

5  
2004

**MEDITERRANEO ECONOMICO**

COLECCION ESTUDIOS SOCIOECONOMICOS

# LAS NUEVAS FORMAS DEL TURISMO

Coordinador: Joaquín Aurióles Martín

instituto  cajamar





**MEDITERRANEO ECONOMICO**

# Las nuevas formas del turismo

Coordinador: Joaquín Auriolés Martín

**Director:** Jerónimo Molina Herrera

**Consejo Asesor:**

Juan del Aguila Molina

Joaquín Auriolés Martín

Francisco Ferraro García

Jose María García Álvarez-Coque

Jordi Nadal Oller

Manuel Pimentel Siles

**Coordinador:** Joaquín Auriolés Martín

**Consejo de Redacción:**

Rodolfo Caparros Lorenzo

Francisco Joaquín Cortés García

Roberto García Torrente

Abel La Calle Marcos

Antonio Parejo Barranco

Andrés Sánchez Picón

---

**Edita:** Caja Rural Intermediterránea. Cajamar

**Producido por:** Instituto de Estudios de Cajamar

[www.instituto.cajamar.es](http://www.instituto.cajamar.es)

**Portada:** Gaybel Comunicación

**Diseño y maquetación:** Francisco J. Fernández

**Imprime:** Escobar Impresores, S.L. El Ejido (Almería)

**Depósito legal:** AL - 89 - 2004

**ISBN:** 84-95531-20-8

---

El Instituto de Estudios de Cajamar no se responsabiliza de la información y opiniones contenidas en esta publicación, siendo responsabilidad exclusiva de sus autores.  
© Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, así como la edición de su contenido por medio de cualquier proceso reprográfico o fónico, electrónico o mecánico, especialmente imprenta, fotocopia, microfilm, *offset* o mimeógrafo, sin la previa autorización escrita del editor.



## Índice

A MODO DE INTRODUCCIÓN, PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTO .....	7
<i>Joaquín Auriolas Martín. Fundación Centro de Estudios Andaluces.</i>	
<p style="text-align: center;">. . . . . <b>A. ECONOMÍA Y TURISMO</b> . . . . .</p>	
EL MEDIO Y EL LARGO PLAZO EN EL TURISMO ESPAÑOL .....	15
<i>Joaquín Auriolas Martín, Carmen Fernández Cuevas y Elena Manzanera Díaz. Fundación Centro de Estudios Andaluces.</i>	
LA CUENTA SATÉLITE DE TURISMO: ALGUNOS INDICADORES BÁSICOS PARA EL ANÁLISIS DEL TURISMO EN ESPAÑA .....	39
<i>Agustín Cañada Martínez. Subdirección de Cuentas Nacionales, INE.</i>	
ESTRATÉGIAS DE EXPANSIÓN DE LOS GRUPOS EMPRESARIALES DEL SECTOR TURÍSTICO. REFERENCIA A ANDALUCÍA .....	53
<i>Clemente del Río Gómez y Juan R. Cuadrado Roura. Universidad de Alcalá. Madrid.</i>	
MODELOS DE LA DEMANDA TURÍSTICA EN ESPAÑA: SEGMENTACIÓN POR PAÍSES DE PROCEDENCIA .....	81
<i>Águeda Esteban Talaya. Universidad de Castilla-La Mancha.</i>	
<p style="text-align: center;">. . . . . <b>B. LA CALIDAD DEL TURISMO</b> . . . . .</p>	
LA IMPOSICIÓN DEL TURISMO .....	105
<i>Alberto Gago Rodríguez, Xavier Labandeira Villot y Miguel Rodríguez Méndez. Universidad de Vigo.</i>	
ESTRATEGIAS DE CALIDAD TURÍSTICA. EL PAPEL DE LOS SISTEMAS DE ACREDITACIÓN Y CERTIFICADOS DE CALIDAD .....	118
<i>César Camisón Zornoza. Universidad Jaime I.</i>	
LA CALIDAD EN EL TURISMO. MECADO DE TRABAJO: FORMACIÓN Y CAPITAL HUMANO .....	169
<i>José Luis Fernández Noriega. Federación Española de Hortelería (FEHR).</i>	



. . . . . **C. PIEZAS PARA EL CONOCIMIENTO DEL TURISMO** . . . . .

<b>LA URBANIZACIÓN DEL TURISMO. UN PUNTO DE VISTA CLÁSICO</b> .....	<b>197</b>
<i>Damián Quero Castanys. Arquitecto.</i>	
<b>POLÍTICA TURÍSTICA EN LA ERA DE LA GLOBALIZACIÓN</b> .....	<b>215</b>
<i>Eduardo Fayos-Solà. Organización Mundial del Turismo (OMT).</i>	
<b>TURISMO RESIDENCIAL Y MIGRACIÓN DE JUBILADOS</b> .....	<b>233</b>
<i>Vicente Rodríguez Rodríguez. Instituto de Economía y Geografía.</i>	
<b>DESARROLLOS DEL TRANSPORTE AÉREO AL COMIENZO DEL NUEVO MILENIO:</b>	
<b>EL PAPEL DE LOS TRANSPORTISTAS DE BAJO COSTE</b> .....	<b>254</b>
<i>Ofelia Betancor Cruz. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.</i>	
<b>LA POLÍTICA TURÍSTICA EN ESPAÑA. UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA</b> .....	<b>268</b>
<i>Carmelo Pellejero Martínez. Universidad de Málaga.</i>	



## A MODO DE INTRODUCCIÓN, PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTO

*Joaquín Auriolas Martín*

La revista **MEDITERRÁNEO ECONÓMICO** aborda de manera monográfica el estudio del turismo en este volumen. Su doble vocación, económica y mediterránea, justifica sobradamente la elección, de la misma manera que otros números anteriores se han dedicado al estudio en profundidad de temas como la política agraria común, los movimientos migratorios, el urbanismo o el medio ambiente. Sin duda el turismo forma parte de la imagen económica del Mediterráneo puesto que a algún punto de su perímetro se dirige la cuarta parte de los viajes turísticos internacionales y se concentra algo más de la quinta parte de los ingresos que genera esta actividad a nivel mundial. Se trata además de una actividad que crece intensamente, amparada en una extraordinaria combinación de sol, mar y cultura, si bien es cierto que a un ritmo inferior al del resto del mundo.

El Mediterráneo es, sin embargo, cualquier cosa menos homogéneo. El mosaico de realidades políticas, económicas, sociales y culturales que se suceden a lo largo y ancho de su ribera se refleja en la conformación de un espacio turístico de una enorme diversidad. Destinos emergentes y en expansión conviven con las principales vanguardias del sector a nivel internacional, como es el caso de Italia, Francia, Egipto, Grecia y, desde luego, España; y esta vecindad, junto con su proximidad al mercado europeo, da lugar a un fenómeno turístico singular, irrepetible y difícil, o imposible, de conceptualizar.

España es, dentro de esta diversidad, su baluarte más representativo. Como segunda potencia internacional en tráfico de viajeros, detrás de Francia y, en ingresos, detrás de Estados Unidos; el turismo español constituye una referencia para el resto del mundo, tanto en lo que se refiere a la explotación de sus recursos naturales más estrechamente vinculados al concepto convencional de turismo, como en su capacidad de adaptación a las nuevas preferencias de la demanda y a las exigencias de un mercado que se ha transformado profundamente tras la crisis de los años 90. Tras superar sin grandes traumas las convulsiones que han afectado al sector en los años que han transcurridos del siglo actual, el turismo español ha mostrado sus fortalezas al mercado presentándose como un destino capacitado para hacer frente al deterioro de las condiciones en que se desenvuelve la actividad a nivel internacional. Se trata de una coyuntura radicalmente diferente de la que se vivió hace tan sólo una década, cuando la crisis turística internacional produjo, no solamente un tremendo impacto negativo sobre el sector en términos de actividad y empleo, sino una profunda transformación en sus estructuras.

La teoría económica establece que con el cambio de ciclo se aceleran los procesos de transformación y, en especial, los de renovación de la demografía empresarial. Las empresas

y actividades "obsoletas" ceden sus espacios respectivos en el mercado a las emergentes, dando lugar a un proceso de renovación de empresas, productos y procedimientos que normalmente tiene lugar en periodos relativamente cortos de tiempo. La fortaleza con que el turismo español está superando la crisis internacional en el sector invita a pensar en que el proceso de renovación que tuvo lugar tras la crisis de los 90 fue intenso y afortunado, aunque no debe conducir al error de pensar que podemos ser impermeables a los cambios que puedan precipitarse con la crisis actual. Es por ello que el conjunto de este volumen se ha estructurado con la intención de revisar un conjunto de cuestiones estrechamente vinculadas con las tendencias y señales de cambio que se aprecian en la actualidad. El primer bloque se dedica al estudio de cuestiones propias del análisis económico convencional. Se analizan los determinantes del comportamiento de la demanda turística en el medio y el largo plazo y sus características a través de funciones de comportamiento, las relaciones entre turismo y economía y los procesos de transformación en el sector.

El análisis de las transformaciones que experimenta el turismo español tras el cambio de ciclo a comienzos de la década anterior es la cuestión central del artículo de Auriolés, Fernández y Manzanera. El trabajo rechaza toda consideración sobre las cuestiones que determinan el comportamiento del sector en el corto plazo y se centran en la observación de sus inercias en el medio y el largo plazo. Resulta evidente que el turismo español ha desarrollado músculo a lo largo de los noventa, apreciándose un reforzamiento de su potencial de crecimiento con respecto a los años ochenta. A ello contribuye decisivamente la diversificación de la oferta como consecuencia de la consolidación de nuevos segmentos turísticos diferentes al sol y playa y de la entrada en el mercado de otros destinos diferentes de los convencionales.

Como no podía ser de otra forma, el turismo ha sido una de las actividades donde los efectos de la internacionalización de la economía y la globalización son más evidentes. El artículo de Juan R. Cuadrado y Clemente del Río aborda el estudio de proceso de reestructuración empresarial que se ha producido en el sector a nivel internacional en los últimos años y avanzan postulados sobre su posible influencia en la alteración de las condiciones de competencia en el mercado. La ganancia de tamaño se entiende como estrategia para competir con garantías y, sobre todo, para abordar las enormes expectativas de crecimiento del sector a nivel internacional. Los procedimientos, sin embargo, varían en función del tipo de agente y de la zona. Los touroperadores han optado por la integración vertical en un proceso que ha tenido lugar fundamentalmente en Europa. La formación de grandes cadenas hoteleras se produce sobre todo en Estados Unidos, siendo la integración horizontal la fórmula dominante; mientras que en el caso de las compañías aéreas las alianzas estratégicas han sido la opción elegida para posicionarse de cara a la evolución futura del sector. Es muy significativo que en el trasfondo de los procesos de concentración que se han producido el papel del sector financiero ha resultado decisivo, poniéndose de manifiesto que, salvo excepciones, la tradicional desconfianza hacia el turismo de las entidades financieras españolas puede haber sido un obstáculo para que el posicionamiento en el mercado de las empresas españolas haya sido más ambicioso.



La perspectiva económica no es la única desde la que puede observarse el turismo, si bien es una de las más trascendentes y, sobre todo, la que probablemente ha adquirido mayor protagonismo en los últimos quince años. La intuición de su importancia en términos de contribución a la formación de la renta nacional y del empleo ha hecho que los intentos de cuantificar sus relaciones con el resto de la economía hayan sido reiterados, si bien con el hándicap de ausencia de consenso sobre el método. De hecho, uno de los obstáculos tradicionalmente más difícil de superar ha sido la propia definición del turismo, es decir, que es y que no es turismo. Desde hace algunos años la OMT viene trabajando en la elaboración e implantación de una metodología común para la elaboración de Cuentas Satélite de Turismo, con la finalidad de ofrecer un procedimiento que, en armonía con el Sistema de Cuentas Nacionales, permita, por un lado, visualizar con claridad la dimensión económica del turismo y, por otra, realizar análisis consistentes de las relaciones entre el turismo y el resto de la economía. El Instituto Nacional de Estadística es uno de los pioneros a nivel internacional en el desarrollo de este instrumento y Agustín Cañada uno de los principales responsables de que en estos momentos España sea uno de los pocos países que ha conseguido presentar resultados, cuyos rasgos más destacados son desarrollados en su artículo.

Existe una tradición en el estudio de la demanda turística española que ha permitido construir un cierto consenso acerca de la importancia que la renta en los países de origen de los turistas, los precios y el tipo de cambio tienen en la explicación de las oscilaciones. Desde este punto de partida Águeda Esteban profundiza en el estudio de dicha demanda segmentando por países de procedencia con el fin de identificar diferencias de comportamiento e influencia de los factores señalados. La renta se manifiesta como la variable más influyente en las variaciones en la demanda, si bien con tendencia a disminuir, circunstancia que la autora interpreta como señal de la progresiva reducción del umbral de renta a partir del cual se consumen los servicios turísticos españoles. A pesar de ello, los valores de las elasticidades demanda-renta sugiere que el turista característico es de poder adquisitivo relativamente bajo, especialmente los que proceden de Reino Unido y Alemania, mientras que Francia y Holanda muestran las elasticidades más rígidas. Los precios sólo resultan significativos en el caso de los turistas procedentes de Suecia y, en menor medida, de Bélgica y Holanda.

Como se ha señalado, la perspectiva económica puede ser la que en mayor medida se haya desarrollado en los últimos años a la hora de observar el turismo, pero no la única. En concreto, la perspectiva medioambiental viene capturando, desde hace ya algún tiempo el interés de los estudiosos como consecuencia, probablemente justificada, del tradicional conflicto sobre la forma de aprovechamiento de los valores naturales y turísticos que suelen concurrir en un mismo espacio o territorio. El carácter irreversible que normalmente acompaña a la segunda de las opciones plantea incertidumbres acerca de los límites de tolerancia que normalmente chocan con los contundentes argumentos que sobre oportunidades de bienestar proporcionan las experiencias conocidas de desarrollo turístico en zonas desfavorecidas. En la actualidad existe un cierto consenso acerca de la necesidad de buscar modelos equilibrados en términos de sostenibilidad a largo plazo y un convencimiento cada vez más extendido de

que los atributos medioambientales resultan determinantes de los parámetros de calidad que caracterizan a un destino. También el concepto de calidad refuerza su condición de factor determinante de la capacidad para competir en un marco de relaciones económicas como el actual y todavía más en el caso del turismo.

Medio ambiente y capital humano constituyen los dos temas en los que se plantean reflexiones sobre la estrategia de la calidad en el turismo. En el caso del medio ambiente se hace desde una doble perspectiva: la fiscal y el papel de las acreditaciones y certificaciones de calidad. En realidad, el trabajo de Gago, Labandeira y Rodríguez Méndez va más allá de la simple consideración sobre la fiscalidad ecológica del turismo. Además de algunas reflexiones acerca de la tributación del turismo como cualquier otra actividad económica, se plantean dos perspectivas de gran interés. Por un lado, a partir del hecho de que el turista consume servicios públicos que se financian con los impuestos que paga la población residente y, por otro, como forma de abordar los costes ambientales y de congestión que genera la actividad y que dio lugar a la polémica ecotasa balear.

El artículo de César Camisón proporciona una valoración actualizada, completa y empíricamente contrastada de las consecuencias que sobre el desempeño de sus funciones han tenido las estrategias empresariales basadas en la diferenciación en calidad frente al precio como argumento de competencia. El trabajo presenta una revisión de la senda recorrida en el desarrollo de los sistemas de acreditación de la calidad en las empresas turísticas, tanto a nivel nacional como internacional, concluyendo que sus consecuencias son positivas en términos de mejora de las condiciones de competitividad. El autor, no obstante, confronta estos resultados con los obtenidos por quienes han optado por la implantación de sistemas de "Gestión de la Calidad Total" concluyendo, con el refuerzo de las evidencias empíricas que presenta, que las ventajas son mayores en el caso de esta última opción.

El siguiente artículo aborda el tema de la calidad en el turismo desde la perspectiva de los recursos humanos y, más concretamente, de la formación de los mismos. Fernández Noriega considera que los recursos humanos son el elemento determinante de la calidad de los servicios turísticos y que existe una estrecha relación entre las características productivas de trabajadores, empresarios y directivos y sus niveles de formación. El turismo encuentra dificultades para cubrir sus necesidades de recursos humanos, identificándose un desequilibrio entre las necesidades de las empresas y la oferta de empleo existente. El problema se agrava como consecuencia de algunas características del mercado de trabajo en el sector entre las que destacan la elevada rotación del personal y el prestigio social de la actividad. En el apartado de propuestas se apunta la necesidad de incluir la cualificación tecnológica (nuevas tecnologías de la información y la comunicación) en los planes de formación, la reforma de la formación profesional y ocupacional con el fin de conseguir una mejor adaptación a las necesidades del mercado y el apoyo al reconocimiento social y profesional del turismo.



El tercer bloque de temas aborda un conjunto diverso de cuestiones que constituyen referencias inevitables a la hora de tomar el pulso a la dinámica de transformaciones que se están produciendo en el sector. Los artículos de Carmelo Pellejero y Eduardo Fayós se refieren a la política turística, el primero desde una perspectiva histórica y el segundo desde una óptica actual y aventurando valoraciones prospectivas.

El trabajo de Pellejero proporciona una visión documentada e imprescindible de la historia de la política turística en España. Se trata de un recorrido por los acontecimientos que acompañaron el desarrollo del sector desde comienzos del siglo XX, cuando la política turística perseguía fundamentalmente el crecimiento del sector, partiendo de niveles de actividad muy reducidos, estaba muy centrada en el segmento de sol y playa y se gestionaba de manera centralizada. El enfoque permite apreciar la formación de la conciencia política y administrativa que se va generando a medida que se desarrolla y consolida el sector hasta llegar al periodo constitucional, cuando las autonomías irrumpen en el escenario y se produce una gran transformación, no sólo en la concepción de la política turística, sino también en su gestión y contenido como consecuencia de la aparición de nuevas formas de turismo alternativos al convencional.

El artículo de Eduardo Fayós parte del reconocimiento de que el turismo se ha convertido en un sector económico consolidado a nivel internacional y que de manera generalizada los gobiernos de los distintos países y regiones, haciéndose eco de su importancia, han buscado sin excepciones su posicionamiento en el mismo. La realidad del turismo actual, sin embargo, contiene restricciones que anteriormente no existían o eran irrelevantes y que se relacionan con la globalización de las relaciones económicas y con la necesidad de conciliar las diferentes escalas que entran en juego y que van desde lo local a lo global. El turismo es ahora más incierto y cambiante; incorpora elementos de costo novedosos, aunque se reduzca el precio relativo del servicio; y bastante más complejo en términos de geografía, formas de viaje y tipología de productos. En este contexto el autor se adentra en lo que denomina la Nueva Política Turística que, en todo caso, sigue persiguiendo la maximización de su contribución al bienestar de la sociedad.

Entre las señales que mejor permiten identificar la realidad del turismo actual en España tienen necesariamente que considerarse dos fenómenos singulares: el turismo residencial y la aparición en el escenario turístico internacional, pero especialmente en el europeo, del fenómeno de las compañías aéreas de bajo coste.

El artículo de Vicente Rodríguez se introduce en la relación entre turismo, movimientos migratorios y cambio de residencia que le lleva a identificar su trascendencia como fenómeno turístico y su capacidad de transformar una actividad, y un espacio, cuyo potencial de adaptación a fenómenos de dimensiones como éste es extraordinaria. Las consecuencias son importantes sobre el propio turismo convencional, puesto que terminan afectando a la estacionalidad, al asentamiento de otras actividades productoras de bienes y servicios y, consiguientemente, de una población laboral inducida. El autor deja abiertas algunas cuestio-



nes cuyo origen se encuentra en la paradójica convivencia de conceptos inicialmente antagónicos, como el de turismo y residencia o el de migrante y turista. En cualquier caso, la reflexión conduce a cuestionar el tipo de relación existente entre turismo convencional y residencia (complementariedad o competencia); la fortaleza del proceso y su singularidad mediterránea; y el propio sentido de las políticas públicas de promoción dirigidas a incentivar el cambio de residencia de la población jubilada.

El Secretario General de la OMT señaló en su discurso de noviembre de 2002 que las compañías aéreas de bajo coste constituían una de las mutaciones más destacadas en el turismo internacional del siglo XXI. El trabajo de Ofelia Betancor se introduce en el sector del transporte aéreo con el fin de analizar las profundas transformaciones que ha experimentado en pocos años y que han supuesto una alteración sustancial de las condiciones de competencia en el mismo. Las alianzas estratégicas han sido la fórmula de supervivencia adoptada por los transportistas tradicionales que, de esta manera, han intentado hacer frente a la profunda crisis que ha afectado al sector desde finales de la década anterior. El fenómeno más significativo ha sido, sin embargo, la entrada en funcionamiento de nuevas compañías cuyo argumento para competir ha sido la reducción de precios y costes hasta niveles inalcanzables por las antiguas compañías. El futuro aparece lleno de incertidumbres, especialmente para las líneas de vuelos chárter, fundamentalmente como consecuencia de que si bien pueden ser competitivas en costes, adolecen de mayor rigidez en el diseño y realización de sus operaciones.

El conflicto por el uso del suelo, la alteración de los paisajes y la concepción de la ciudad como espacio común para la satisfacción de las necesidades materiales colectivas e individuales, junto con el gozo estético, obliga a incluir en este volumen una reflexión sobre la forma en que el turismo encaja en nuestra interpretación de la ciudad y el urbanismo. El artículo de Damián Quero introduce una premisa: el urbanismo adquiere sentido cuando se concibe como hábitat que proporciona condiciones para una adecuada convivencia de los individuos con su cultura, es decir, con sus mitos y ritos en cada época. Desde este punto de vista, son los conceptos de "estructura y figuración, vinculados respectivamente a las nociones sociológicas de orientación y cosmopolitismo, los que han de asegurarse en la concepción y el proyecto del territorio para el turismo". El turista, sin embargo, es un trasgresor temporal de hábitos y rutinas que espera encontrar en su viaje oportunidades de emancipación y de realización de su sensibilidad. El autor sostiene que las ciudades deben dejarse leer por sus observadores y que los espacios vacíos o no funcionales tienen tanta capacidad estructurante como los ocupados. Desde este punto de vista realiza una visión crítica del paisaje que resulta de la concepción ordenada del urbanismo: *"la ciudad ha ocultado la tierra para esconder su conciencia de culpa"*.



