profesores a tiempo completo o encargados de cursos.

#### BIBLIOGRAFÍA

AISNER, P.; PLUSS, CH. (1983) *La ruée vers le soleil: le tourisme à destination du tiers monde*, Ed. L'Harmattan, Paris, France.

EMMANUEL, A. (1982) "Le raccourci technologique et le développement", *Seminaire Decta III*, Bordeaux, France.

LACHAUD, J.-P. (1985) *Les leçons de l'expérience: des possibilités à la mesure des espérances, in le développement spontané, les activités informelles en Afrique*, Ed. Pedone, Paris, France.

MATTIO, A. (1990) *Le tourisme international vers le tiers monde: une illusion?* Thèse de doctorat, Université de Bordeaux II, Bordeaux, France.

PARKER, E. (1993) *Objectif 10% de croissance*, Ed. Critérium, Paris, France.

PENOUIL, M. (1979) *Socio-économie du sous développement*, Ed. Dalloz, Paris, France.

SCHLECHTEN, M. (1988) *Tourisme balnéaire ou tourisme rural intégré? Deux modèles de développement sénégalais*, Ed. Universitaires, Fribourg, Suisse.

SORMAN, G. *Les vrais penseurs de notre temps*, Ed. Fayard, Paris, France.

TABOURNEL, J.-S. (1984) "Tourisme et pays en voie de développement", in *Problèmes économiques*, n.º 1.874, Paris, France.

WACKERMANN, G., *Le tourisme international*, Ed. Armand Colin, Paris, France.

## NORMAS DE COLABORACIÓN

1. Los artículos deberán enviarse por duplicado a:

PAPERS DE TURISME  
**Institut Turístic Valencià**  
Área de Estudios y Formación  
Avda. Aragón, 30  
46021 Valencia  
Para cualquier consulta o aclaración:  
Teléfono (96) 398 60 00. Fax (96) 362 55 50

2. La extensión total de los trabajos será de entre 25 y 40 páginas (incluyendo tablas y gráficos), mecanografiadas a doble espacio (30 líneas en folios de tamaño DIN A-4).

3. Al principio del artículo debe incluirse: el título, nombre, dirección y teléfono del autor, así como una referencia biográfica del autor o autores, con una extensión máxima de 10 líneas.

4. Se debe incluir, asimismo, un resumen de su contenido (no superior a 20 líneas) en castellano e inglés.

5. Los artículos deberán, a ser posible, presentarse en diskette, preferiblemente con formato WORD para DOS o WORD para WINDOWS.

6. Los originales deberán ser inéditos y, en caso de incluir reproducción de textos ajenos, deberán contar con la pertinente autorización. Una vez aceptada la publicación del original por el Consejo de Redacción, ya no podrá ser propuesto a otros editores sin el previo y expreso consentimiento de la dirección de la revista.

7. En las referencias bibliográficas deberán constar los datos del autor, título, editorial, lugar y año de publicación, número de edición y páginas que se citan. La forma de citar los trabajos será la siguiente:

• Libros:

PORTER, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.

• Publicaciones periódicas:

RITCHIE, J. R. B. (1992) "Claves para una enseñanza de calidad en materia de turismo", *PAPERS DE TURISME*, 1992 (8/9), pp. 25-38.

• La alusión en el texto a una referencia bibliográfica se hará mediante el apellido del autor seguido de la fecha de la obra aludida: Aguiló (1992), Morant (1992).

8. Las notas deberán aparecer al final del artículo e ir numeradas correlativamente. En el texto aparecerá el número correspondiente, entre paréntesis.

9. Los términos y abreviaturas nuevos o infrecuentes deben ser escritos con todas sus letras y serán definidos en la primera mención que de ellos se haga en el texto.

10. Todos los gráficos y tablas deben estar numerados y titulados y debe indicarse la fuente de procedencia. Se debe hacer mención a éstos en el lugar que corresponda en el texto.

11. La dirección de la revista decidirá, caso por caso, la conveniencia de publicar los originales que se presenten, atendiendo a sus características formales y de contenido.

12. Por razones operativas, las galeras o pruebas de imprenta no serán sometidas a sus autores para su corrección, salvo solicitud expresa. Las correcciones deberán realizarse en un plazo máximo de tres días, transcurridos los cuales, si no ha habido respuesta, se entenderá que no tienen ninguna observación que hacer y se considerará el texto como definitivo.



GENERALITAT VALNCIANA  
CONSSELLERIA D'INDUSTRIA, COMERC I TURISME

I T V A