**MEDITERRANEO ECONOMICO**

# **Las nuevas formas del turismo**

- Economía y Turismo
- La calidad del turismo
- Piezas para el conocimiento del turismo





# EL MEDIO Y EL LARGO PLAZO EN EL TURISMO ESPAÑOL

*Joaquín Auriolés, Carmen Fernández y Elena Manzanera<sup>1</sup>*

## 1. Introducción

Un dilema característico para quienes deben tomar decisiones, tanto políticas como empresariales, en el ámbito del turismo es la elección entre opciones que son inconsistentes en el corto y el largo plazo. En el caso de operaciones empresariales puntuales, el problema suele reducirse a la estimación de la combinación óptima de riesgo y rentabilidad, pero en la definición de estrategias las alternativas se complican por cuanto esta misma disyuntiva adopta con frecuencia la forma de elección entre crecimiento y estabilidad. Parece razonable que los destinos emergentes establezcan sus prioridades en el crecimiento a corto plazo con el fin de alcanzar cuanto antes los umbrales de tamaño que justifiquen las inversiones en equipamientos e infraestructuras. También parece razonable que a medida que se consolidan las posiciones en los mercados aumenten las preferencias por la estabilidad de la demanda, evitando en lo posible oscilaciones excesivas en el nivel de actividad.

En cualquier caso, e independientemente de la posición en los mercados, la presión de la coyuntura o la percepción de riesgo asociado a la posibilidad de perturbaciones externas influyen sobre las conductas de quienes deben tomar decisiones estratégicas. En el caso del turismo español el dato de variación entre dos periodos en el grado de ocupación de plazas hoteleras o en el número de viajeros o de pernoctaciones es la fuente habitual de diagnóstico del sector, lo que con frecuencia conduce a sobrevalorar los condicionantes que operan en el corto plazo en las decisiones, en detrimento de otros factores cuya influencia es menos inmediata.

El objetivo de este artículo es analizar el comportamiento del turismo español al margen de la coyuntura y extraer algunas conclusiones acerca de cómo deben interpretarse los factores relacionados con el ciclo y con la tendencia de la demanda a la hora de definir estrategias empresariales y políticas en el medio y el largo plazo. Más concretamente, las cuestiones a las que pretendemos dar respuesta en este trabajo son básicamente dos: cuál es el margen de crecimiento que todavía tiene el turismo español y el grado de consolidación de su posición en los principales mercados. Ambas cuestiones son de gran trascendencia a la hora de definir estrategias y para ello será necesario abordar el estudio de las características del turismo español en un periodo temporal lo suficientemente largo.

---

<sup>1</sup> Joaquín Auriolés Martín, Carmen Fernández Cuevas y Elena Manzanera Díaz. Fundación Centro de Estudios Andaluces (CentrA).

Como cuestión previa, interesa identificar la magnitud de los periodos de tiempo en los que situar el diagnóstico. Suponemos que las grandes transformaciones que ha experimentado el turismo español a lo largo de las dos últimas décadas no han sido graduales, sino que se han visto impulsadas por las dos grandes crisis que se han producido en estos años y que permitirán identificar una fase crítica de cambio de ciclo a comienzos de los años 90. Mantendremos que el cambio de ciclo no es sólo un fenómeno estadístico, sino la superación de una etapa de decadencia en el sector que permite la renovación de la demografía empresarial, que normalmente provoca el saneamiento de las estructuras productivas y la aparición de nuevos impulsos que renuevan la dinámica del crecimiento.

El interés de este enfoque desde una perspectiva actual radica en la posibilidad de valorar si las profundas convulsiones que han afectado al turismo en los primeros años del nuevo siglo son consecuencias de un nuevo cambio de ciclo. En el supuesto de que así sea, lo razonable sería intentar extraer, en la medida de lo posible, enseñanzas de los periodos anteriores que resulten de utilidad para valorar la situación actual. Si, como apuntan algunos indicadores, se confirman los indicios de recuperación en el sector que desde finales de 2002 se perciben a nivel internacional, habría que aceptar que el turismo español habría conseguido superar esta coyuntura sin traumas excesivos y, desde luego, en condiciones mucho menos dramáticas que en las crisis de 1980 y 1993.

La intuición en este caso invita a interpretar los hechos como una señal de consolidación de su posición en los mercados. Una posible hipótesis de trabajo sería que en los últimos quince años se ha expandido considerablemente la base de población que tiene posibilidad de hacer turismo y que, como consecuencia de ello, ha aumentado igualmente la oferta de destinos. La diferencia entre los destinos emergentes y los consolidados sería que los primeros se enfrentan a una demanda mucho más elástica que los segundos, tanto con respecto a precios como a renta, y que esta circunstancia ofrece a los primeros la posibilidad de trabajar con una demanda más estable. A lo largo de este artículo no se consigue contrastar la hipótesis de elasticidades diferentes en función del grado de consolidación de los destinos, pero sí se incorporan valoraciones contundentes acerca de la volatilidad de la demanda a la que se enfrentan.

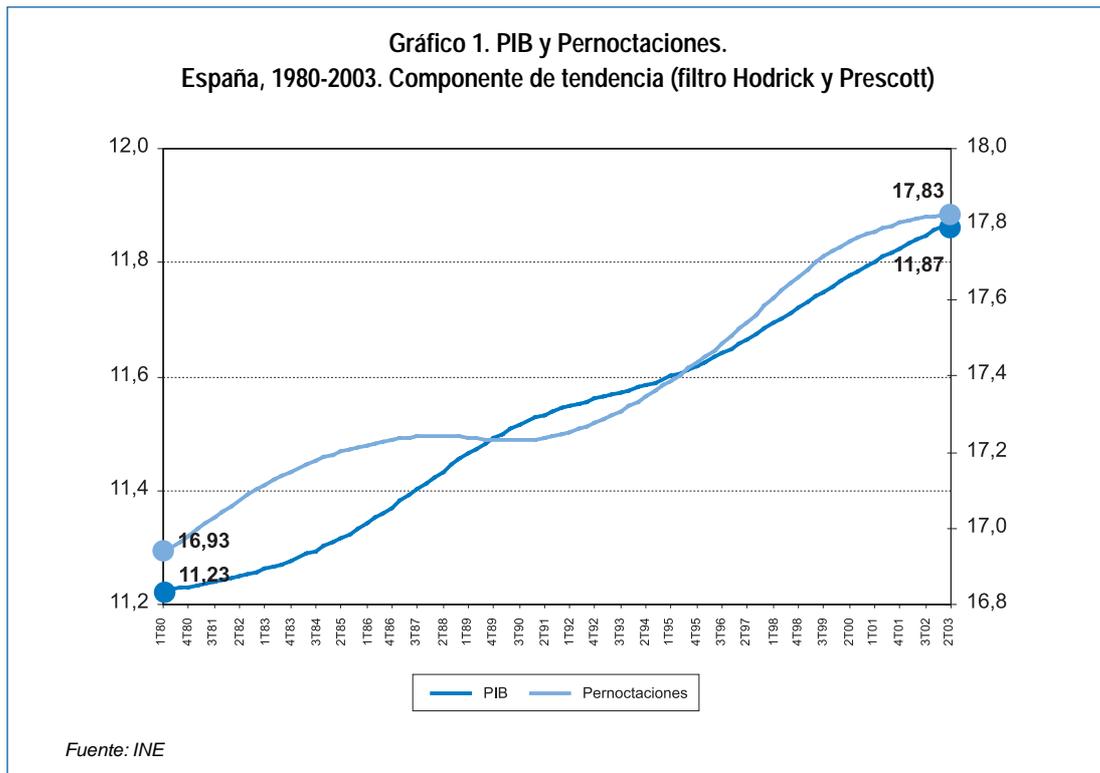
En ambos casos el análisis se realiza sobre la serie de pernoctaciones mensuales en establecimientos hoteleros en el periodo 1980-2003. Aunque este tipo de datos sobre pernoctaciones en establecimientos hoteleros es frecuentemente utilizado para valoraciones de coyuntura, el tratamiento que aquí se realiza rechaza en todo momento las consideraciones que tienen que ver con el corto plazo y plantea las valoraciones en términos de tendencia a largo plazo o de posición cíclica. Por otra parte, la compleja realidad del sector y la diversidad del turismo en España aconsejará descender a lo largo de este trabajo a algunos detalles territoriales, en particular al nivel de Comunidades Autónomas, lo que planteará algunos problemas de información estadística que obligará, en algunos casos, a reducir la longitud de la serie de datos que se utiliza, y, en otros, a sustituir la frecuencia mensual por la anual.



## 2. El componente de tendencia en el comportamiento de la demanda turística española

Para el análisis del componente de tendencia en la actividad se identifica la demanda turística con el volumen de pernoctaciones en establecimientos hoteleros. Mediante la aplicación del filtro Hodrick y Prescott a la serie trimestral del INE se obtiene una representación de la inercia subyacente en el comportamiento de la demanda a largo plazo, que se puede comparar con la serie de PIB español por trimestres, tratada de idéntica manera (ver Gráfico 1).

El componente de tendencia puede ser interpretado como un indicador del comportamiento del sector (o de la economía) en el largo plazo, o, si se prefiere, de la inercia del crecimiento existente en cada momento, al margen de las influencias de la coyuntura y del ciclo. Un coeficiente de tendencia más elevado que otro indica que el techo de crecimiento es mayor y que, por lo tanto, también lo es el margen existente para que el sector aumente de tamaño. Los datos del componente de tendencia de las series de pernoctaciones hoteleras y PIB en España permiten identificar con claridad dos periodos diferenciados y la ausencia de sincronía entre la dinámica de crecimiento de la economía española y de la demanda turística.



Tanto los datos de PIB como de pernoctaciones señalan una progresiva superación de la crisis de 1979 y el inicio de una fase de expansión que se agota a finales de los ochenta en el caso del turismo y algunos períodos más tarde en el del PIB. A partir de 1993 se pone en marcha una nueva dinámica de expansión en el turismo que resulta extraordinariamente intensa, pero también bastante más efímera que en el caso del PIB, puesto que vuelven a apreciarse señales de agotamiento con el cambio de década. Para el conjunto de la economía la transición de un periodo a otro se percibe a mediados de los 90, sin que hasta el final del periodo aparezcan señales de debilitamiento en la tendencia.

La secuencia de inflexiones sugiere, por un lado, una cierta independencia entre ambas variables y, por otro que, si entre ellas existe relación, el comportamiento del turismo con respecto al PIB es anticipativo y menos estable. La explicación, tanto de la independencia de las series como de la anticipación del ciclo turístico, podría estar, al menos en parte, en la mayor sensibilidad del turismo a la demanda internacional, especialmente la europea, y al retraso con el que España tradicionalmente acusa las perturbaciones externas. En lo que se refiere al segundo de los periodos identificados, la ausencia de sincronía entre el comportamiento de la demanda turística y la agregada se intuye como una consecuencia del diferente comportamiento del consumo de los hogares en España y en el resto de Europa, si bien sobre esta cuestión se incide específicamente más adelante.

La Tabla 1 se ha elaborado distinguiendo entre los dos periodos identificados en el comportamiento de la demanda turística. Llama la atención en el caso del PIB la ausencia de variaciones significativas entre los dos periodos, tanto en el coeficiente de tendencia como en el de estabilidad en el crecimiento. El comportamiento de las pernoctaciones hoteleras es muy diferente en los dos indicadores, produciéndose un considerable aumento en inercia de crecimiento en el segundo periodo con respecto al primero.

Tabla 1. Tendencia y dispersión. 1980-91 y 1992-03

	1980-1991	1992-2003
<b>Coefficientes de tendencia</b>		
PIB	0,0075	0,0076
Pernoctaciones	0,0060	0,0147
<b>Dispersión del crecimiento</b>		
PIB	0,1070	0,1032
Pernoctaciones	0,0949	0,1997

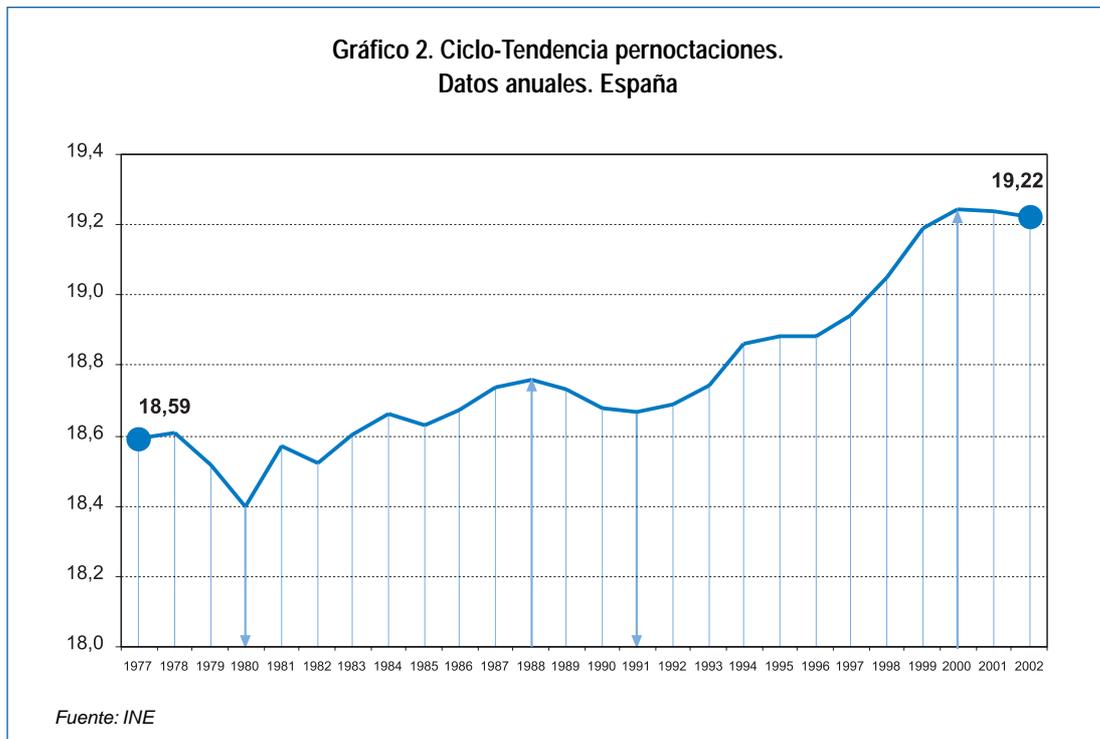
Fuente: INE



### 3. Caracterización del ciclo turístico

El análisis del componente ciclo-tendencia de la serie de datos mensuales de pernoctaciones hoteleras en España entre 1980 y 2003 permite identificar un mínimo al comienzo de la serie y otro en el segundo trimestre de 1991, así como un máximo en el primer trimestre de 1988 y otro en el cuarto de 1999. Se confirma, por tanto, la existencia de dos periodos cíclicos de los que uno de ellos, el primero, aparece completo y claramente definido a lo largo de la práctica totalidad de la década de los 80, mientras que en el caso del segundo se caracteriza con nitidez la fase ascendente del mismo, aunque resulta difícil evaluar su parte final. La etapa de fuerte crecimiento que tiene lugar tras la crisis pierde intensidad al finalizar la década, de manera que a partir de 2000 se está en una realidad diferente. En estos años el diagnóstico de la actividad viene marcado por la amenaza de contagio de la crisis que experimenta el sector a nivel internacional y por la sucesión de altibajos en las tasas de crecimiento, sin que en ningún momento llegue a producirse una caída en el nivel de actividad que permita hablar con contundencia de inflexión cíclica.

No puede hablarse, en consecuencia de un cambio de ciclo en el turismo español, pero es incuestionable que algunas cosas han cambiado. En el contexto internacional la crisis en el sector es evidente, así como también la caída del turismo receptivo en España, que no obstante se compensa por el buen comportamiento del turismo interior. Por otra parte, se produce un repunte de la estacionalidad que viene a quebrar la tendencia descendente que había dominado todo el periodo cíclico que comienza en 1992. Se intuye, por lo tanto, que si bien no es razonable



hablar de transición cíclica en el turismo español a partir de la consideración del conjunto de la demanda turística, es muy probable que un análisis que diferencie por destinos de España y por origen de los turistas proporcione matices de interés sobre esta valoración general.

El Gráfico 2 refleja el componente ciclo-tendencia de la serie de datos anuales de pernoctaciones en España entre 1977 y 2003. La elección de la serie de datos anuales se justifica, por un lado, por el interés de mostrar con claridad la existencia de un mínimo, y, por lo tanto, el comienzo de un ciclo, a la altura de 1980 y, por otro, con el fin de permitir la profundización en el análisis hasta el detalle por Comunidades Autónomas, para las que únicamente se dispone de datos de frecuencia anual. El perfil de la curva introduce algunas variaciones con respecto a la serie mensual, si bien casi todas ellas de reducida significación. La única excepción corresponde al máximo que en la serie mensual se identifica en el cuarto trimestre de 1999, mientras que en la anual se localiza en el año 2000. Esta indefinición viene a reforzar la imagen de desconcierto en que se desenvuelve el sector en estos últimos años y que impide asegurar con rotundidad si el escenario actual corresponde al de una nueva transición cíclica o si, por el contrario, se trata de una contención en la dinámica de crecimiento en que se instala el sector tras la crisis de los 90.

**Tabla 2. Coeficiente ciclo-tendencia y Estabilidad en el crecimiento de las pernoctaciones hoteleras.**

	1977-1991	1992-2002
Coef. Ciclo-Tendencia	0,0155	0,0586
Dispersión Crecimiento (*)	0,0757	0,0531
Estacionalidad	0,4343	0,4081

(\*) Desviación típica tasas crecimiento coef. ciclo-tendencia.  
España- 1977-1991 y 1992-2002.  
Fuente: INE.

tras la superación de la crisis en los años iniciales, el turismo español habría aumentado su potencial de crecimiento con respecto a los 80 y habría reforzado su posición en los mercados mediante el desarrollo de mecanismos de defensa frente a impulsos recesivos originados en el exterior.

La Tabla 2 resume las características de los dos periodos cíclicos identificados en términos de inercia del crecimiento y de estabilidad, de las que se deducen que el coeficiente de ciclo-tendencia es superior en el segundo de los periodos, así como también el comportamiento de la demanda aumenta en estabilidad. De acuerdo con estos resultados habría que concluir que en los años 90,

El resultado obtenido en términos de volatilidad de la demanda es interesante, por cuanto constituye un incentivo a la opción por un crecimiento estable a medio y largo plazo que aproveche las ventajas de su sólida posición en los mercados, mientras que el relativo al coeficiente de ciclo-tendencia es sorprendente. En relación con este último cabe plantear dos tipos de interpretaciones, conciliables o no excluyentes, como posibles explicaciones de lo ocurrido.

La primera es que el efecto del cambio de ciclo sobre el comportamiento de la tendencia supone una ruptura en la homogeneidad de la serie de manera que se incorpora una nueva demanda que con anterioridad era inexistente o incipiente. Esta demanda coincidiría con la expansión de los denominados nuevos segmentos turísticos (rural, golf, circuitos culturales, etc.) que simplemente modifican la dimensión del fenómeno.



La segunda interpretación sería que el cambio de ciclo es, como se ha anticipado, un fenómeno cuya naturaleza excede su propia dimensión estadística y que conlleva un profundo proceso de renovación en el sector en la línea de la interpretación schumpeteriana del cambio económico <sup>2</sup>. Empresas que atendían una demanda decreciente habrían desaparecido o se habrían transformado, al tiempo que aparecen otras adaptadas a las nuevas preferencias del turista de los años 90. El cambio de ciclo se comportaría, de acuerdo con esta interpretación, como una circunstancia que precipita las mutaciones que se están produciendo en el sector impulsando una nueva dinámica de crecimiento que sería característica del nuevo periodo.

Contrastar ambos supuestos obliga a manejar información sobre atributos de los turistas y sobre demografía empresarial que, por el momento, no está disponible, al menos en series lo suficientemente largas. Cabe la posibilidad, en cambio, de realizar alguna aproximación indirecta mediante la comparación de los datos agregados para el conjunto del turismo español y el comportamiento de las Comunidades Autónomas, teniendo en cuenta las desiguales características del turismo en cada una de ellas. La confirmación de que las regiones especializadas en el turismo menos convencional hayan sido las que en mayor medida han contribuido al aumento en el valor del indicador de inercia se interpretaría como refutación de la hipótesis de que el desplazamiento del techo de crecimiento del turismo español se debe al proceso de diversificación de la oferta que ha tenido lugar en estos años.

#### 4. El comportamiento de las comunidades autónomas

La Tabla 3 recoge para las distintas Comunidades Autónomas el indicador de inercia en el crecimiento para los dos periodos cíclicos identificados, y en ella se aprecian dos hechos inmediatos. Por un lado que, salvo en Canarias, Castilla-La Mancha y Navarra, el valor del coeficiente es mayor en los años 90 que en los 80. Por otro, que el valor más elevado del coeficiente en los años 90 corresponde a la Comunidad de Andalucía que, junto con Cantabria, Castilla y León, Asturias y Murcia, son las únicas que se sitúan por encima del promedio español.

Estos datos indican que en la mayoría de las Comunidades Autónomas el margen de crecimiento de la actividad se ha incrementado con el cambio de ciclo, pero que este incremento ha sido relativamente menor en las regiones con mayor tradición turística, con la excepción de Andalucía. Hay que destacar que los destinos insulares, los más especializados en el segmento de sol y playa, figuran entre las Comunidades que en la década de los 90 presentan valores más reducidos del indicador. Por otro lado, estas dos Comunidades, junto con Andalucía,

2 En su artículo "Análisis del cambio económico", J.A. Schumpeter proponía que "después de un cambio de gestión los bienes o servicios de las nuevas empresas llegan a sus mercados desplazando a otros bienes y servicios o métodos de producción y a las empresas que los producen, ya obsoletas, provocando un proceso de liquidación, reajustes y absorciones".

**Tabla 3. Pernoctaciones por Comunidades Autónomas 1977-2002. Ciclo-Tendencia.  
Ordenación descendente por 1992-2002**

Inercia del crecimiento	1977-1991	1992-2002
Andalucía	0,0197	0,0748
Cantabria	0,0235	0,0695
Asturias	0,0336	0,0679
Castilla y León	0,0246	0,0638
Murcia	0,0317	0,0599
España	0,0155	0,0586
C. Valenciana	0,0142	0,0569
La Rioja	0,0189	0,0531
P. Vasco	0,0085	0,0525
Madrid	0,0098	0,0501
Extremadura	0,0276	0,0469
Ceuta y Melilla	-0,0335	0,0454
Aragón	0,0174	0,0441
Cataluña	0,0255	0,0413
Galicia	0,0291	0,0361
Navarra	0,0161	0,0131
Baleares	0,0024	0,0094
Canarias	0,0251	0,0088
Castilla-La Mancha	0,0339	0,0037

Fuente: INE

Cataluña y Valencia, concentran el 80% del total de las pernoctaciones hoteleras que se producen en España y son todas las que, junto con la murciana, más claramente responden al perfil del turismo vacacional de sol y playa.

Desde esta perspectiva, los resultados pueden interpretarse en el sentido esperado como un argumento a favor de que el aumento de valor en el coeficiente de ciclo-tendencia del turismo español en los años 90 está reflejando un desplazamiento en el techo de la actividad. Como es lógico, un fenómeno de estas características tiene que ser consecuencia de una ruptura en la homogeneidad de la serie, puesto que la concavidad de la función y la forma lineal de su regularidad no permite concebir el desplazamiento del máximo si no es por la alteración de las unidades que proporcionan información sobre la variable explicativa. Nuestra interpretación en este caso es que a este desplazamiento habría contribuido de manera decisiva la aparición de una nueva oferta turística complementaria a la tradicional, con características igualmente diferentes (segmentos turísticos diferentes al tradicional) y que habría tenido lugar especialmente en la regiones con menor tradición turística.

La principal excepción a la regla se produce en el caso de Andalucía, que no solamente se diferencia del resto de las Comunidades turísticas en que es la única de este grupo cuyo indicador es superior al promedio nacional, sino que es además el más elevado de todas, incluidas las no turísticas. Este resultado, no obstante, no resta validez al argumento puesto



**Tabla 4. Pernoctaciones por Comunidades Autónomas 1977-2002.  
Volatilidad. Ordenación descendente por 1992-2002**

Dispersión del crecimiento(*)	1977-1991	1992-2002	Variación
Castilla y León	0,0251	0,3455	1273,8%
Castilla La Mancha	0,0382	0,2624	586,2%
Asturias	0,0520	0,1637	215,0%
Navarra	0,0633	0,1398	120,8%
Extremadura	0,0446	0,1304	192,4%
Cantabria	0,0719	0,1013	40,9%
Madrid	0,0617	0,0828	350,5%
P. Vasco	0,0870	0,0823	-5,3%
Ceuta y Melilla	0,0168	0,0757	34,2%
Aragón	0,0633	0,0675	6,7%
España	0,0757	0,0531	-29,9%
La Rioja	0,0331	0,0528	59,4%
Andalucía	0,0635	0,0443	-30,2%
Murcia	0,0790	0,0386	-51,1%
Galicia	0,0179	0,0385	114,9%
Baleares	0,0504	0,0379	-24,9%
Canarias	0,0353	0,0371	5,3%
C. Valenciana	0,0460	0,0370	-19,6%
Cataluña	0,0183	0,0265	45,1%

(\*) Desviación típica de las tasas de crecimiento de la tendencia

que, por evidentes razones de tamaño, en Andalucía conviven en mayor equilibrio que en el resto de CCAA diferentes segmentos turísticos, dándose incluso la circunstancia de que algunos de los nuevos incentivos turísticos que con mayor fortaleza se desarrollan en estos años, como es el caso del turismo de golf, encuentran en esta Comunidad las condiciones más favorables para su integración en los circuitos.

En lo que se refiere a la volatilidad de la demanda, la Tabla 4 refleja el dato de dispersión en las tasas de variación en el componente ciclo-tendencia de la serie de pernoctaciones en establecimientos hoteleros. En este caso se comprueba que se produce una ganancia de estabilidad en el conjunto, aunque con notables diferencias entre unas Comunidades y otras. Las demandas más estables corresponden a las regiones turísticas por excelencia, es decir, el conjunto del litoral mediterráneo y los archipiélagos, a los que se añade la comunidad gallega. Por otra parte, las principales contribuciones a la mejora de la estabilidad también proceden mayoritariamente de estas regiones, por lo que si se interpreta el indicador de volatilidad como representativo del grado de solidez de la posición en los mercados, habría que concluir que la mayor estabilidad de la demanda turística española en los años 90 se debe al reforzamiento de la posición en los mercados de los destinos turísticos convencionales.

La valoración conjunta de los indicadores de inercia en el crecimiento y de volatilidad indican que la aparición de nuevos segmentos turísticos habría incrementado el potencial de crecimiento del turismo español y que a ello habrían contribuido de manera decisiva el desarrollo de la actividad en aquellas regiones donde la presencia del sector es más reducida. La mayor estabilidad en la gestión de la demanda se interpreta como señal de consolidación de la posición en los mercados y que a ello habrían contribuido principalmente los destinos convencionales.

Desde la perspectiva de la política turística, parece razonable entender que la complementariedad entre ambos fenómenos aconseja impulsar estrategias de política turística que permitan aprovechar las presumibles relaciones de sinergia existentes. Desde el punto de vista de las políticas de promoción y comercialización, la integración de ofertas de diferentes modalidades de turismo en un mismo destino permite hacer partícipes a los emergentes de la posición de mercado de los consolidados y a estos mejorar su posición competitiva en los mercados por la vía de la diferenciación de producto.

## 5. La posición cíclica del turismo español en la transición al siglo XXI

La superación de la crisis de los años 90 dio paso a una etapa de crecimiento turístico en España, que no sólo ha sido más intensa que las fases de expansión en periodos cíclicos anteriores, con un aumento promedio interanual de las pernoctaciones superior al 5% entre 1992 y 1998, sino también más larga y, como se ha mostrado, más estable. Durante estos años tuvo igualmente lugar un intenso proceso de renovación de las estructuras del sector cuyas líneas maestras ya se venían apuntando desde mediados de los 80 propugnando el abandono del *desarrollismo de las décadas anteriores y el inicio de un cambio de rumbo hacia un desarrollo más cualitativo y responsable y más desarrollada e integrada en la UE, especialmente cuando la Unión Monetaria no va a permitir apoyarse en las muletas de la devaluación* (Bote, 1998, pág. 33) <sup>3</sup>.

Aunque con graves errores puntuales de pronóstico, entre los que destacaba la predicción de la "inminente decadencia del turismo de sol y playa" por su supuesta incompatibilidad con los exigentes requisitos de calidad y excelencia que caracterizaban las preferencias del turista de los años 90, es evidente que durante la crisis tuvo lugar un intenso proceso de entradas y salidas de empresas al sector que impulsó una profunda reestructuración interna. Además de nuevos modelos vacacionales, como el turismo rural o de naturaleza, otros segmentos hasta entonces minoritarios en España, como el turismo cultural, se integran progresivamente

---

3 Bote, V (1998).



en los paquetes que ofertan los principales intermediarios. Algunos otros fenómenos escasamente implantados hasta entonces, aunque funcionando en la mayoría de los casos en otros lugares, acompañan el proceso, como la aparición de nuevas fórmulas de alojamiento (por ejemplo, la multipropiedad o el alojamiento a tiempo compartido), de ocio (como los parques temáticos) o de intermediación (como las centrales de reserva).

También tienen lugar otros hechos novedosos entre los que destaca el interés por el turismo en comunidades rurales tradicionales, auspiciado por el reforzamiento de la política turística en los gobiernos autonómicos y locales. Este fenómeno se ve impulsado en buena medida por una concepción más amplia del desarrollo rural a nivel europeo que fomenta la diversificación de actividades y proporciona importantes apoyos financieros. Desde el punto de vista internacional se producen otras transformaciones estructurales igualmente significativas, entre las que destaca el desembarco de capitales ajenos, e incluso habitualmente esquivos, al sector que produce un intenso proceso de integración vertical en el sector del que se deriva una fuerte concentración de poder de mercado (Consejería de Turismo y Deporte, 2003).

En cualquier caso, estos y otros procesos que se percibían como incipientes al finalizar la década de los 80 se precipitan con la crisis y producen una imagen renovada del sector de cara al nuevo ciclo. El interés por estos hechos radica en la conveniencia de establecer un diagnóstico acerca de si el turismo español entra con el nuevo siglo en una etapa de transición cíclica similar a la de hace una década y si hay que esperar que, como entonces ocurrió, esta circunstancia provoque la aceleración de nuevas transformaciones en el sector.

## 5.1. Las convulsiones en el sector a nivel internacional

La estabilidad que había caracterizado el comportamiento del turismo español e internacional durante la segunda mitad de la década de los 90 se quiebra con los primeros síntomas de crisis económica en Estados Unidos y, sobre todo, en Alemania, Francia e Italia, que, a su vez, se convierten en la punta de lanza de otras amenazas, como la crisis en el sector del transporte aéreo. Las imágenes de los pasajeros abandonados en los aeropuertos por American Airlines, SABENA y Swiss Air en el año 2000 trasladan señales de tensiones en el sector que posteriormente se amplifican con los acontecimientos del 11 de septiembre y los posteriores conflictos bélicos en Afganistán e Iraq. La reacción por parte de los operadores es modificar sus estrategias a nivel internacional, desactivando los programas de expansión en nuevos mercados y reforzando sus operaciones en destinos seguros y consolidados con objeto de minimizar riesgos y asegurar la rentabilidad de las mismas.

Desde la perspectiva de España la situación creada introduce incertidumbre y las decisiones empresariales adoptan igualmente perfiles conservadores, si bien se apunta por diferentes fuentes empresariales y gubernamentales la posibilidad de que este tipo de perturbaciones tenga un efecto positivo sobre nuestra posición competitiva como consecuencia de nuestra etiqueta de destino seguro y estable en el mercado turístico internacional.

Lo cierto es que a escala internacional en 2001 se registra una caída en el número de viajes turísticos como nunca había ocurrido con anterioridad, con una disminución de algo más de siete millones de viajeros que suponían un descenso del 1,3 %<sup>4</sup>. Obviamente este comportamiento difería notablemente de unas partes a otras, con especial repercusión en destinos cercanos o en los itinerarios afectados por los conflictos bélicos, los mercados dependientes de turistas norteamericanos y los propios Estados Unidos como destino turístico internacional<sup>5</sup>. La situación fue calificada de crisis por la OMT, si bien su Secretario General, en su discurso del mes de noviembre de 2002, señalaba que, dentro de la tónica de pesimismo existente en el sector, las consecuencias de las convulsiones no habían sido ni tan intensas ni tan duraderas como se esperaba y que incluso a esas fechas se advertían tímidas señales de recuperación.

Con motivo de estos acontecimientos, la OMT creó un "comité de crisis", denominado Tourism Recovery Committee, y posteriormente el Barómetro de Turismo Mundial, cuyo primer informe apareció en el primer trimestre de 2003. Se ha producido, como consecuencia de todo ello, un notable reforzamiento de los instrumentos de observación de lo que ocurre en el sector que, entre otras cosas, están proporcionando información más o menos sistemática, pero en cualquier caso muy amplia, sobre mutaciones y transformaciones de alcance en la estructura y el funcionamiento del turismo. Estos cambios afectan a todas las fases de la cadena de producción de servicios turísticos. En el caso de la intermediación, se destaca, por ejemplo, la influencia de Internet y la emancipación del turista respecto de los paquetes integrados ofertados por las agencias de viaje, así como la ampliación de las operaciones minoristas, en particular en las reservas de última hora. En el caso del transporte aéreo es significativo que el Informe del Secretario General de la OMT califique la irrupción de las compañías aéreas de bajo coste como una de las transformaciones más significativas que se está produciendo en el sector en los últimos años.

La impresión que se deduce de la observación de los acontecimientos es que las profundas convulsiones que han afectado al sector a nivel internacional desde 2000 permiten hablar de crisis, aunque muy localizada en 2001 (Tabla 5) y que, como consecuencia de ello, es posible que algunos de los cambios que se vienen gestando desde hace algún tiempo podrían haberse precipitado con ella. En la interpretación del Barómetro de Turismo Mundial se matiza

---

4 Según la OMT desde 1950, sólo en 1982 se registró un descenso en el número de viajeros con respecto al año anterior. En aquella ocasión la caída fue del 0,4%.

5 OMT, 2003.



Tabla 5. Llegadas internacionales e ingresos por turismo

	Llegadas (mill.)			Ingresos (mill. \$)		
	2002	01/00	02/01	2002	01/00	02/01
Europa	399.759	-0,5	2,3	240.490	-1,7	6,5
España	51.748	4,6	3,3	33.609	4,5	2,2
África	29.136	3,2	2,8	11.785	7,8	1,0
América	114.855	-6,1	-4,4	114.255	-8,4	-6,5
Asia y Pacífico	131.295	5,1	8,4	94.697	1,2	7,7
Oriente Medio	27.594	-1,3	16,7	12.963	-5,2	10,0

Fuente: OMT. *Tourism Highlights*. Ed. 2003.

esta valoración por cuanto se señala que la repercusión de todo ello se habría notado más en el capítulo de ingresos que en el de una caída efectiva y duradera de la demanda que, en todo caso, se habría desplazado hacia actitudes más conservadoras y hacia opciones más económicas y seguras.

## 5.2. La posición cíclica del turismo español

Si efectivamente se confirman los indicios de recuperación a nivel internacional, hay que aceptar que España habría conseguido superar la crisis sin excesivos traumas. Durante estos años han sido habituales las referencias a las mayores dificultades para defender precios ante los "turoperadores" y reiterado el lamento por la disminución observada en el gasto de los turistas que, sin embargo, no se ha traducido en el previsible descenso de ingresos por turismo en la balanza de pagos. También ha formado parte del debate en torno al sector algunas situaciones particularmente adversas, como ha sido el caso del turismo balear, que algunas interpretaciones se han empeñado en vincular al efecto supuestamente perverso de la *ecotasa*.

Todas estas situaciones apuntan una notable inestabilidad en el sector que no ha terminado de reflejarse con claridad, al menos en términos de pernoctaciones, en una involución cíclica. Lo que se aprecia en el gráfico A-1 del Anexo de gráficos es que el componente de ciclo-tendencia en la serie mensual de pernoctaciones hoteleras entre 1990 y octubre de 2003 adopta un perfil plano a partir del año 2000, lo que efectivamente indica detención de la dinámica de los años anteriores, pero sin entrar en ningún momento en una fase clara de recesión. Por el contrario, se observa una suave recuperación de la actividad a partir del tercer trimestre de 2002 que se mantiene hasta el final. También se observa que el perfil descendente del indicador de estacionalidad se hace más inestable a partir de 2000 y que incluso se produce un repunte en el tercer trimestre de 2002, lo que indicaría que el mantenimiento del tono de actividad se consigue gracias al comportamiento de la demanda en los meses de verano.

No hay, por lo tanto, evidencia de consolidación de una etapa crítica ni, por lo tanto, de transición cíclica, si bien es evidente que lo ocurrido en España no coincide con el comportamiento del sector en el exterior. La trascendencia del tema radica en que la capacidad mostrada por el turismo español para repeler los impulsos que han provocado la contracción internacional no le aísla de las influencias de las transformaciones que pudieran estar afectando al sector. Conviene, por tanto, profundizar en la búsqueda de señales de impactos de la crisis internacional sobre el turismo español con el fin, no sólo de encontrar las posibles fuentes de contagio, sino sobre todo las razones de su capacidad de reacción. Para ello se plantean aproximaciones puntuales a tres cuestiones concretas.

A. En la primera aproximación se plantea un análisis similar al realizado para el conjunto del turismo español en términos de ciclo-tendencia en las Comunidades Autónomas más abiertas al turismo extranjero con el fin de comprobar si esta segmentación permite advertir en alguno de ellos la reproducción del comportamiento del turismo internacional. Se han seleccionado las Comunidades de Andalucía, Baleares, Canarias, Cataluña y Valencia que entre todas concentran el 80 por ciento de las pernoctaciones en hoteles, el 92 por ciento de las que realizan los extranjeros y el 60 por ciento de los españoles.

Los elementos para una primera valoración se incorporan en el Anexo de Gráficos que contiene los resultados de la estimación para el periodo comprendido entre 1990 y 2003, así como la tasa de variación en el coeficiente de estacionalidad. Los resultados permiten comprobar cómo las Comunidades insulares, los dos destinos por excelencia de turismo vacacional de sol y playa y con mayor participación de turistas extranjeros, se comportan de manera diferente al resto y más en la línea de lo observado a nivel internacional, mientras que Andalucía, Cataluña y Comunidad Valenciana reproducen el perfil de lo observado para el conjunto de España.

Una de cada tres pernoctaciones hoteleras realizadas por turistas extranjeros en España se produce en Baleares. Por otro lado, el 90 por ciento de las pernoctaciones que tienen lugar en esta Comunidad corresponde a extranjeros, por lo que, en principio, cabe atribuirle una mayor exposición que el resto a la influencia de variables situadas en el exterior. Los hechos son contundentes en tres aspectos concretos. Por un lado, no se incorpora en condiciones similares al resto al proceso de crecimiento que tiene lugar durante la práctica totalidad de la década de los 90; por otro, entra con claridad en crisis con el cambio de siglo; y, por último, se produce un deterioro constante de la estacionalidad a lo largo de todo el periodo (Gráfico A-5).

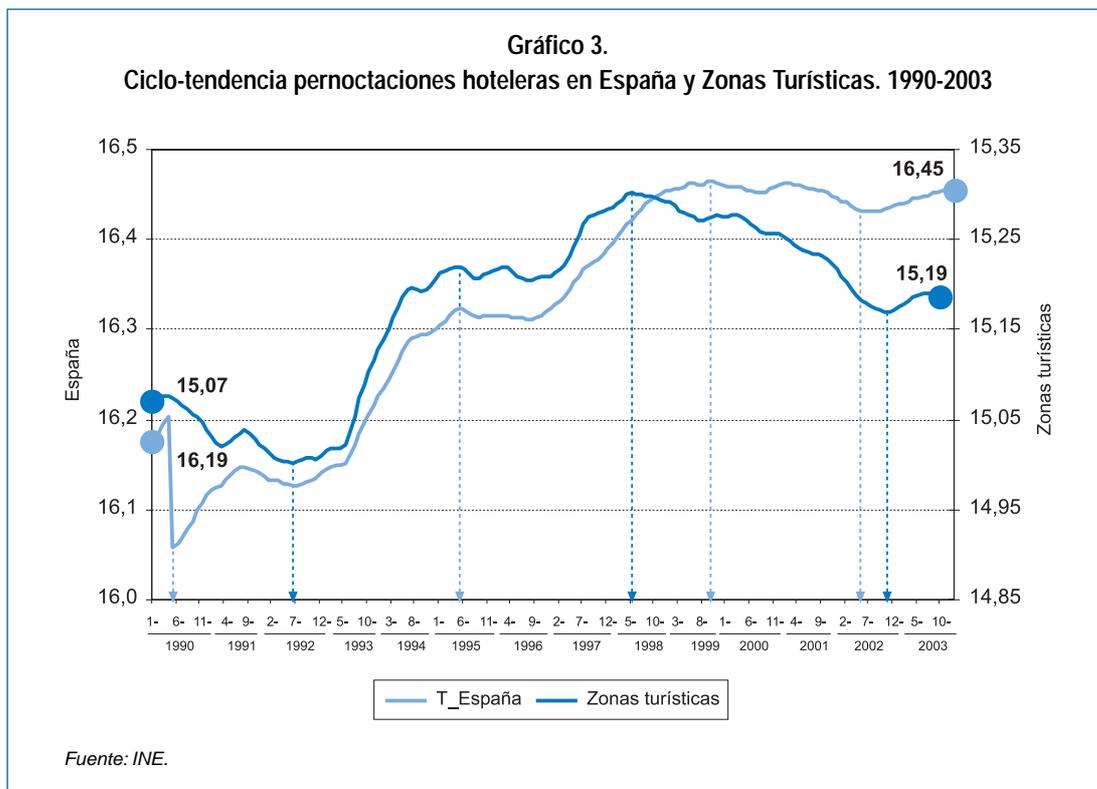
La Comunidad canaria, con el 22% de cuota de las pernoctaciones hoteleras realizadas por extranjeros en España y en la que estos cubren el 84% del conjunto de las que se realizan en el archipiélago, presenta un perfil similar al de Baleares, aunque bastante menos accidentado (Gráfico A-3). En este caso, sí tiene lugar una intensa recuperación tras la salida de la crisis de los 90, si bien el proceso es efímero y se detiene en 1995. A partir de este año se suceden



los altibajos, aunque dentro de un perfil plano de la curva de tendencia que se mantiene hasta la actualidad y acusando las perturbaciones que con el cambio de siglo se produce en el escenario internacional.

Los casos de Andalucía, Cataluña y Valencia son similares entre sí y también relativamente parecidos al conjunto de España (Gráficos A-1, A-4 y A-6). En estas tres Comunidades se realiza algo más del 35% de las pernoctaciones de los extranjeros, pero sobre todo concentran más del 45% del total de las pernoctaciones que realizan los turistas españoles. En los tres casos la dinámica expansiva durante los 90 es intensa, así como también acusan la contención de la demanda en torno al año 2000 y experimentan similares síntomas de mejoría a partir del tercer trimestre de 2002. Como ha ocurrido en el conjunto del turismo español, no se puede hablar de inflexión cíclica con el cambio de siglo.

B. La segunda aproximación profundiza en el detalle del análisis planteando la comparación entre el comportamiento del turismo español y el agregado de pernoctaciones en las principales zonas turísticas del país <sup>6</sup>. Los resultados se muestran en el Gráfico 3, donde se puede apreciar el fuerte paralelismo entre las dos series desde el momento más acusado de la crisis,



7 Las zonas turísticas que considera el INE en su estadística de pernoctaciones hoteleras son Costa de Alicante, Costa Brava, Costa del Sol, Palma-Calviá y Sur de las Palmas.

en el tercer trimestre de 1992, hasta el segundo semestre de 1998, incluyendo la coincidencia en el máximo intermedio que ambas series registran en el segundo trimestre de 1995. También es significativo el hecho de que hasta finales de 1998 el componente ciclo-tendencia de la serie de pernoctaciones en puntos turísticos se sitúe sistemáticamente por encima de la del conjunto de España, lo que sugiere que durante este periodo los primeros han contribuido decisivamente a la fuerte dinámica de crecimiento que tiene lugar con posterioridad a 1992.

El distanciamiento entre ambas se produce, como se ha indicado, en el segundo semestre de 1998, momento a partir del cual las zonas turísticas parecen adaptarse al perfil del ciclo internacional en mayor medida que al español. En ambos casos se produce un agotamiento del proceso de crecimiento, si bien con seis trimestres de anticipación en las zonas turísticas. A partir de este momento, las principales zonas turísticas españolas entran en una dinámica de actividad que en nada se parece a lo que ocurre en el resto. El aspecto que más llama la atención es que se instalan en una etapa de recesión bien definida y fuertemente influida por las pernoctaciones de los turistas extranjeros, lo que invita a interpretar esta circunstancia como una consecuencia de la adaptación de la demanda turística de estas zonas a la coyuntura económica internacional, especialmente la europea.

C. Como es lógico, la tercera aproximación se centra en el análisis del comportamiento diferencial en las pernoctaciones de españoles y extranjeros. Los datos reflejados en el Gráfico 4 indican la diferencia con respecto a España en el componente ciclo-tendencia de las pernoctaciones que se realizan en zonas turísticas y las que corresponden a españoles y extranjeros. La interpretación de los resultados es la siguiente:

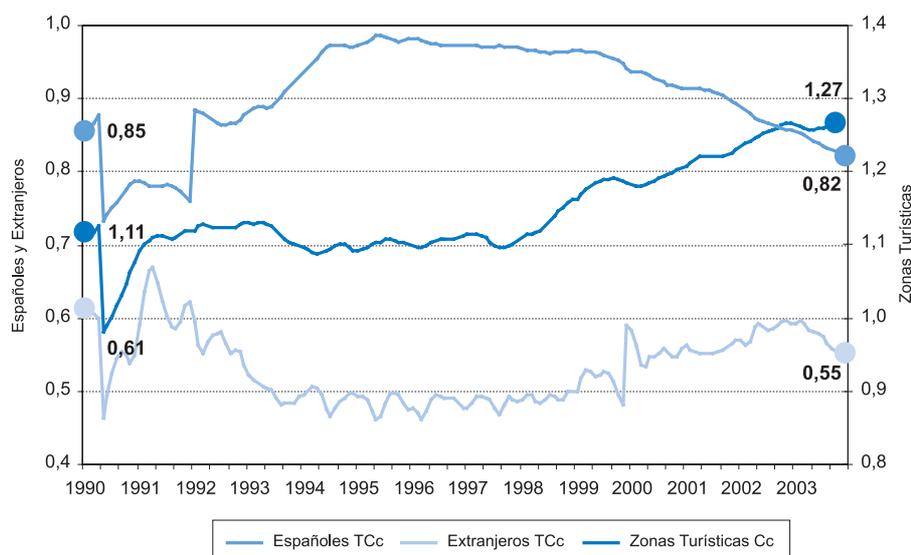
- En el caso de las zonas turísticas, tras la crisis del 92 las diferencias con respecto al conjunto de España se mantienen estables hasta el tercer trimestre de 1997. A partir de este momento las diferencias se incrementan cada año, produciéndose un claro distanciamiento entre el comportamiento de aquéllas y el del país en su conjunto.
- El comportamiento de los turistas extranjeros atraviesa tres fases bien definidas. En los años comprendidos entre 1991 y 1994 las diferencias se reducen progresivamente con respecto a España, lo que significa que tanto en la fase más aguda de la crisis de los 90 como en su posterior recuperación el papel de la demanda extranjera es determinante del comportamiento del turismo español. A continuación se entra en una etapa de diferencias estables que coincide con la fase de mayor crecimiento de la actividad, por lo que igualmente realizan una contribución decisiva al proceso. Las diferencias comienzan a aumentar a partir del tercer trimestre de 1997, al principio de forma moderada, y a partir del año 2000 de manera cada vez más significativa. Los turistas extranjeros comienzan a trasladar moderados impulsos recesivos al turismo español, aunque la disminución de su influencia en el comportamiento global de éste permite que se consiga evitar la crisis en el sector.



- Tras el caso puntual de los acontecimientos de 1992, se produce un fuerte distanciamiento entre la demanda de turismo de los españoles en el interior y el comportamiento del conjunto del sector. Su contribución a la salida de la crisis puede calificarse como moderada e incluso negativa, así como tampoco resulta significativa su aportación a la fuerte dinámica de crecimiento que tiene lugar posteriormente. El comportamiento del turismo interior estuvo marcado por el retraso con el que el consumo de los hogares se incorpora a la recuperación del conjunto de la economía. Es a partir de 1998 cuando las diferencias se reducen y, sobre todo a partir del último trimestre de 2000, cuando se convierte en el recurso que permite al turismo español permanecer relativamente ajeno a la crisis internacional en el sector.

Uno de los hechos más significativos de la última década es que a partir de 1998 se produce una modificación radical en los comportamientos de los distintos componentes del turismo español, apuntando tendencias que se intensifican a partir de 2000. Hay que admitir, por tanto, que aunque a partir de 1992 se entre en un periodo cíclico diferente al anterior, en esta nueva etapa existen dos subperiodos bien diferenciados. Por un lado, la etapa de recuperación con fuerte crecimiento y estabilidad entre 1992 y 1997, que se apoya fundamentalmente en el turismo extranjero y en las favorables condiciones en que se desenvuelve la economía europea y la internacional en términos generales. Por otro lado, el periodo que se inicia en 1998

**Gráfico 4. Diferencia en el Componente Ciclo-tendencia de las Pernoctaciones con España. Zonas Turísticas, españoles y extranjeros. 1990-2003**



Fuente: INE.

y que permanece hasta la actualidad. En este caso, el turismo nacional, que hasta entonces reflejaba el retraimiento del consumo de los hogares, se convierte en el pilar que sostiene el mantenimiento de la actividad con potencia suficiente para permitir un cierto nivel de aislamiento entre el volumen de actividad dentro de España y las profundas convulsiones que reproducen en el exterior. La caída de turistas extranjeros coincide con la contención de la actividad en el conjunto de Europa y particularmente en Alemania, Francia e Italia, por lo que cabe pensar que entre los factores que explican el diferente comportamiento del turismo español antes y después de 1998 hay que situar en un lugar destacado a la situación económica en España y en Europa.

## 6. Conclusiones

El turismo español realiza un ciclo completo entre 1980 y 1991. A partir de este último año se inicia un periodo cíclico diferente cuya culminación algunos sitúan en 2001, pero que en el caso de España no se percibe con claridad.

En la transición de un ciclo a otro el turismo español gana en potencial de crecimiento y en estabilidad. A ello contribuye la integración en la oferta turística de nuevos segmentos que hasta entonces eran sólo incipientes. El turismo rural, el cultural, el de golf y el turismo activo, así como otros segmentos y procedimientos en el sector, rompen la homogeneidad de la serie con respecto a los años 80, permitiendo la elevación de la inercia de crecimiento de la demanda y el desplazamiento de su techo de actividad. La mejora de la estabilidad puede interpretarse como una señal de consolidación de la posición del turismo español en sus mercados, si bien es difícil sostener que esta mejora sea estructural o consecuencia de la ventaja que supuestamente le otorga su consideración de destino seguro y estable en una etapa de fuertes convulsiones en el sector.

La ganancia en potencial de crecimiento se consigue como consecuencia de la aportación de las regiones no turísticas, mientras que la mayor estabilidad en el comportamiento de la demanda es consecuencia de la contribución de las regiones con mayor tradición turística. La interpretación de ambas circunstancias desde la perspectiva de la estrategia política aconseja aprovechar las relaciones de sinergia que puedan existir. La fortaleza de mercado de los destinos más consolidados, los de sol y playa, puede ser utilizada por los emergentes para ampliar su mercado y diversificar su demanda, mientras que la integración de la nueva oferta junto a la tradicional proporciona ventajas de competencia a los destinos tradicionales derivadas de la diferenciación de producto.

En el periodo cíclico que se inicia a partir de 1992 se distinguen dos subperiodos. En el primero, que se agota a finales de 1997, el turismo español protagoniza un fuerte proceso de crecimiento auspiciado por la recuperación del turismo tradicional y la fortaleza de los principa-



los destinos de litoral. A partir de 1998 se entra en una etapa diferente en la que el turismo internacional acusa la recesión económica en el conjunto de Europa. El turismo interior toma el relevo y lo hace con suficiente potencia como para que los impulsos recesivos que comienzan a percibirse en el sector a nivel internacional no terminen de alcanzar a España. Los destinos insulares son los que en mayor medida acusan las influencias del exterior como consecuencia de su mayor dependencia del turista extranjero. Baleares y Canarias presentan un perfil cíclico notablemente diferente del resto de España con reflejos de la crisis internacional en el sector.

Cabe concluir, en consecuencia, que el paralelismo en el comportamiento de la demanda turística de sol y playa y la general indica que la primera ha impulsado la recuperación del conjunto del turismo en los años de recuperación de la crisis de los 90, pero que a partir de 1998 se ponen en marcha dinámicas diferentes. Si se tiene en cuenta que las comunidades con peor comportamiento en estos años son las más especializadas en sol y playa y con mayor presencia de turismo internacional, entonces las conclusiones generales son que el mantenimiento de la inercia del crecimiento en el turismo se explica por los segmentos ajenos al convencional y que ha sido la demanda nacional la que permite mantener el tono general de la actividad a partir de 1998.

Experiencias anteriores indican que las transformaciones en el sector se precipitan con las crisis. El hecho de que España haya conseguido superar la adversa coyuntura internacional con menos dificultades que otros destinos, no quiere decir que sea impermeable a los cambios estructurales en la actividad a nivel internacional, por lo que resulta obligado el diseño de estrategias que prevean la mejor adaptación posible del sector a dichos cambios.

Desde la perspectiva de la política turística se proponen tres postulados.

- Su condición de destino consolidado se ha manifestado como un magnífico antídoto para minimizar los efectos de las crisis internacionales. España tendría que apostar por estrategias de crecimiento con estabilidad, pero incorporando progresivamente, tanto en sus políticas de promoción como de producto, las nuevas formas de turismo a su oferta internacional.
- El turismo interior puede jugar un importante papel para la estabilización de la demanda, si bien es probable que a medida que se incremente la participación de éste en la demanda total se deteriore la gestión de la estacionalidad.
- Es previsible que como consecuencia de la crisis internacional se aceleren las transformaciones estructurales en el sector. La preparación para esta transición aconsejaría reforzar los mecanismos de incorporación de nuevas tecnologías y el apoyo a las nuevas formas de negocio en el sector, tanto en el segmento del transporte como en la intermediación.



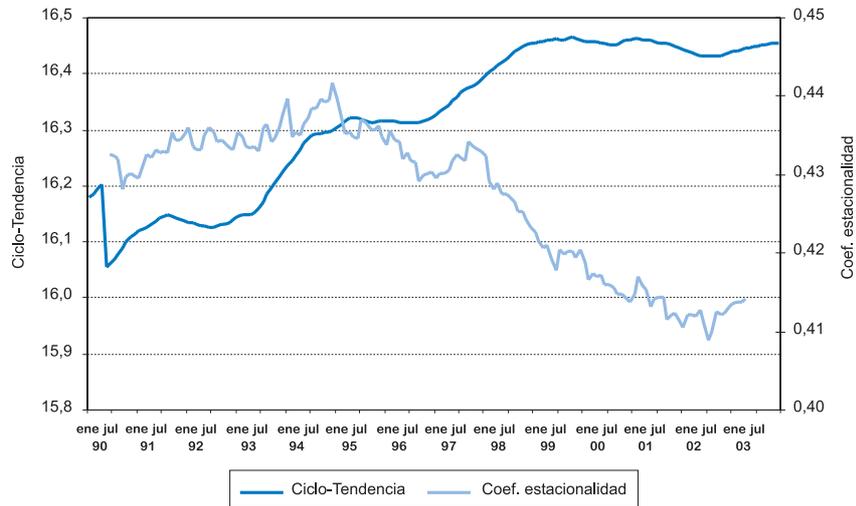
## Bibliografía

- BOTE, V, (1998); "El desarrollo del turismo en España: cambio de rumbo y oportunidades científicas". *Revista Valenciana d'Estudis Autònoms*, nº25, IV Trim. 1998, pag. 29-43.
- CONSEJERÍA DE TURISMO Y DEPORTE, JUNTA DE ANDALUCÍA (2003): "*Los grupos empresariales del sector turístico desde una perspectiva internacional*". Universidad de Málaga y Universidad de Alcalá de Henares, Mimeo.
- OMT (2003): *Tourism Highlights*.
- SHUMPETER, J.A. (1935): "The Analysis of Economic Change". *The Review of Economic Statistics*, Vol XVII, pag. 2-10.
- SILL, K (1998); "Restructuring During Recessions: A Silver Lining in the Cloud?". *Business Review, Federal Reserve Bank of Philadelphia*, may-june 1998, pag.15-31.



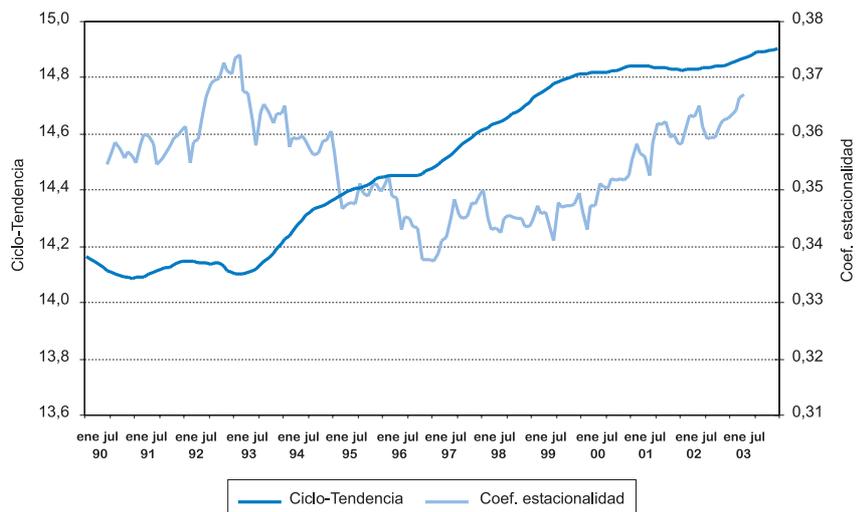
## Anexo de gráficos

**Gráfico A-1. Ciclo-Tendencia y Estacionalidad. España 1990-2003**



Fuente: INE.

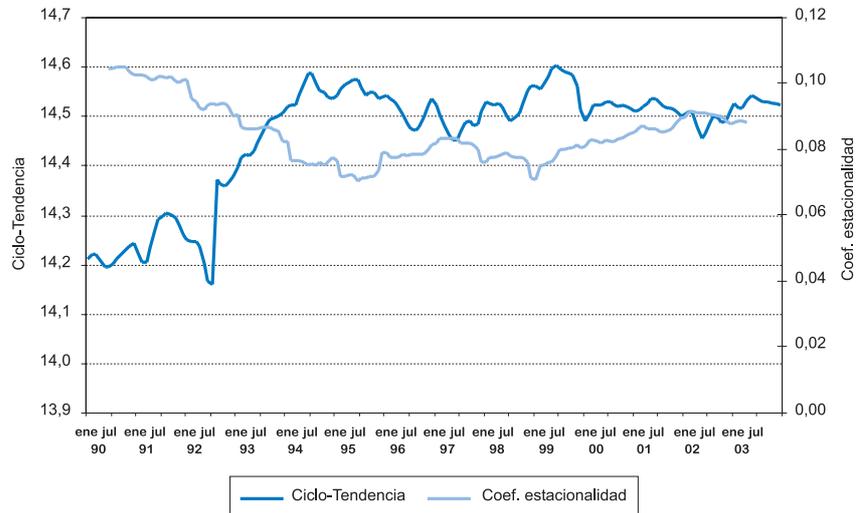
**Gráfico A-2. Ciclo-Tendencia y Estacionalidad. Andalucía 1990-2003**



Fuente: INE.

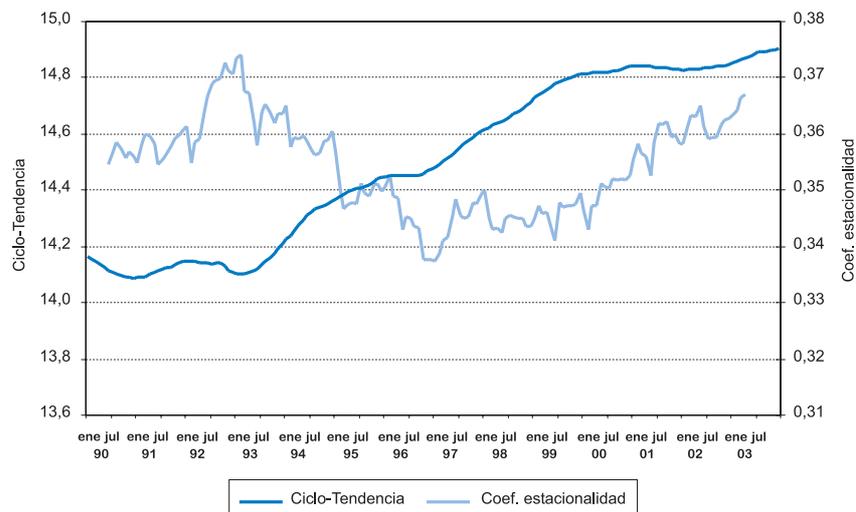
## Anexo de gráficos

**Gráfico A-3. Ciclo-Tendencia y Estacionalidad. Canarias 1990-2003**



Fuente: INE.

**Gráfico A-4. Ciclo-Tendencia y Estacionalidad. C. Valenciana 1990-2003**

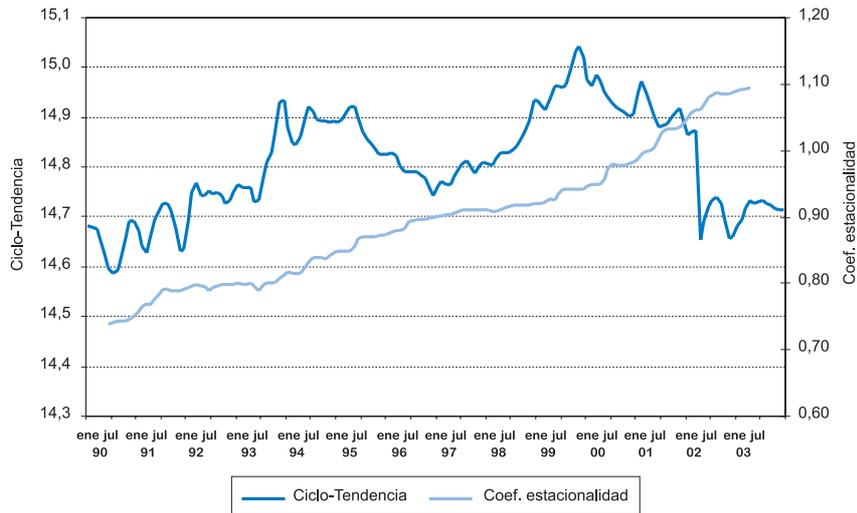


Fuente: INE.



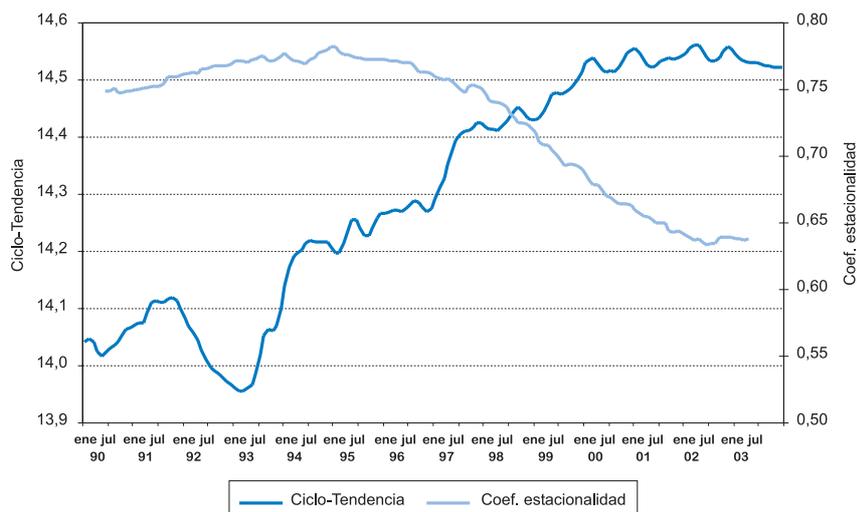
## Anexo de gráficos

**Gráfico A-5. Ciclo-Tendencia y Estacionalidad. Baleares 1990-2003**



Fuente: INE.

**Gráfico A-6. Ciclo-Tendencia y Estacionalidad. Cataluña 1990-2003**



Fuente: INE.



Pernoctaciones nacionales y extranjeras 2003.  
% sobre total nacional y % sobre Comunidad Autónoma

	<b>Pernoctaciones Total</b>	<b>% sobre total España</b>	<b>% sobre total de la Cdad. Autónoma</b>
<b>Andalucía</b>			
Total	34.529.952	15,20	
Españoles	15.125.962	18,14	43,81
Extranjeros	19.403.990	13,50	56,19
<b>Baleares (Islas)</b>			
Total	53.427.556	23,52	
Españoles	5.799.723	6,96	10,86
Extranjeros	47.627.833	33,13	89,14
<b>Canarias</b>			
Total	37.750.884	16,62	
Españoles	6.039.455	7,24	16,00
Extranjeros	31.711.429	22,06	84,00
<b>Cataluña</b>			
Total	36.802.670	16,20	
Españoles	12.505.141	15,00	33,98
Extranjeros	24.297.529	16,90	66,02
<b>Comunidad Valenciana</b>			
Total	20.082.254	8,84	
Españoles	10.908.751	13,08	54,32
Extranjeros	9.173.503	6,38	45,68
<b>España</b>			
<b>Total</b>	<b>227.143.571</b>	<b>100,00</b>	
Españoles	83.381.972	100,00	36,71
Extranjeros	143.761.599	100,00	63,29

Fuente: INE.



# LA CUENTA SATÉLITE DE TURISMO: ALGUNOS INDICADORES BÁSICOS PARA EL ANÁLISIS DEL TURISMO EN ESPAÑA

*Agustín Cañada Martínez <sup>(1)</sup>*

## 1. Introducción

El auge de la actividad turística en las últimas décadas ha hecho surgir un interés creciente por los procedimientos de medida de su relevancia económica, especialmente de esquemas como la Cuenta Satélite del Turismo (CST). La CST no sólo subraya la importancia económica del turismo, sino que al mismo tiempo proporciona información detallada sobre la magnitud relativa de los distintos componentes de la industria, su dinámica y su evolución en términos económicos.

En este trabajo se trata de ilustrar acerca de las posibilidades de aplicación de la CST mediante explotaciones concretas de la versión española, desarrollada en los últimos años por el Instituto Nacional de Estadística. El trabajo consta de los siguientes apartados: en el apartado 2 se incluye una breve nota metodológica sobre los objetivos y características fundamentales de la CST; en el apartado 3 se lleva a cabo una caracterización del turismo como generador de actividad y empleo en la economía española; en el apartado 4 se analizan algunos rasgos singulares del turismo receptor, dada su relevancia para el sector turístico español. El trabajo se cierra con un apartado de reflexiones generales, que plantean algunas líneas futuras de ampliación de la CST.

39

## 2. Algunas características de la CST como instrumento de medición

Hasta el reciente desarrollo de las CST, la medición económica del fenómeno turístico era muy limitada. Las razones son bien conocidas y residen en la complejidad intrínseca al turismo y los flujos económicos que genera: el consumidor generalmente decide acerca de un viaje por negocios o por ocio, eligiendo un destino más que un producto; no hay una única transacción global, sino una amplia gama de adquisiciones (gasto de transporte, alojamiento, restaurantes souvenirs...); estas adquisiciones ocurren en distintos periodos y lugares (antes durante y después del viaje, en el territorio de residencia del viajero y en el territorio de destino, etc.)...

---

1 Agustín Cañada Martínez. Subdirector Gral. adjunto de la Subdirección de Cuentas Nacionales, INE.

Estas características singulares hacen que, por ejemplo, el turismo no pueda delimitarse y aparecer como tal en la principal estadística de síntesis macroeconómica, las cuentas nacionales, porque pertenece a la categoría de lo que podría denominarse una actividad transversal de las demás: es decir que implica la participación de diferentes sectores de actividad productiva y afecta a situaciones específicas de los agentes económicos (cuando éstos realizan viajes o desplazamientos).

La CST se puede definir como una reordenación y ampliación de datos y estructuras de las cuentas nacionales a partir de otras fuentes, con el objetivo básico de proporcionar una medición completa de la relevancia económica del turismo (a través de indicadores macroeconómicos básicos como la aportación del turismo al PIB, al empleo, al equilibrio de la Balanza de Pagos) y los detalles e interrelaciones entre la estructura de la producción y el consumo turístico.

De manera más concreta, la CST contiene tres grandes bloques de información referentes a tres perspectivas de análisis: la perspectiva de demanda, en la se persigue la caracterización económica de los visitantes (el comportamiento económico ligado a sus actividades de gasto); la perspectiva de oferta que analiza las estructuras de costes y producción de las industrias especializadas en o características del turismo; y un tercer bloque, de interrelación oferta/demanda que trata de evaluar cuál es la repercusión económica del turismo para un área concreta.

Cada una de las tablas de demanda u oferta es útil en sí misma, es decir, proporciona una información de interés sobre algún aspecto específico del turismo. Sin embargo, lo que da verdadero sentido a la CST es ese tercer bloque de interrelación, que permite precisamente obtener los agregados macroeconómicos que resumen el papel del turismo en la economía (como por ejemplo la aportación del turismo al PIB). En la Figura 1 se ha representado el esquema básico de interrelaciones demanda/oferta partiendo de la demanda turística global, hasta llegar al PIB bajo sus diferentes perspectivas (demanda, oferta, rentas).

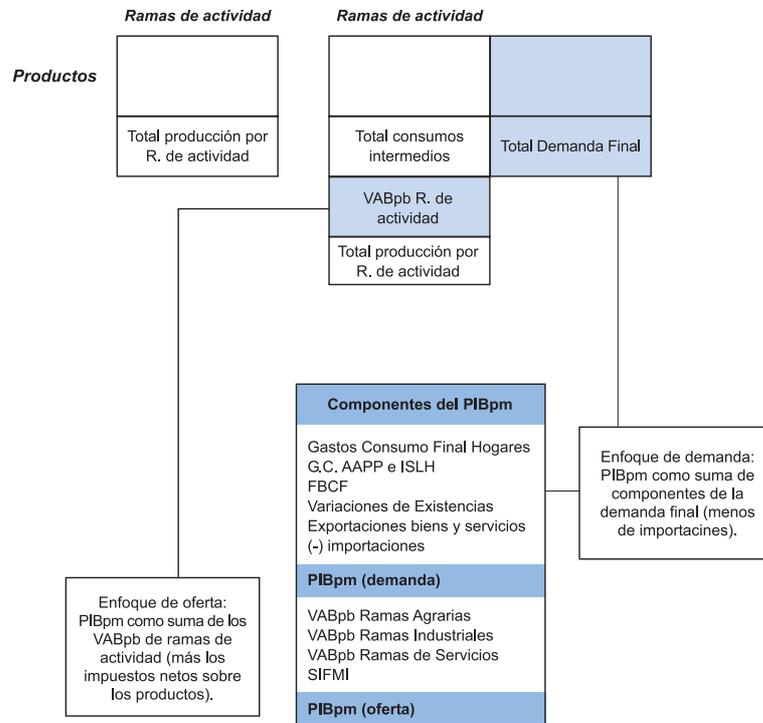
La demanda turística está desagregada en dos grandes categorías: el consumo turístico interior, que es la parte más relevante, y otros componentes de la demanda turística, como el gasto en consumo colectivo o determinados gastos de inversión de las empresas características (véase INE, 2000).

El consumo turístico se divide en dos tipos de componentes de acuerdo con la residencia del viajero y el lugar donde se realiza el gasto: por un lado, el consumo turístico interno, correspondiente a gastos ligados a viajes realizados por los residentes en la economía de referencia<sup>2</sup>; y el consumo turístico receptor que recoge los gastos de visitantes internacionales en el territorio.

---

2 Incluye los gastos que realizan los españoles en el territorio para la realización de viajes al resto del mundo (por ejemplo, si se utiliza una agencia de viajes o una compañía de transporte española para viajar al extranjero).

Figura 1. Esquema de los impactos del turismo sobre la economía y la medición de la aportación del turismo al PIB de una economía bajo el enfoque de la CST



(1) Se representa un sistema simplificado sin importaciones, impuestos -netos de subvenciones- sobre los productos, ni otras pastidas de ajuste.  
Fuente: Elaboración propia.

A partir de esta medición de la demanda, se puede obtener la aportación al PIB, introduciendo una serie de elementos que se reflejan y miden en la CSTE: por un lado, es preciso descontar las importaciones que se han generado como resultado s de esa demanda turística; por otro, es preciso considerar que una parte de la demanda turística corresponde a los gastos de los viajes por motivo de trabajo de las empresas residentes, y que forman parte de los consumos intermedios (de dichas empresas). Este componente no influye en las mediciones del PIB de una economía, ya que corresponde a producción de unas ramas de actividad y a gastos realizados por otras ramas <sup>3</sup>.

3 Esta depuración no se considera por ejemplo en la metodología internacional propuesta por las Naciones Unidas (Naciones Unidas 2000) ni tampoco por alguno de los modelos predominantes de estimación del turismo (véase por ejemplo Cooper y Wilson, 2002) dándose en éstos la paradoja de que la demanda turística intermedia parece simultáneamente como variable exógena y endógena del modelo. Junto a estos problemas también se tendría que tener en cuenta, a pesar de su reducida importancia en términos cuantitativos, el intra-consumo de las propias empresas del sector turístico, es decir, el gasto turístico de las unidades especializadas en la producción de bienes y servicios turísticos.

Una vez definida la demanda final turística, hay que estimar a qué actividades afecta. O si se quiere, habría que medir la parte del PIB que corresponde a cada rama de actividad. En el caso del turismo, se presenta un matiz singular, ya comentado: no hay una identidad demanda/oferta, sino que esta última, es decir, la industria, debe ser adecuadamente delimitada y medida, y posteriormente, proceder a analizar las interrelaciones entre los dos ámbitos. Sin embargo, una aproximación válida se puede lograr a partir de los ratios que se derivan de las tablas de origen y destino de la contabilidad nacional, por medio de ecuaciones tipo Leontief (en la variante que corresponde a dichas tablas - véase Cañada, 2001).

### 3. El turismo como impulsor del crecimiento económico español: indicadores globales a partir de la CST de España

La CST de España permite realizar una evaluación completa de lo que el conjunto de los flujos turísticos han venido suponiendo para la economía. La aportación del turismo al PIB español según la CSTE (Gráfico 1) se ha situado por encima de los 10 puntos porcentuales a lo largo del período 1995-2002, con puntas de crecimiento entre los años 1999 y 2001. La línea continuamente creciente de expansión del turismo se ve truncada en el año 2002<sup>4</sup> con la crisis internacional surgida a partir de los sucesos de septiembre de 2001, agudizada por la recesión económica de algunos de los mercados emisores de turismo hacia nuestro país (Alemania) y, coadyuvante de otros problemas de naturaleza no sólo coyuntural.

En el Gráfico 1 se puede ver la importancia relativa del turismo receptor frente a los otros componentes de la demanda final turística (compuesta básicamente por el consumo turístico interno), mostrando que existe, al menos en el período más reciente, un notable equilibrio entre los distintos flujos. De hecho, es el turismo receptor, como es obvio, el más afectado por la crisis desencadenada a finales de 2001.

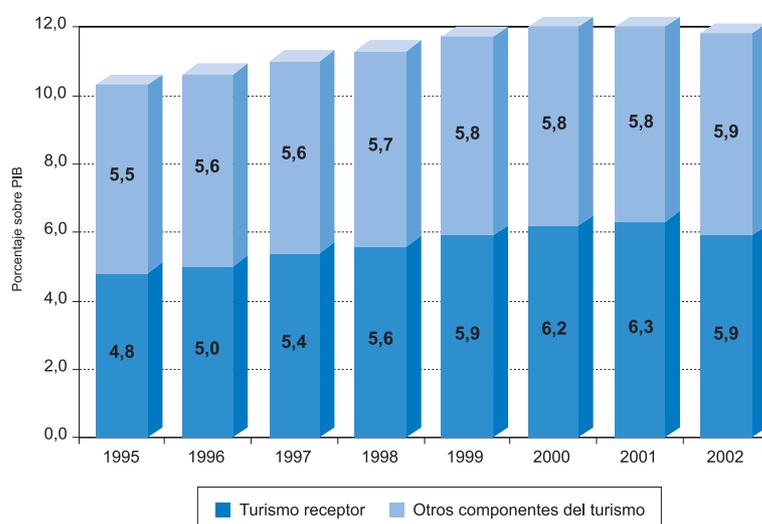
Pero al margen de los periodos de crisis, la magnitud de los indicadores es reveladora de hasta qué punto el turismo ha sido y continúa siendo uno de los elementos cruciales del desarrollo económico reciente. Desarrollo que afecta de manera lógicamente desigual a los distintos componentes de la estructura económica, análisis que de nuevo nos facilita la CSTE. En la Tabla 1 puede verse el porcentaje en el que las diferentes sectores (en el lenguaje contable, *ramas*) de actividad contribuyen a satisfacer la demanda turística.

A pesar del carácter forzosamente agregado de la tabla, esos datos-resumen ponen de manifiesto la importancia del turismo en el entramado productivo español, en especial en las denominadas actividades características del, o especializadas en el, turismo: el turismo es

4 Los indicadores disponibles para 2003 parecen reflejar una recuperación de las cifras de turismo receptor hacia España.



Gráfico 1. Participación (%) de la demanda final turística en el PIB de la economía española



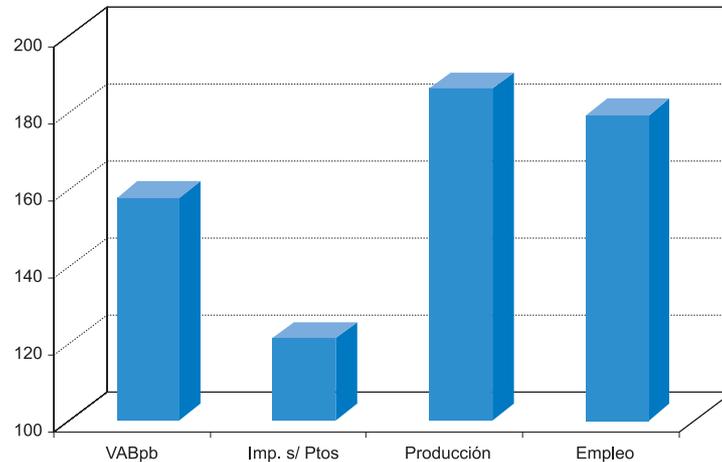
Fuente: Elaboración a partir de la CSTE. (Véase INE, 2003).

Tabla 1. La contribución del turismo a las actividades productivas españolas:  
% que aporta la demanda turística a la producción de cada rama de actividad. (2000)

Actividades	Producción
Hostelería	41,3
- Hoteles y similares	94,9
- Restaurantes y similares	30,4
Actividades de alquiler inmobiliario	11,8
Transporte de pasajeros	62,9
Anexos al transporte	42,0
- Agencias de viaje	99,9
- O. Anexos	19,5
Alquiler de vehículos	55,5
Total R. Actividad características	35,6
Agricultura	3,0
Industria	1,0
Construcción	0,4
Comercio	3,3
Otros servicios de mercado	2,2
Servicios de no mercado	0,8
Total R. Actividad no características	1,5
TOTAL	6,2

Fuente: Elaboración propia a partir de la CSTE.

**Gráfico 2. El efecto global del turismo sobre la estructura productiva española:  
Efectos totales (directos e indirectos)/efectos directos (1998).**



Fuente: Elaboración a partir de datos de INE (2003).

esencial en sectores como los hoteles (donde supone un 94,9% del total de su producción), las agencias de viaje (un 99,9%) o el transporte de pasajeros (un 62,9%), pero tiene también una importancia elevada en actividades como la restauración y similares (un 30,4% está dedicado al turismo), como los servicios de alojamiento, la restauración o el transporte.

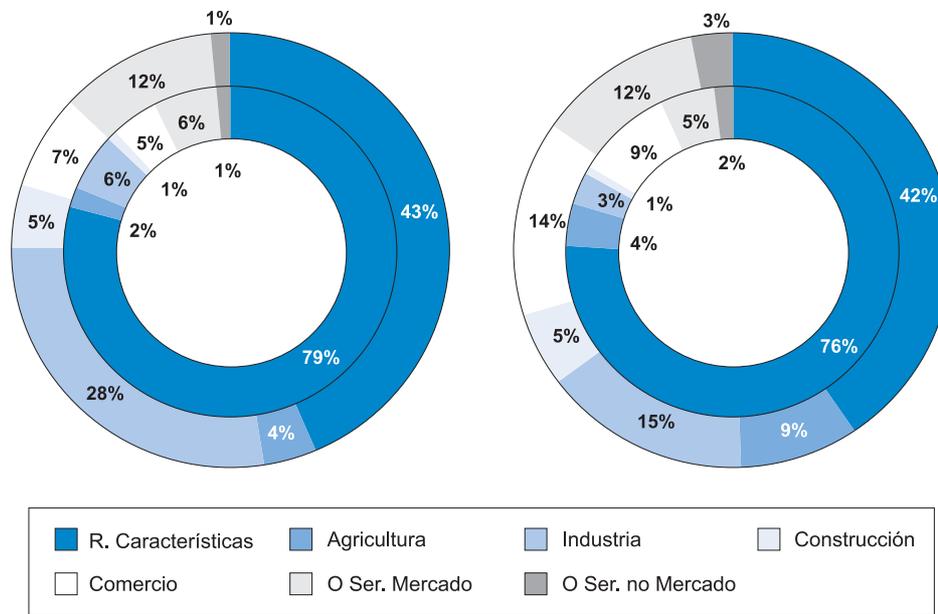
Como la CST de España es un sistema basado en, o extraído de, el sistema o marco input/ output de la contabilidad nacional, entonces se puede además obtener una serie de mediciones del impacto global del turismo sobre la economía utilizando los esquemas "tipo Leontief"<sup>5</sup> (Gráfico 2). En términos generales, se trata de resaltar que el turismo ejerce unos efectos inmediatos sobre las actividades que suministran bienes y servicios directamente a los visitantes, pero también unos efectos derivados o indirectos en las actividades que suministran insumos a las anteriores.

Por cada 100 euros de gasto turístico directo se generan 83 euros de gasto adicional en el sistema productivo español. Similar proporción existe en el caso del empleo, ya que por cada 100 empleos, se generan otros 79 de forma inducida. Otros efectos serían los que se inducen sobre los ingresos públicos (fiscales) también recogidos en la Gráfico 1, aunque este es un tema más controvertido, ya que seguramente habría que enmarcarlo en un balance completo de costes y benéficos del turismo en relación con las Administraciones públicas.

5 No es éste el lugar para desarrollar una discusión metodológica sobre este tema (véase Cañada, 2003) pero se debe subrayar que los indicadores que se obtienen son indicadores con una base "estadística/contable" y por tanto no simples modelos input/output.



**Gráfico 3. El efecto global del turismo sobre la estructura productiva española:  
Efectos directos e indirectos (1998)**



Fuente: Elaboración a partir de datos de INE (2003).

Desde una perspectiva desagregada por actividades (Gráfico 3), es revelador que si bien la demanda inicial se concentra fundamentalmente en esas actividades características del turismo, al calcular los efectos globales en el conjunto del sistema, el turismo está generando actividad económica en otros muchos ámbitos productivos: por ejemplo, de la producción total ligada al turismo un 4% es de productos elaborados por las ramas agrarias, un 28% por la industria, un 5% por la construcción, etc. Es decir, que el turismo es un catalizador de impulsos en todo el entramado productivo español, desde los servicios hasta la agricultura, desde la construcción hasta la industria.

Estas cifras resaltan el hecho de que el turismo implica en realidad más diversificación económica de la que aparentemente se le supone, por las importantes necesidades de insumos para el desarrollo de las actividades características del turismo.

En el caso del empleo se puede plantear un esquema correlativo al de la producción: el turismo genera empleo en las industrias que abastecen directamente la demanda (las ya mencionadas actividades características y en especial los hoteles, restaurantes, minoristas, actividades recreativas, etc.) y también en los suministradores de insumos a los sectores anteriormente citados (catering, lavanderías, suministradores de alimentos, distribuidores mayoristas, servicios empresariales, etc.).

**Tabla 2. El turismo receptor y la aportación a la Balanza de Pagos española (millardos de €)**

	(1) Consumo turístico receptor <sup>(a)</sup>	(2) Sdo. exterior de bienes y servicios	(1)/(2) (%)
1995	21,0	-17,2	122,1
1996	22,5	-16,2	138,9
1997	24,7	-15,9	155,3
1998	26,9	-23,8	113,0
1999	29,3	-32,4	90,4
2000	31,2	-35,5	87,9
2001	32,3	-37,9	85,2
2002	30,5	-42,9	71,1

(a) Las cifras de 1999 a 2002 son provisionales.

Fuente: Elaboración a partir de la CSTE (INE(2003)) y la Balanza de pagos. (Banco de España).

#### 4. El turismo receptor: algunos rasgos básicos

Las cuentas satélite del turismo han venido a ofrecer datos globales y comparables internacionalmente de la aportación a las grandes cifras macroeconómicas. Sin embargo, lo que distingue a la CST de otros esquemas de medición <sup>6</sup> es que esos cálculos están basados en un sistema contable que permite analizar determinados detalles relevantes de los efectos del turismo.

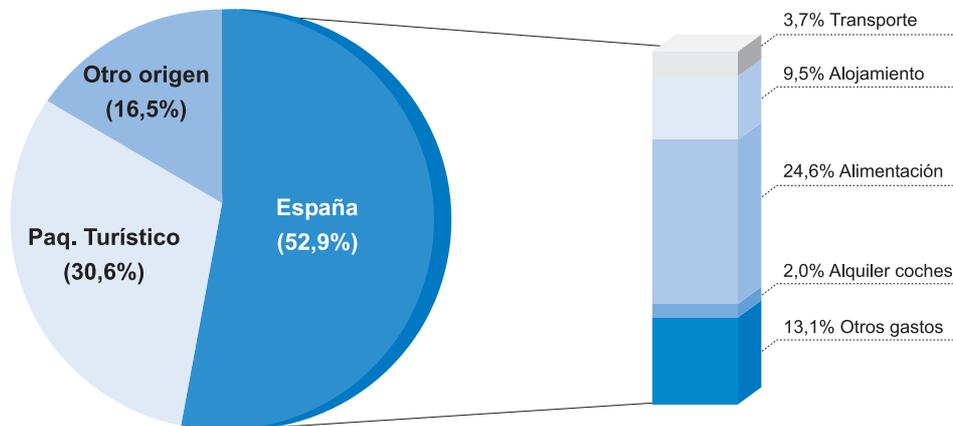
Por ejemplo, se puede analizar con cierto detalle el tema de la contribución del turismo al equilibrio exterior de la economía.

Aunque actualmente y como ya se ha señalado, existe un mayor equilibrio entre el turismo receptor y el interno, España constituye uno de los principales países exportadores de turismo, y se ha venido situando en los últimos años entre los tres primeros países del mundo por visitantes e ingresos dentro del turismo internacional. En el año 2002 se estima que España recibió alrededor de 79 millones de visitantes extranjeros, que aportaron unos ingresos, según las estimaciones de la CSTE, de 30.466,3 millones de €, lo que equivale al 5,5% del PIB español y al 71% del saldo de bienes y servicios de la Balanza de Pagos.

La contribución al equilibrio de la Balanza de Pagos es una de las repercusiones más relevantes del turismo sobre la estructura económica, papel que en el caso español ha sido decisivo para paliar los déficit de la balanza comercial, en especial en períodos de falta de competitividad de las exportaciones o de fuerte incremento de la demanda interna presionando al alza sobre las importaciones. Incluso en algunos períodos (Tabla 2) el turismo ha más que compensado los déficit exteriores (por ejemplo entre 1995 y 1998).

<sup>6</sup> Para una comparación de la CST con otros sistemas de medición, véase Cañada, 2003.

Gráfico 4. Distribución (%) de los gastos del turismo receptor hacia España (2002) por lugar de realización del gasto y tipo de producto



Fuente: Elaboración a partir de la CSTE y EGATUR (datos provisionales).

Al margen de esa importancia palpable del turismo receptor desde una perspectiva macroeconómica o de balanza de pagos, la CST permite analizar algunos rasgos detallados que han tenido una influencia determinante sobre el patrón de crecimiento turístico español. Desde la perspectiva del área de destino, en este caso España, hay algunos rasgos intrínsecos al turismo receptor que conviene recordar. Por un lado, el hecho de que una parte de los gastos de viaje se realiza en el lugar de origen del viajero, situación que alcanza su nivel extremo cuando se viaja con una fórmula de *paquete turístico* es decir, cuando la parte más significativa de los gastos se realizan a través de un intermediario (las agencias de viaje) en el lugar de residencia o de origen del viajero. Por tanto, el efecto de los gastos de viaje sobre el país o zona receptora queda limitado por un lado a los gastos que se realicen en el área visitada y por otro, a los flujos que, aún habiendo sido realizados en origen, terminan revertiendo a los productores en destino.

La utilización del *paquete turístico* ha sido uno de los rasgos más característicos del turismo en las últimas décadas. Se ofrecía al consumidor la ventaja de poder contratar de forma simultánea un conjunto de servicios, los esenciales en un viaje -transporte, alojamiento, manutención-. Por ejemplo, la utilización de esta fórmula ha venido siendo mayoritaria en el turismo receptor hacia España: en 2002, un 52% de los turistas internacionales utilizaban ese tipo de fórmulas de viaje. En términos de gasto (Gráfico 4), un 47,1% de los gastos realizados por los turistas que visitaron España se realizó en sus lugares de origen (fundamentalmente abarcan gastos de transporte) y el 30,6% correspondía a los paquetes turísticos.

**Tabla 3. Los segmentos del turismo en el turismo receptor a España (2002): Estructura (%) de viajeros y días de estancia, y estancia media, por motivos**

	Turistas		Estancia media (Días/viajero)	Excursionistas Distribución (%) (nº viajeros=nº días)
	Distribución (%)			
	nº viajeros	nº de días		
Ocio, recreo, vacaciones	66,9	62,4	10,6	20,6
Total Negocios	15,7	16,0	11,6	8,5
Visita familia o amigos	13,5	11,7	9,9	2,0
Estudios	1,1	8,3	85,6	0,3
Compras, servicios personales	0,4	0,3	7,9	66,7
Tratam. Salud voluntarios	0,1	0,1	7,3	0,9
Motivos religiosos	0,3	0,1	5,4	0,1
Otros	2,0	1,1	6,3	0,9
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>11,4</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de EGATUR. (Datos provisionales).

Naturalmente, el que los gastos se realicen en el punto de origen, no impide que al menos en parte estos flujos reviertan al área de destino, pero esta posible reversión estará condicionada por dos factores interrelacionados: el papel ejercido por los intermediarios de los viajes (las agencias de viaje, tanto en el ámbito minorista como en el mayorista -operadores turísticos-); y la vinculación entre esos intermediarios y los oferentes del área de destino.

Y esto lleva a mencionar uno de los mayores condicionantes a los que se enfrenta la industria turística española: la concentración de las empresas suministradoras de ese paquete turístico en el ámbito internacional (los operadores turísticos) en un número reducido de grandes conglomerados transnacionales con capacidad de influencia y control sobre la oferta y en parte de la demanda turísticas<sup>7</sup>. Cuanto mayor es la concentración empresarial en ese sector, que constituye la rama final en la organización de la industria turística, mayores son sus posibilidades de obtener costes más bajos negociando tarifas hoteleras y aéreas más reducidas, lo que se traduce en disminución de márgenes de maniobra y también de beneficios de los productores españoles<sup>8</sup>.

Sin embargo, a la altura de 2003, hay que señalar que todas estas consideraciones sobre el papel del *paquete turístico* en los viajes internacionales, el papel por tanto de los operadores y, en términos más amplios, el del sector de agencias de viaje en su conjunto, se

7 En realidad este aspecto de la concentración empresarial afecta no sólo a los operadores turísticos, sino que es un rasgo común a otros sectores. De hecho, tradicionalmente se ha venido considerando que la estructura de la industria tiende hacia un monopolio u oligopolio. Y ha habido una tendencia hacia la integración de las diferentes industrias nacionales en grandes compañías transnacionales: el transporte aéreo, las compañías de alquiler de vehículos, las cadenas hoteleras...

8 No obstante la contrapartida para los productores es que los operadores garantizan unos porcentajes globales mínimos de utilización, paliando en parte el problema estructural de la estacionalidad turística.

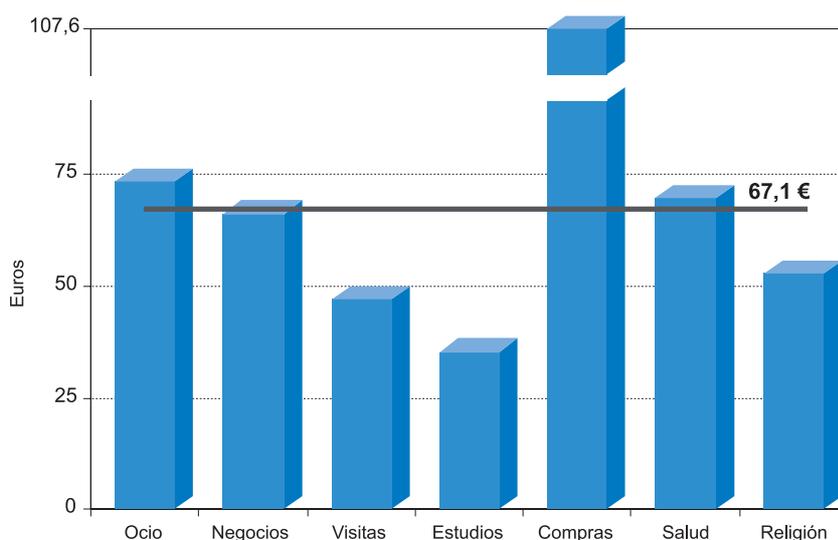


están viendo fuertemente afectados por un fenómeno reciente pero de crecimiento espectacular: el desarrollo de las reservas por el propio viajero a partir de Internet y las nuevas tecnologías (correo electrónico). Sus efectos a medio y largo plazo pueden ser en este sentido determinantes en la estructura del turismo tanto en España como en el resto de los países.

Pero la utilización de estas fórmulas combinadas o el peso mayor o menor de los gastos en origen están vinculados a otros aspecto importante de los flujos turísticos: las tipologías de viajeros. El turismo es un fenómeno multi-dimensional, una de cuyas variables más definitorias desde una perspectiva económica, es el motivo del viaje. Cada uno de los motivos fundamentales da lugar a grupos de turistas o segmentos turísticos claramente diferenciados en cuanto a su comportamiento económico, a su esquema de gasto.

El predominio del motivo ocio/vacaciones es notorio entre los turistas que llegan a España (Tabla 3) con cerca de un 67% de los visitantes y más del 62% en las pernoctaciones. En el excursionismo, en cambio, el motivo vacaciones ocupa el segundo lugar, dado que la razón fundamental de los desplazamientos es el motivo compras, (corresponde en su mayoría a flujos de visitantes en zonas fronterizas, que acuden a los comercios españoles para adquirir productos). Los viajes de negocios constituyen el segundo motivo en los turistas (con el 15,7% de los viajeros y el 16,0% de las pernoctaciones) y el tercero en los excursionistas (el 8,5% de los viajeros); y las visitas a familiares o amigos con porcentajes ya más reducidos (el 1,1 de los viajeros y el 8,3% de las pernoctaciones en los turistas; el 2% en los excursionistas).

Gráfico 5. Gasto medio (por día) del turismo receptor a España, según motivo principal del viaje. 2002



Fuente: Elaboración a partir de la CSTE y EGATUR. Datos provisionales.

Otra dimensión importante de la diferenciación por segmentos es la estancia media, que está marcada, como es lógico, por la del segmento preponderante de turismo vacacional (10,6 días como media). A excepción del segmento de negocios<sup>9</sup>, por lo general los datos son inferiores en la mayor parte de los segmentos, con un valor extremo excepcional pero totalmente justificable que es el turismo por razón de estudios, con una estancia media en España en 2002 de 85,6 días.

Pero esa diferenciación por segmentos carecería de interés si no fuera porque esas tipologías de visitantes tienen un comportamiento económico diferenciado y unos efectos, por tanto, también dispares sobre la economía de destino de los viajeros.

Un indicador global como el gasto medio diario (Gráfico 5), es revelador de las diferencias entre los segmentos turísticos: la media de gasto por turista y día (67,1 € en 2002) está marcada por el segmento mayoritario de "ocio y vacaciones", pero presenta notables excepciones en segmentos como el de salud y, especialmente, compras, que presenta un gasto medio de 107,6 € por visitante/día.

## 5. Reflexión final sobre los nuevos retos para la CST: Hacia medidas globales del impacto del turismo

Se dice usualmente que la CST ha venido a proporcionar una nueva visión de los componentes y dinámica de la industria turística al describir de forma detallada las actividades económicas asociadas al turismo y las interrelaciones con el resto del sistema económico. En el análisis anterior, se ha tratado de ilustrar, de forma obligadamente esquemática, los instrumentos que proporciona la CST, en este caso, con el ejemplo concreto de la CST de España.

No es menos cierto que también han surgido en los últimos tiempos visiones críticas de la CST y otros esquemas de medición que abogan por la necesidad de considerar no sólo los aspectos más evidentes y positivos del turismo, sino también otras repercusiones más controvertidas sobre el sistema en el que se desarrolla la actividad turística. Entre los aspectos cuestionables que habría que analizar y, en la medida de lo posible, tratar de incorporar a la CST, destacan:

- a) Incorporación de mediciones sobre flujos de renta. Una línea de críticas hacia los esquemas de medición del turismo como las CST es la que señala que estos esquemas pueden incurrir en posibles distorsiones en los cálculos de la CST sobre el peso del turismo en la economía, ya que se restringen a evaluar el impacto en la produc-

---

<sup>9</sup> Un análisis y explicación del comportamiento del segmento de negocios puede verse en Cañada, 2003.



ción y el empleo, pero no incluyen análisis del impacto sobre la renta. En particular, este tema es relevante cuando, como se ha mencionado en el texto al hablar de los operadores turísticos, las empresas pertenecen (o están vinculadas) a compañías no residentes en las zonas turísticas.

- b) Las deseconomías externas del turismo sobre el medio ambiente. Los problemas del medio ambiente ligados al desarrollo turístico, han alcanzado tal relevancia que desde los propios estados, empresas y estudiosos de países turísticos, se aboga por la necesidad de avanzar hacia fórmulas de "turismo sostenible". Esta tendencia está influyendo también sobre los instrumentos de medición como la CST, y en concreto, y como ejemplo pionero, puede indicarse que recientemente el Ministerio de Medio Ambiente de España ha coordinado una investigación general que establece los primeros pasos en lo que podría ser un planteamiento futuro de Cuenta Satélite del Turismo con incorporación de indicadores sobre impactos medio-ambientales.

En definitiva, el futuro de la CST pasa por ampliarla a un análisis coste/ beneficio, en el que se comparen adecuadamente los innegables beneficios que proporciona para la economía, privados y públicos, con los recursos y deseconomías externas, también en este caso de carácter privado y público, ligados a una actividad como el turismo que es, en el momento actual, unos de los pilares del desarrollo económico de España.

## Bibliografía

- CAÑADA, A. (2002): "La Cuenta Satélite del Turismo de España: Objetivos, aspectos metodológicos y primeras estimaciones (1996-1999)". *Información Comercial Española. Revista de economía*, 798, Marzo, 2002.
- CAÑADA, A. (2003): *Instrumentos de medida del turismo: La Cuenta Satélite de Turismo*. INE. Documento de trabajo, 2003.
- COOPER, C., FLETCHER, J., GILBERT, D., and WANHILL, S. (1993): *Tourism Principles and Practice*. London: Pitman.
- COOPER, A.; WILSON, A. (2002): "Extending the relevance of TSA research for the UK: general equilibrium and spillover analysis". *Tourism Economics*, 2002, 8(1), 7-37.
- HOLZ-EAKIN, D. (2001): "Capital in a Tourism Satellite Account". *Tourism Economics*, 2001, nº 7.



- INE (2002): *La Cuenta Satélite del Turismo de España. Metodología*, INE, 2002.
- INE (2003): *La Cuenta Satélite del Turismo de España. Serie contable 1995-2002*, INE, 2002.
- NACIONES UNIDAS (2000): *Cuenta satélite del turismo: Referencias metodológicas comunes*. Nueva York, 2000.
- SMERAL, A. (2003): "A structural view of tourism growth". *Tourism Economics*, 2003, 9 (1), 77-93.



# ESTRATEGÍAS DE EXPANSIÓN DE LOS GRUPOS EMPRESARIALES DEL SECTOR TURÍSTICO. REFERENCIA A ANDALUCÍA

*Clemente del Río Gómez y Juan R. Cuadrado Roura<sup>1</sup>*

## 1. Introducción

El fuerte crecimiento económico experimentado en los últimos años por los países hoy calificados como avanzados se ha traducido en un no menos fuerte avance del sector de los servicios que sigue, no obstante, respondiendo a la denominación de sector terciario, tal como fuera calificado a finales de los años 1930. Actualmente, este sector terciario se sitúa muy por encima del sector industrial y mucho más sobre el agrario en el ámbito de las economías más avanzadas.

El turismo, como actividad económica puede considerarse el resultado de la relación ocio/renta, lo que explica el progresivo y continuo crecimiento de esta actividad en paralelo al crecimiento del sector de los servicios en el que se encuadra. Por otro lado, la moderna organización del trabajo -inicialmente en el seno de la industria- y la progresiva reducción de la jornada laboral, junto con la disponibilidad, por parte del trabajador, de períodos vacacionales, ha hecho posible un incremento del tiempo dedicado al ocio, cada vez más objeto de transacción económica debido a las mejoras de sus ingresos.

Cada vez más, las preferencias de los turistas han dado lugar a que se haya producido una internacionalización del sector que ha venido de la mano, de forma determinante, del denominado turismo de *sol y playa*. Mientras los perceptores de rentas suficientes para satisfacer el consumo de ocio se han situado, sobre todo, en las economías más avanzadas, pero con notables carencias para satisfacer una adecuada oferta turística, dicha oferta se localiza en economías generalmente poco desarrolladas. De este modo, la demanda turística se ha orientado cada vez más hacia dicha oferta dando lugar a una realidad cada vez más evidente: la internacionalización del sector turístico, promovida, inicialmente, por el turismo de *sol y playa*.

En este mercado, como en otros, existen demandantes -los individuos-, oferentes -hoteles y alojamientos turísticos- e intermediarios, cuya presencia obedece, sobre todo, a la distancia que media entre la oferta y la demanda; "turoperadores" y agencias de viajes actúan como principales intermediarios entre la oferta y la demanda turísticas.

---

1 Clemente del Río Gómez y Juan R. Cuadrado Roura, Catedráticos de Economía Aplicada. Universidad de Alcalá. Madrid.

El objetivo de este artículo consiste en analizar, o más bien describir, los mecanismos de expansión e internacionalización de los principales grupos empresariales que operan en el sector en el doble frente de la demanda y de la oferta, si bien nos vamos a centrar en los que consideramos más relevantes como son los "turoperadores" y las cadenas hoteleras. Pero, dado que la distancia que media entre la oferta y la demanda es elevada y, en muchos casos, muy elevada, consideramos de interés examinar, igualmente, las modalidades de expansión de las compañías aéreas por su creciente papel en el transporte, esto es en el acercamiento de los demandantes a los lugares o centros oferentes.

En lo esencial, lo que expondremos a continuación se basa en un reciente estudio, amplio y ambicioso, realizado por encargo de la Junta de Andalucía <sup>2</sup>, cuya dirección nos ha correspondido. Dicho Estudio dedica una amplia y expresa atención al turismo en Andalucía, por lo que estimamos adecuado ampliar el objeto central del artículo al análisis del papel que los "turoperadores", las cadenas hoteleras y las compañías aéreas desempeñan en el desarrollo de la actividad turística en Andalucía.

En un análisis de los procesos de expansión e internacionalización de empresas o grupos empresariales, como el que se aborda a continuación, procedería realizar una exposición del marco regulador del turismo internacional, pero eludimos dicha referencia al haber comprobado que la regulación internacional del comercio de servicios, y en particular el relativo al turismo, se encuentra aún en proceso de elaboración.

No queremos finalizar este apartado introductorio sin poner de manifiesto las dificultades que este trabajo conlleva. Dificultades que se concretan en el hecho de que resulta muy laborioso exponer en pocas páginas un contenido realmente amplio, no sólo por su dimensión internacional, sino también, y sobre todo, porque detrás de los nombres de "turoperadores", cadenas hoteleras y compañías aéreas se sitúan complejos entramados de instituciones y empresas, tejidos por los continuos procesos de fusión, absorción adquisición, etc, como formulas de expansión, en respuesta a la fuerte dinámica del sector turístico en su conjunto. Una exposición detallada de los respectivos procesos de expansión seguidos por cada uno de los grandes grupos empresariales, obviamente, rebasa la necesaria dimensión de este trabajo. Sin embargo, consideramos que, de su lectura, puede extraerse, con facilidad, la orientación estratégica, en general, que, con diferencias no considerables, han seguido los distintos grupos, en función de su especialidad en el sector turístico.

---

2 Título del Estudio: "Los grupos empresariales del sector turístico desde una perspectiva internacional: análisis exploratorio para una aplicación en Andalucía". Este trabajo se cerró en mayo de 2003 y está pendiente su publicación. La Consejería de Turismo de la Junta de Andalucía nos ha autorizado para utilizar información y datos contenidos en el Estudio para la elaboración de este artículo.



## 2. Estrategias de expansión por grupos empresariales

### 2.1. Aclaraciones preliminares

La expansión que los grupos empresariales del sector turístico están experimentando se refiere, no sólo a su dimensión empresarial, sino también a su internacionalización en respuesta a las tendencias, tanto de la demanda como de la oferta turística. Así se desprende de la dinámica seguida por estos grandes grupos, especialmente en los últimos años, aunque las fórmulas utilizadas para dicha expansión puedan presentar algunas diferencias entre ellos, en lo que a la estrategia se refiere.

En general, las fórmulas utilizadas por los grupos empresariales -"turoperadores", cadenas hoteleras y compañías aéreas- que contemplamos en este artículo son la integración vertical y horizontal -con mecanismos específicos en cada caso-, alianzas estratégicas y consorcios, entre otras, si bien predomina la integración vertical y horizontal, aunque con características específicas en cada caso. Y, puesto que de internacionalización se trata, no nos vamos a limitar a exponer el proceso de su ampliación interna como empresas, sino que, igualmente, nos referiremos a la dimensión geográfica de dicha ampliación.

Como se ha señalado anteriormente, cada grupo empresarial objeto de consideración se configura, en la actualidad, como un verdadero conglomerado empresarial -especialmente los "turoperadores" y las cadenas hoteleras- por lo que, tras realizar una exposición general de los respectivos procesos de ampliación e internacionalización de cada uno de ellos, recurriremos a la exposición de un ejemplo concreto a modo de ilustración.

### 2.2. Los "turoperadores" internacionales

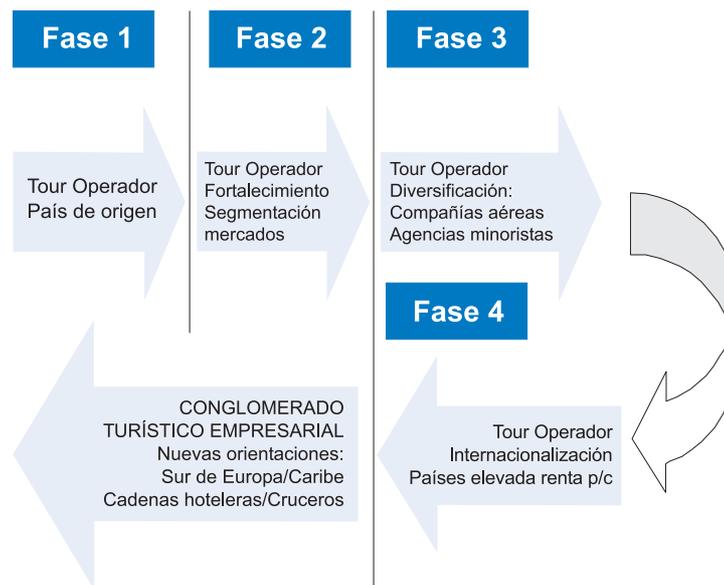
Su importancia se pone de manifiesto cuando se comprueba que más del 80% del turismo realizado en la Unión Europea es intracomunitario y que los flujos turísticos están controlados por apenas ocho grandes grupos empresariales<sup>3</sup>: TUI, Thomas Cook, First Choice, Kuoni, Rewe, Club Méditerranée, My Travel Group y Global Cosmos. Sin embargo, hay bastantes diferencias en el terreno de la especialización; por ejemplo, mientras Kuoni está especializado en viajes de larga distancia, Club Méditerranée se centra en complejos hoteleros ubicados en parajes de una belleza particular. Por otro lado, hay que señalar que estos grupos cuentan con casi 290.000 empleados en su conjunto, por lo que su plantilla media se sitúa entorno a 37.000 empleados.

3 En el estudio citado en la nota 1 se analizan otros "turoperadores". Por razones de simplificación, en este artículo consideramos únicamente los ocho citados.

Los "turoperadores" son agentes que se encargan de diseñar y ofertar lo que comúnmente se denomina "viaje combinado", en este caso en relación con el turismo -traslado, alojamiento, alquiler de vehículos, actividades complementarias, etcétera-. De la propia definición de viaje combinado se desprende que deben recurrir a empresas auxiliares para configurar un producto final. Esta externalización de determinados servicios a otras empresas ha dado paso, al menos en una primera fase, a un proceso de integración vertical, como sistema para organizar las interdependencias del ciclo productivo segmentado, para, de este modo, mejorar la eficiencia de la producción y favorecer, en última instancia, la creación de riqueza. La integración vertical tiene como objetivos:

- Aprovechamiento de sinergias entre las diferentes empresas.
- Asegurar el abastecimiento de los productos/servicios necesarios.
- Contratar en las condiciones más óptimas posibles.
- Disponer de un mejor conocimiento del mercado mediante la presencia en las distintas áreas de actividad.
- Controlar, tanto la producción como la distribución del producto/servicio, con el fin de poder aplicar estrategias que generen sinergias.
- Eliminar la dependencia de otras empresas.

Figura 1. Fases en la estrategia de expansión de los Touroperadores



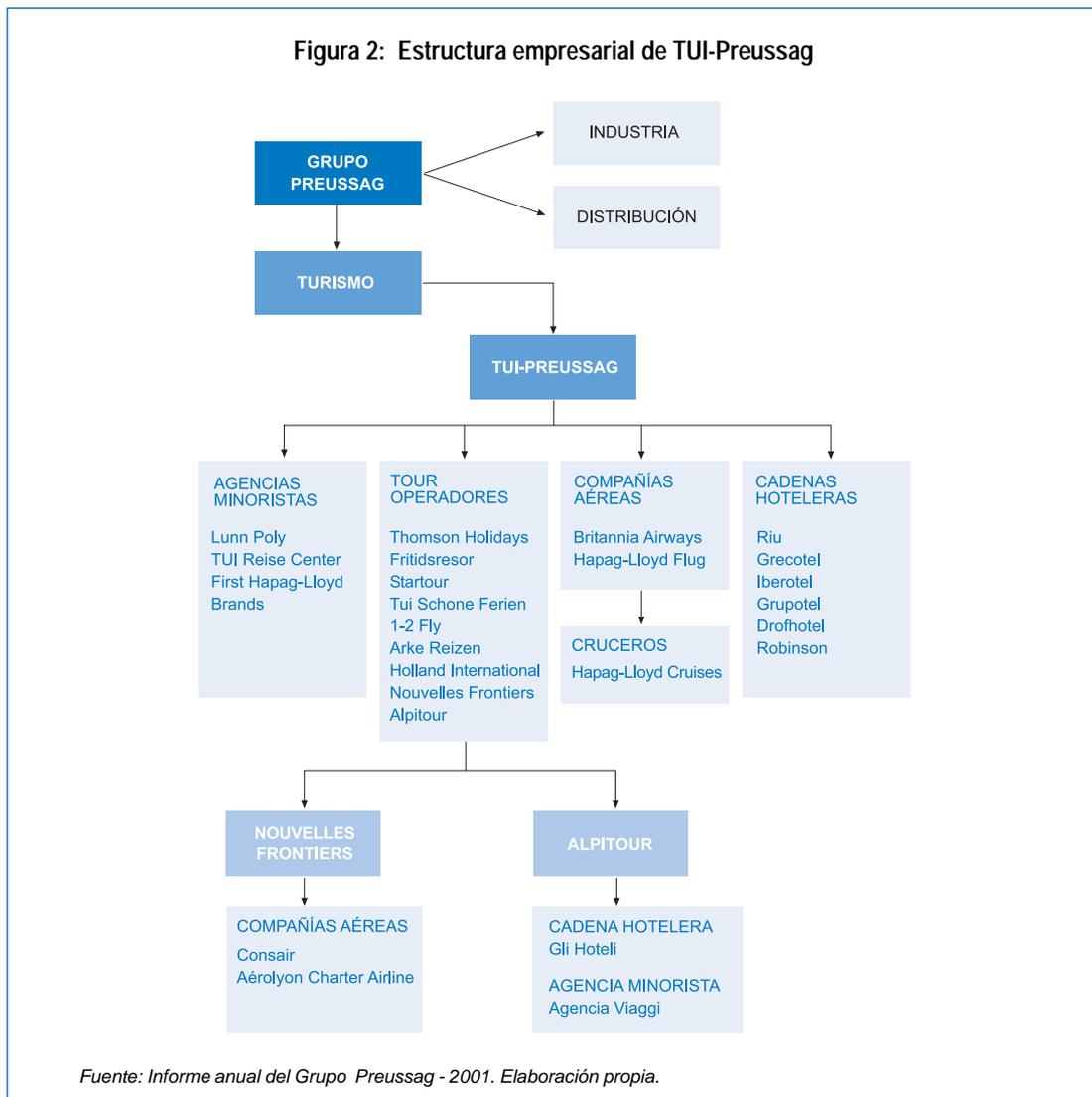
Fuente: Elaboración propia.



En definitiva, la integración vertical persigue un mayor control de la oferta y los mercados en su conjunto. Esta estrategia es particularmente característica de los "turoperadores", al menos en las primeras etapas de sus procesos de expansión.

El estudio del comportamiento de los grandes "turoperadores", en lo que a sus procesos de expansión se refiere, permite extraer unas pautas comunes, que aparecen resumidas en la Figura 1 que se ofrece a continuación, bien entendido que dicho esquema se refiere a los grandes "turoperadores" europeos hasta el momento actual.

En las fases iniciales de expansión predomina, como vía de acceso a los grandes mercados, la adquisición de un "turoperador" líder y de una amplia red de distribución -agencias minoristas, cadenas hoteleras, compañías aéreas- hasta llegar a constituir un verdadero *conglomerado* empresarial, como se ilustra en el Figura 2, relativa al caso concreto de TUI-Preussag.





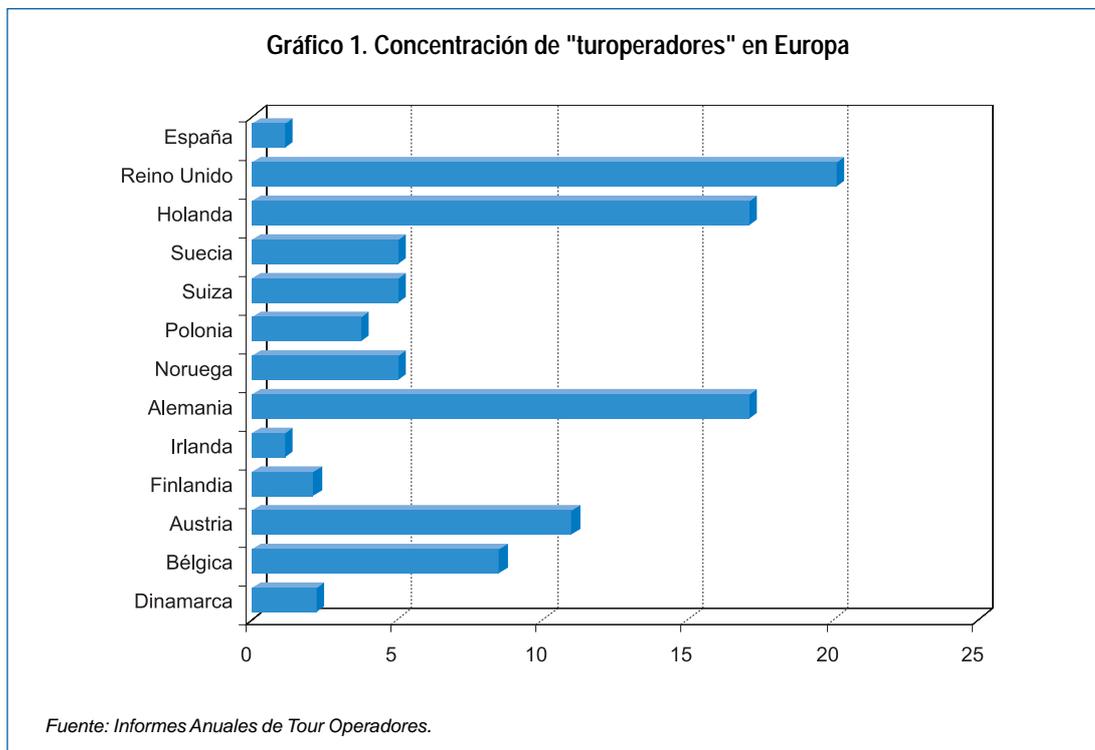
Pero, la fuerte dinámica de la que es objeto el sector turístico, unida a las cada vez más modernas y eficaces tecnologías de la información y la comunicación, están imponiendo a los "turoperadores" la necesidad de "reinventarse" a sí mismos y para ello cuentan con tres principales vías:

- Apuesta decidida por los *nuevos canales de distribución*, especialmente Internet y las televisiones interactivas.
- Creación de *productos/servicios* especializados en "short-breaks", con el fin de tratar de incrementar la rentabilidad media de sus operaciones
- El *time-share* en cuanto favorece la organización independiente del viaje y su variedad debido a las posibilidades de intercambio de alojamiento que esta fórmula ofrece.

Las mayores dificultades pueden aparecer en el caso de Internet y la televisión interactiva porque los consumidores no compran productos/servicios mediante dichos procedimientos dado que:

- Prefieren utilizar los servicios de un asesor de viajes.
- La información recibida es incompleta.
- Desconfían, todavía, de las agencias virtuales.
- En su mayoría, son principiantes en la Red.
- Desconocen buenos destinos para viajar.

En lo relativo a la expansión geográfica de los "turoperadores", del Gráfico 1 se desprende la presencia de una elevada concentración de los mismos en países como: Alemania, Reino Unido, Holanda y Austria, principalmente, caracterizados por su elevado potencial de consumo turístico, dados sus elevados niveles de renta *per cápita*. Sin embargo, la necesidad de diversificar riesgos y de ampliar su cuota de mercado en otros destinos con una importante oferta, especialmente en lo relativo al turismo de sol y playa, les está llevando a expandir su actividad hacia el sur de Europa y el norte de África, principalmente.



### 3.3. Cadenas hoteleras internacionales

La internacionalización del sector turístico no es un fenómeno exclusivo de los grandes "turoperadores". Desde la década de los años ochenta, también la hotelería mundial está siguiendo una tendencia en la misma dirección, dando lugar a que compañías hoteleras de Norteamérica, Europa Occidental y Asia-Pacífico se expandan por el mercado mundial en busca de nuevas oportunidades de crecimiento.

La batalla por la cuota de mercado en el sector hotelero, ya sea en mercados internacionales, nacionales o regionales, está produciendo un efecto borroso, incluso en la distinción entre los diferentes tipos de empresas hoteleras. En la actualidad, saber si una empresa es propietaria del establecimiento en el que opera, lo gestiona o cede su imagen de marca bajo la fórmula de la franquicia o, simplemente, realiza su márketing y gestiona sus compras o reservas, parece importar poco en esta lucha por la posición en el mercado.

El sector hotelero, al igual que otros subsectores del negocio turístico, está experimentando un proceso de concentración acelerada en los últimos años que revela la importancia que la dimensión empresarial representa de cara a la adaptación de la empresa a este nuevo entorno competitivo. A lo largo de estas dos últimas décadas, el sector hotelero internacional ha sido objeto de una gran transformación en la composición de los agentes más importantes como consecuencia de la cada vez más acusada tendencia hacia las adquisiciones y fusiones

**Tabla 1. Ranking de las diez mayores cadenas hoteleras (por número de habitaciones)**

Cadena Hotelera	Nacionalidad	Nº Hoteles	Nº Habitaciones
CENDANT	EE. UU.	6.315	542.630
BASS HOTELS	Reino Unido	2.886	471.680
MARRIOTT	EE.UU.	1.888	355.900
ACCOR	Francia	3.234	354.652
CHOICE HOTELS	EE.UU.	4.248	338.254
BEST WESTERN	EE.UU.	4.037	313.247
HILTON HOTELS	EE.UU.	1.700	290.000
STARWOOD HOTELS	EE.UU.	716	217.651
CARLSON HOSPITALITY	EE.UU.	616	114.161
SOL MELIÁ	España	410	102.450

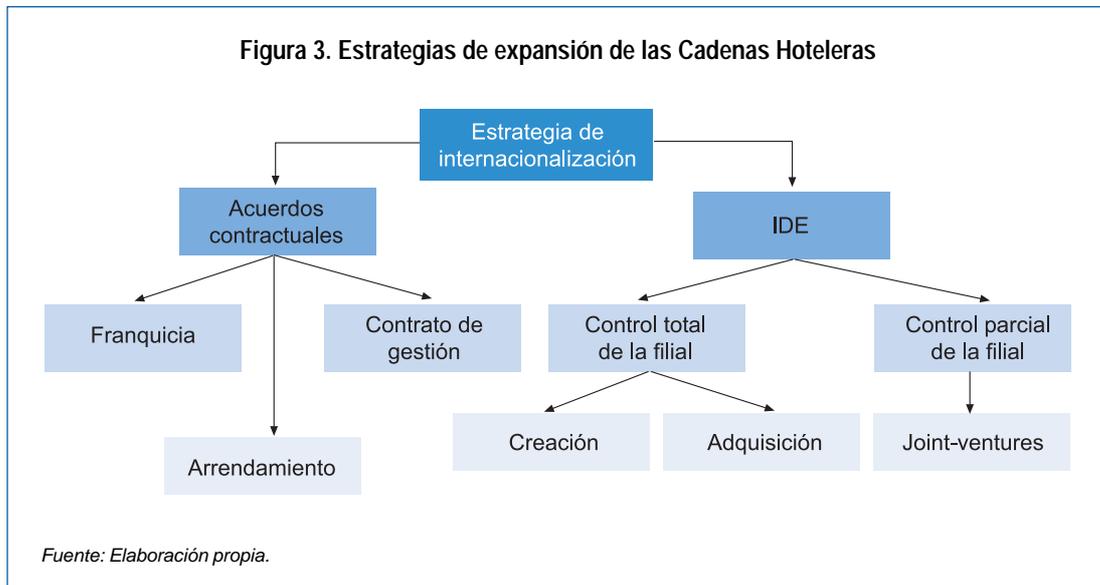
Fuente: web: [www.Hosteltur.com](http://www.Hosteltur.com).

de empresas. El desarrollo de este proceso nos muestra que el mercado hotelero internacional atraviesa una fase de clara formación e identificación de sus principales agentes a nivel mundial.

Ahora bien, mientras en el caso de los "turoperadores" son determinados países europeos los principales referentes, en el de las cadenas hoteleras se produce una espectacular hegemonía de Norteamérica, como se desprende de la observación de la Tabla 1. Hegemonía que en el caso de Europa queda limitada al ámbito de las grandes ciudades. Las fórmulas flexibles de gestión y el mayor desarrollo del mercado de capitales en la economía norteamericana están detrás del éxito de las grandes cadenas hoteleras.

La evolución en el ámbito de los grandes grupos hoteleros internacionales viene marcada por la tendencia hacia la desinversión por parte de las compañías aéreas en las cadenas hoteleras, muchas de las cuales mantuvieron unos fuertes vínculos, de carácter vertical, con las líneas aéreas, hasta el punto de que, a finales de los años setenta, el 20% de las cadenas hoteleras internacionales estaban asociadas a compañías aéreas. Sin embargo, el incremento de la competencia, como consecuencia de la desregulación, hizo disminuir dichos vínculos. Sirva como ejemplo la venta de la cadena Hilton por parte de la TWA en los años ochenta. En la actualidad, el alojamiento hotelero y el transporte aéreo continúan sus relaciones, pero en forma de alianzas estratégicas a largo plazo, aunque normalmente ceñidas a cadenas nacionales.

Las características de intangibilidad, simultaneidad y la imposibilidad de prestar el servicio desde el país de origen hacen que se descarte la exportación como posible mecanismo de internacionalización de las cadenas hoteleras. En razón de lo anterior, en los últimos años la estrategia de expansión de las diferentes cadenas hoteleras ha estado apoyada, fundamentalmente, en el establecimiento de *joint-ventures* y otras formas contractuales como los contratos de gestión y la franquicia. En la Figura 3 se recogen las diferentes alternativas de expansión



contempladas por las cadenas hoteleras internacionales y de las que es posible deducir el seguimiento de una estrategia de integración horizontal.

La integración horizontal se produce cuando varias empresas, en el mismo estadio de producción, se unen para alcanzar un nivel de concentración superior. Las empresas se integran, de este modo, con el fin de incrementar el poder de compra sobre sus proveedores, así como el control de la distribución y las ventas de su producto/servicio en el mercado.

Los objetivos perseguidos al integrarse empresas que desarrollan el mismo tipo de actividad puede resumirse en los siguientes puntos:

- Mejorar cuotas de mercado.
- Eliminar competidores.
- Reducir costes como consecuencia del aprovechamiento de recursos comunes.
- Mejorar la capacidad de negociación con proveedores y clientes por gozar de una posición de mayor fuerza en el mercado.

Como se ha apuntado anteriormente, existen varias fórmulas para la integración en el caso de las cadenas hoteleras: absorción, fusión, *joint-venture*, o una simple asociación que no conlleve cambios accionariales. Más en concreto, se puede hablar de dos fórmulas principales: la *inversión extranjera directa* (IDE) y los *acuerdos contractuales*.

Un caso específico de la IDE que las cadenas hoteleras han utilizado en ocasiones es el relativo a la *joint venture*, caracterizado como un caso especial de alianza materializado en *holdings* accionariales. Es decir, se trata de crear una organización independiente mediante aportaciones financieras y no financieras de las empresas que se vinculan y que desarrolla una o varias actividades en las que dichas empresas están interesadas. Esta estrategia ha sido empleada, fundamentalmente, por las cadenas hoteleras en países donde era necesario realizar inversiones con un socio local como condición ineludible. Un ejemplo reciente de *joint venture* lo encontramos en el caso de First Choice y Viajes Barceló, que acordaron crear una sociedad a partes iguales en la que el "turoperador" aportaba el capital y Viajes Barceló quince hoteles ubicados en Baleares, Canarias y Benidorm.

En lo relativo a los *acuerdos contractuales*, su principal ventaja reside en el hecho de que, al no ser preciso invertir en bienes inmuebles, las empresas hoteleras pueden experimentar un crecimiento más rápido y asumir un menor riesgo. Los *acuerdos contractuales* pueden adoptar, básicamente, tres formas: contrato de gestión; franquicia y arrendamiento.

El *contrato de gestión* consiste en un acuerdo según el cual el control operacional de la empresa, o de una parte de ésta, es cedido por contrato a otra empresa que realiza las funciones necesarias de gestión a cambio de un beneficio económico. El origen de este tipo de contrato en la expansión internacional de la industria hotelera se encuentra en la inversión de la industria hotelera americana en Cuba. Las pérdidas que la revolución cubana ocasionó a la cadena Hilton, que en los años sesenta gestionaba un hotel en la ciudad de La Habana, bajo la modalidad de *leasing*, les hizo comprender que en los países en vías de desarrollo la inversión hotelera entrañaba un considerable riesgo, por lo que convirtieron todos sus acuerdos de *leasing* en *contratos de gestión*.

Tabla 2. Ranking de las principales Compañías gestoras de hoteles

Cadena Hotelera	Hoteles Gestionados	Total Hoteles	%/ Total
Marriott International	806	2.099	38,39
Société du Louvre	540	868	62,21
Accor	531	3.488	15,22
Extended Stay America	392	392	100,00
Bass Hotels & Resorts	344	3.096	11,11
Tharaldson Enterprises	330	330	100,00
Westmont Hospitality Group	294	294	100,00
Starwood Hotels & Resorts	263	738	35,63
Hilton International	223	223	100,00
Prime Hospitality Corp.	214	239	89,53

Fuente: HOTELS Giants Survey 2000.



En la Tabla 2 aparecen, clasificadas por su importancia, las principales compañías encargadas de gestionar la industria hotelera mundial.

En los *contratos de franquicia*, la cadena franquiciadora no gestiona -como es sabido- el hotel, sino que cede a su propietario alguna de sus marcas y lo incluye en el sistema de comercialización, márketing y control de calidad de la compañía. La modalidad de la franquicia presenta ventajas, tanto para la empresa franquiciadora, como para la franquiciada, pero, igualmente, algunos inconvenientes en ambos casos. Las ventajas para la primera son, entre otras:

- Facilita a la empresa matriz una rápida expansión y el acceso a nuevos mercados mediante la venta de licencias.
- El crecimiento conlleva un coste y unos riesgos bastante inferiores a los que conllevaría su implantación directa.
- Reduce la inversión inicial de capital fijo y la plantilla laboral propia.
- Creación de una demanda interna a la propia empresa, por parte de sus propios establecimientos, o los controlados de forma directa; lo que reduce el impacto de las fluctuaciones cíclicas.

Para la empresa franquiciada las ventajas son, básicamente, las siguientes:

- Se beneficia de la imagen corporativa y de la marca que puede ofrecerle una empresa ya consolidada y con experiencia en el sector.
- Acceso al conocimiento de las técnicas de gestión y métodos profesionalizados de venta que la empresa franquiciadora debe transmitirle.
- Existencia de economías de escala en sus aprovisionamientos.
- Disfrute de una explotación exclusiva de tales derechos en un área determinada.

En el plano de los inconvenientes, las empresas franquiciadoras están sometidas a un férreo control y a ciertas restricciones a la competencia interempresarial e interterritorial. Para las empresas franquiciadas, los inconvenientes o desventajas afectan, básicamente, a su relación con la empresa franquiciadora y se concretan, de acuerdo con los términos de un contrato de franquicia, en:

- La obligación de realizar un cierto volumen anual de compras al franquiciador.
- La imposición de determinados proveedores y operadores turísticos.

Tabla 3. Principales cadenas hoteleras que franquician hoteles

Cadena Hotelera	Franquicia	Total Hoteles	% Total
Cendant Corp.	6.455	6.455	100,00
Choice Hotels Int.	4.392	4.392	100,00
Bass Hotels & Resorts	2.644	3.096	85,4
Hilton Hoteles Corp.	1.492	1.895	78,73
Marriot International	1.168	2.099	55,64
Carlson Hospitality Worldwide	682	716	95,25
Accor	672	3.488	19,26
U.S. Franchise Systems	505	505	100,00
Société du Louvre	328	868	37,78
Starwood Hotels & Resorts	313	738	42,41

Fuente: HOTELS Giants Survey 2000.

- El control de la caja y de la gestión comercial.
- Imposición de restricciones relativas al emplazamiento y características de los locales, entre otros.

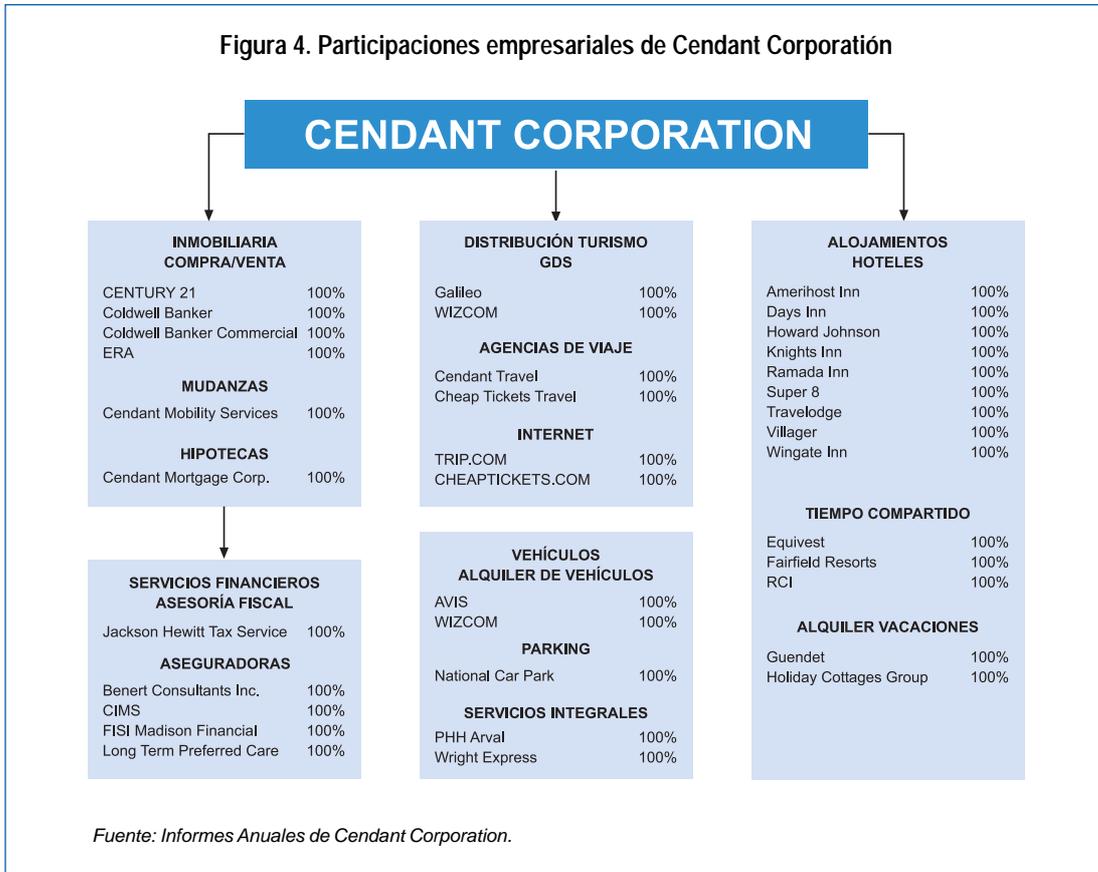
Al igual que se ha hecho en el caso de los "turoperadores", para ilustrar el modelo general de expansión e internacionalización de las cadenas hoteleras presentamos, como ejemplo, el proceso seguido por Cendant Corporation, la número uno, a nivel mundial, entre las mayores compañías franquiciadoras de hoteles -Tabla 3-. Fue creada en el año 1997 mediante una operación de fusión entre dos compañías: CUC International y HFS Incorporated.

Cendant Corporation está presente en más de veinte países distribuidos por todos los continentes, aunque es en Estados Unidos donde cuenta con un peso superior al 95%. Como se desprende de la observación del modelo operativo, que aparece reflejado en la Figura 4, está presente en todos los frentes de la actividad turística, además del propiamente hotelero; incluso en el más moderno como es el relativo a Internet. En todo caso, se trata de un conglomerado empresarial cuya extraordinaria dimensión se pone de manifiesto en el hecho de que Cendant Corporation dispone de más habitaciones (515.000) que un país eminentemente receptor de turistas como es España, con 500.000.

Como ejemplo de estrategia de una compañía gestora de hoteles, exponemos el relativo a la compañía norteamericana Marriott International, la primera en el ránking mundial de las diez compañías más importantes en este frente de actividad -Figura 5-. Esta compañía tiene un peso especialmente determinante en Estados Unidos y gestiona más de 2.000 hoteles en más de sesenta países.

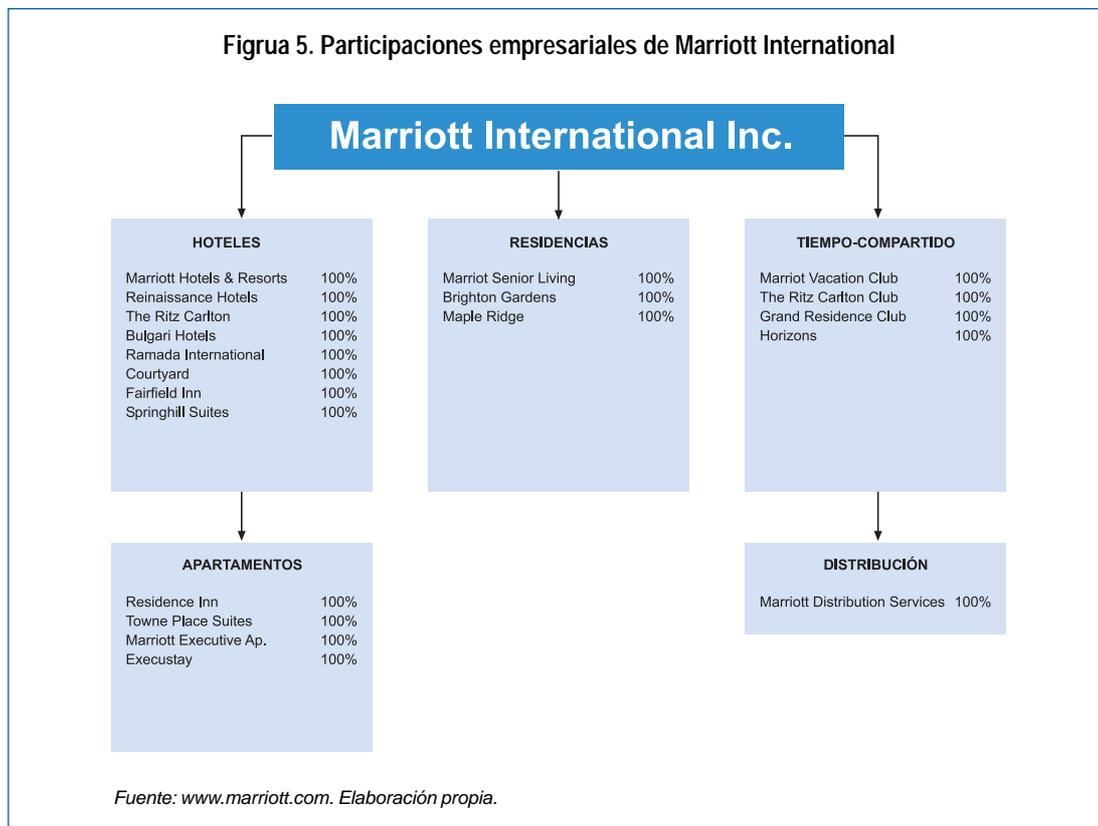


Figura 4. Participaciones empresariales de Cendant Corporation



Dentro de este ámbito hotelero, consideramos de interés poner de manifiesto la presencia de dos modelos diferentes de expansión entre las cadenas hoteleras: el modelo americano y el europeo. Las grandes cadenas hoteleras norteamericanas nunca arriesgan; se limitan a llegar a acuerdos con diferentes empresas de cada lugar, según los cuales dichas cadenas ponen al servicio del hotel con el que se ha llegado al acuerdo su marca, su *know-how* y su *márketing*, así como centrales de reservas y cualquier otro servicio necesario. Por tanto, estas cadenas basan su estrategia de expansión en contratos, no quieren propiedad; no compran los balances de los hoteles, sino sus resultados. Apuestan, mayoritariamente, por la fórmula de la franquicia, alternativa que, al mismo tiempo que les permite fuertes desarrollos, les hacen obtener unos *fees*, normalmente, de un 5% del precio de cada habitación.

Por el contrario, la fórmula de expansión utilizada por las cadenas hoteleras europeas es la gestión de hoteles, pasando, en algunos casos, por un contrato previo de alquiler. La fórmula de la franquicia está aún poco arraigada en el continente europeo.



En lo relativo a la expansión geográfica de las grandes cadenas hoteleras, parece adecuado pensar que se van a dirigir hacia los países que la OMT<sup>4</sup> considera que cuentan con un mayor potencial de crecimiento en lo que a la presencia de turistas se refiere, y, entre ellos, ocupan posiciones destacadas los mediterráneos, tanto del sur de Europa, como del norte de África, según las previsiones de la citada Organización para el año 2020.

### 3.4. Las compañías aéreas

Desde hace años, la aviación comercial se encuentra inmersa en un proceso de liberalización, iniciado en Estados Unidos en el año 1978 con la promulgación de la Air Deregulation Act con el objetivo de fomentar la competencia entre compañías y de aumentar el tráfico aéreo, pero que ha supuesto la quiebra de algunas ellas -caso de Pan American, entre otras- por su incapacidad para mantenerse en un entorno cada vez más competitivo.

4 El turismo después del 11 de septiembre de 2001: análisis, medidas correctoras y perspectivas. OMT, 2002.



En Europa, el proceso de liberalización del transporte aéreo se inició en el año 1987. El 1 de enero de 1993 entró en vigor la tercera fase del proceso de liberalización, que supone la concesión de derechos de vuelo y establecimiento de cualquier compañía en cualquiera de los países comunitarios. Esta medida liberalizadora se amplió, a partir de 1997, al cabotaje, es decir, al acceso a las rutas domésticas fuera del territorio de nacionalidad de la aeronave.

Pero, a diferencia de Estados Unidos, la Unión Europea ha optado por un sistema de liberalización controlado, mediante el uso de medidas de salvaguardia basadas en conceptos como:

- La protección medioambiental.
- La incapacidad actual de las infraestructuras aeroportuarias.
- La necesidad de conservar una coordinación intermodal.

En paralelo a este proceso de liberalización, y con el fin de adecuarse a él, en la década de los años noventa se iniciaron nuevos procesos de integración entre las grandes compañías aéreas con un doble objetivo:

- La reducción de costes como forma de alcanzar una mayor rentabilidad mediante el aprovechamiento de los recursos comunes.
- Eliminar competidores.

El método de expansión más empleado es el de las alianzas y las fórmulas más utilizadas para formalizarlas son múltiples y de distinta naturaleza. Entre las más comunes cabe destacar:

1. Intercambio accionarial o *joint venture*. Sirva como ejemplo la experiencia de KLM - North West, con una participación cruzada del 50%.
2. Acuerdos de código compartido (*code sharing*). Se trata de una fórmula mediante la que dos compañías acuerdan operar un vuelo con el equipo de una de ellas, si bien cada una de ellas tiene su propio código de número de vuelo, por lo que se presenta como un vuelo propio. Un ejemplo lo encontramos en el caso de Spanair y Lufthansa.
3. Servicios conjuntos. En este caso, aunque cada compañía aporte el equipo para un vuelo determinado, los beneficios se comparten, al igual que las iniciativas de marketing y ventas.



4. Acuerdos de bloqueos de plazas. Se trata de una modalidad de colaboración en la promoción y las ventas, otorgándose a las compañías bloqueos específicos de plazas.
5. Tarifas conjuntas. Acuerdos tarifarios cuando la regulación lo permita.
6. Acuerdos de franquicia. Con las características propias de la fórmula de la franquicia en general.
7. Coordinación de horarios. Este procedimiento permite a las compañías ofertar una mayor gama de destinos al facilitarles conexiones ágiles con sus aliados.
8. *Wet-leasing*. Se produce cuando una compañía alquila un avión con su tripulación para ser utilizado con el nombre de la otra compañía. Un claro ejemplo lo encontramos en el mercado español con el alquiler realizado por Iberia de los aviones de Air Europa.

Actualmente, las alianzas estratégicas más importantes se realizan mediante el empleo de los *acuerdos de código compartido*. Las ventajas derivadas de dicha estrategia son: la unificación en el tratamiento de las tarifas -facilita las correspondientes liquidaciones entre los distintos tramos realizados- y, por otro lado, la aceptación mutua entre los distintos programas de fidelidad que premian a los pasajeros más frecuentes.

De acuerdo con las presumibles tendencias de futuro, se mantiene que la actuación de las compañías aéreas deberá concentrarse en tres ejes principales:

- La reducción de costes, con especial atención a los sistemas de control del tráfico aéreo y a los servicios en tierra, conocidos como *handling*.
- Alcanzar una mayor integración entre las distintas compañías aéreas. Se persiguen alianzas en torno a las compañías aéreas que dominan los principales *hubs* en Europa: Iberia, British Airways, Lufthansa y Air France.
- Mejora de las infraestructuras aeroportuarias y del sistema informatizado de reservas.



### 3. Presencia de grandes grupos empresariales internacionales y españoles en el mercado turístico de Andalucía

La importancia de Andalucía como destino del turismo internacional, nacional e incluso intrarregional es incuestionable, como lo son sus perspectivas de futuro. Según datos publicados por SAETA, en el año 2002 visitaron Andalucía 21 millones de turistas (incremento del 1,2% con relación al año 2001), de los que en un 54,8% eran nacionales -un 20,27% intrarregionales- y el restante 45,2% extranjeros.

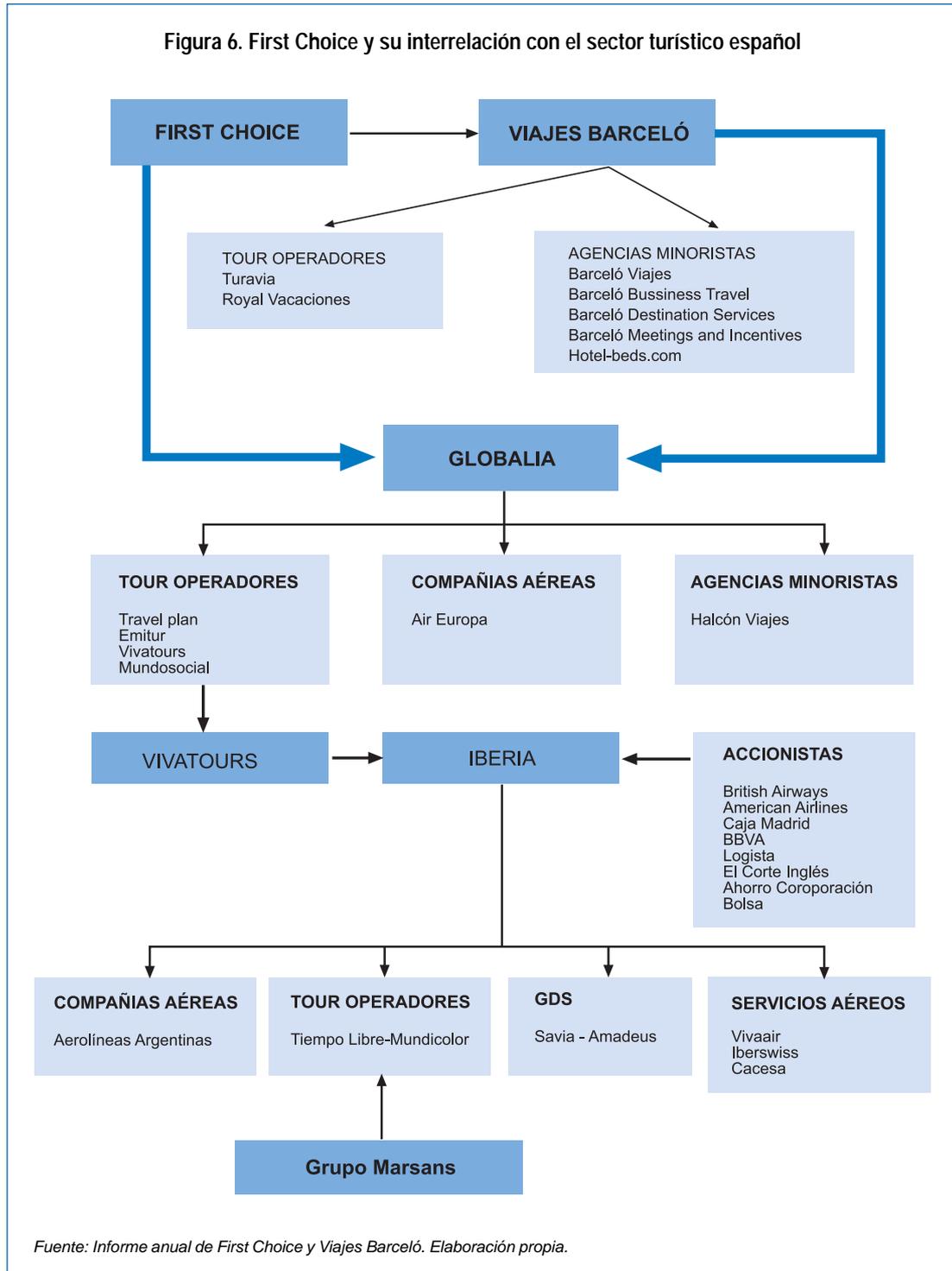
Los procedentes de la Unión Europea representaron algo más del ochenta por ciento del total, por lo que cabe hablar de una diversificación reducida en lo que a mercados de procedencia se refiere. Con todo, se está avanzando hacia una mayor dispersión con la creciente y progresiva presencia en Andalucía de turistas procedentes de otros países, entre los que cabe destacar varios europeos no-comunitarios. Los principales flujos turísticos a Andalucía proceden de: Reino Unido, Alemania, Francia, Bélgica, Holanda, Irlanda, Italia y los Países Nórdicos. Esto explica la excesiva concentración de los grandes "turoperadores" en los países del norte de Europa.

Pero, el objetivo central de este trabajo no incluye un análisis del sector turístico andaluz, por otro lado muy bien conocido, sino, en este caso concreto, el estudio del comportamiento de los grandes grupos internacionales del sector turístico, además de los españoles, ante una realidad turística tan importante como la andaluza.

En lo relativo a la actuación de los "turoperadores" en el ámbito del turismo de Andalucía, una forma de valorarla es la relativa al tráfico aeroportuario atendiendo a los diversos destinos. Según datos de AENA, en el año 2001 el 42% del total de los flujos turísticos recibidos por el conjunto de Andalucía estuvieron controlados, de manera directa o indirecta, por los grandes "turoperadores" europeos, siendo el destino sobre el que tienen una mayor influencia la Costa de Almería, seguido por la Costa del Sol y la Costa de la Luz, frente al escaso interés por la Costa Tropical. En torno al 85% del total de turistas llegados a los distintos aeropuertos andaluces, en dicho año, estuvo controlado por cinco grandes "turoperadores" europeos: TUI (996.523), Thomas Cook (912.611), Globus Travel (643.432), First Choice (601.160) y My Travel Group (497.290). La mayoría de los destinos fueron al aeropuerto de Málaga. Los grupos españoles que manifestaron un mayor dinamismo fueron Tiempo Libre-Mundi Color y Marsans.

Sólo tres grandes touroperadores europeos operan en España como mercado emisor: TUI, First Choice y Kuoni, y las tres principales Comunidades Autónomas en las que se encuentran posicionados son: Cataluña (24,18% de la cuota de mercado), Madrid (17,10%) y País Vasco (11,79%). La cuota correspondiente a Andalucía es del 6,5% sobre el total nacional.

Figura 6. First Choice y su interrelación con el sector turístico español



Fuente: Informe anual de First Choice y Viajes Barceló. Elaboración propia.



Tabla 4. "Turoperadores" españoles más importantes y principales accionistas

Touroperadores	Principales accionistas
Tiempo Libre-Mundicolor	Viajes Ecuador, Iberia, Marsans
Iberojet	Iberostar
Travelplan	Globalia
Mundo Social	Viajes Barceló, Marsans, Halcón Viajes y Viajes Iberia
Turavia	Viajes Barceló
Rhodosol-Turimar	Grupo Tivoli (SERHS)

Fuente: Informes Anuales de los Touroperadores.

Ahora bien, mientras en el caso de Andalucía, TUI únicamente cuenta con oficinas en Sevilla y Málaga, First Choice dispone de ellas en todas las provincias, excepto en Almería. Esta mayor relación de First Choice con el turismo andaluz -y el español, en su conjunto- obedece a su relación con Viajes Barceló, fruto de la cual ha sido Globalia, tal como se refleja en la Figura 6.

Los principales "turoperadores" <sup>5</sup> nacionales con un capital social básicamente de origen español tienen localizadas sus sedes centrales en Baleares y Madrid y su origen se remonta a los años setenta y ochenta a iniciativa, o bajo el impulso, de otras compañías relacionadas con el negocio turístico. Como se ha puesto de manifiesto anteriormente, en su capital social cabe destacar la presencia de empresas relacionadas, directamente, con la actividad turística, tal como se refleja en la Tabla 4, por lo que organización de éstos está claramente determinada por las necesidades de sus accionistas principales.

Únicamente dos "turoperadores" nacionales no tienen presencia internacional -Mundo Social y Rhodosol-Turimar-, fiel reflejo de su especialización en determinados nichos de mercado, definidos por sus principales accionistas. El resto de los "turoperadores" cuenta con una presencia e intereses más allá de las fronteras españolas, siendo las zonas de interés prioritario: Europa -especialmente para Tiempo Libre-Mundicolor y Travelplán- y América Latina, donde cabe destacar la presencia de Iberojet, Travelplán y Turavia. Todos ellos están presentes en Andalucía, como región con evidentes atractivos desde la perspectiva del turismo emisor y receptor. Pero son Sevilla y Málaga las provincias por las que manifiestan un especial interés.

Por otro lado, dentro de Andalucía operan dos "turoperadores" cuyo origen es la propia Comunidad Autónoma, y que tienen presencia internacional: *Servitour*, con operaciones centradas en el Reino Unido, y *Andaltour* <sup>6</sup>, en este caso, en Portugal. El primero está especializado en la planificación de vuelos *charter* con los que crea paquetes turísticos, y el segundo

5 Según un trabajo de campo realizado, el 92% del capital social de los "turoperadores" españoles es de origen nacional; sólo el 8% es extranjero. Ninguno de los encuestados cotiza en bolsa.

6 Se trata de una PYME con siete delegaciones: Granada, Sevilla, Torremolinos, Madrid, Canarias, Lisboa y Oporto.

Tabla 5: Hoteles de cadenas hoteleras internacionales en Andalucía

CADENA HOTELERA	PROVINCIA	Nº HOTELES
<b>CENDANT</b>	<b>Andalucía</b>	<b>146</b>
	Málaga	126
	Almería	15
	Granada	5
<b>BEST WESTERN</b>	<b>Andalucía</b>	<b>1</b>
	Granada	1
<b>ACCOR</b>	<b>Andalucía</b>	<b>3</b>
	Sevilla	1
	Granada	1
	Cádiz	1
<b>MARRIOTT</b>	<b>Andalucía</b>	<b>1</b>
	Málaga	1
<b>STARWOOD</b>	<b>Andalucía</b>	<b>1</b>
	Málaga	1

Fuente: Informes Anuales. Elaboración propia.

orienta su negocio a la elaboración de circuitos entre las principales ciudades españolas. Ambos presentan una importancia todavía reducida, incluso si se les compara con los "turoperadores" de ámbito nacional.

En lo relativo a las cadenas hoteleras, las únicas de dimensión internacional que cuentan con establecimientos en Andalucía son: Cendant, Best Western, Accor, Marriott y Starwood, si bien es Cendant la que cuenta con una presencia más destacada, como se desprende de la Tabla 5. Algo más del 80% de los establecimientos de estas cadenas se concentra en la Costa del Sol y Almería.

En el plano nacional, la mayoría de las cadenas hoteleras españolas tienen su sede social en Baleares, como zona eminentemente turística. En concreto, cinco cadenas tienen sus oficinas centrales en las Islas Baleares, mientras que el resto reparten sus sedes entre Madrid (2) y Barcelona (1). La cadena hotelera española que más apuesta por la internacionalización es Sol Meliá; pero, además de Sol Meliá, NH Hoteles, Iberostar, Riu Hoteles, H- 10, Playa Hoteles, Barceló, Hesperia, Grupotel, AC Hoteles, Occidental y Fiesta cuentan, también, con una presencia en el exterior, aunque difieren en lo relativo al número de países donde están presentes. En general, la apuesta de todas estas cadenas por una mayor internacionalización es clara, aunque, mientras unas apuestan por su localización en grandes ciudades, otras lo hacen por el turismo vacacional; puede afirmarse incluso que el turismo vacacional español está dominado por cadenas hoteleras nacionales.



Tabla 6. Cadenas hoteleras españolas en las provincias de Andalucía

PROVINCIAS	CADENAS HOTELERAS
Granada	Occidental; Barceló; AC Hoteles; Sol Meliá; NH Hoteles
Málaga	Occidental; RIU; H. Playa; H 10; AC; Sol Meliá; NH Hoteles
Sevilla	Hesperia ; Occidental ; Barceló; AC; Sol Meliá; NH Hoteles
Cádiz	Hesperia; Barceló; H. Playa; Iberostar; AC; Sol Meliá; NH Hoteles
Jaén	Sol Meliá; NH Hoteles
Huelva	RIU; Iberostar; AC Hoteles; Sol Meliá; NH Hoteles
Córdoba	Hesperia; Occidental; Sol Meliá; NH Hoteles
Almería	Hesperia; H. Playa; Sol Meliá

Fuente: *Elaboración propia.*

Dentro de Andalucía, las provincias de Sevilla, Cádiz y Málaga registran la mayor concentración de cadenas hoteleras, frente a Córdoba y Granada, donde la dispersión es la tónica dominante. Conviene subrayar el importante dinamismo que está experimentando la Costa de la Luz en este terreno. En la Tabla 6 se ofrece la presencia de las cadenas hoteleras españolas en las distintas provincias andaluzas.

Las cadenas hoteleras españolas más relevantes cuentan con una trayectoria histórica más dilatada que los "turoperadores" nacionales. En la década de los años cincuenta aparecieron las dos principales empresas hoteleras -Sol Meliá y Riu-; a lo largo de los sesenta lo hicieron Fiesta y Barceló y NH Hoteles inició su incursión hotelera en 1978. Las más tardías en hacer su aparición son H-10 -1989- y AC Hoteles -1999-.

Tanto en la fundación como en la tenencia actual del capital social de estas compañías, adquieren una particular relevancia las familias fundadoras que, en la mayoría de los casos, siguen ostentando el control mayoritario de dicho capital social. Únicamente se mantienen al margen de esta tendencia NH Hoteles y H-10. Esta fuerte presencia de las familias fundadoras en el capital social de las cadenas hoteleras explica la escasa presencia en bolsa y que únicamente Sol Meliá y NH Hoteles mantengan parte de su capital social en bolsa. La presencia de "turoperadores" internacionales en el capital social de esta cadenas se limita a dos casos: Riu -TUI posee el 50%- e Iberostar -Thomas Cook cuenta con un 40%-.La presencia de instituciones financieras en el capital social de dichas cadenas es asimismo reducida, concentrándose en los casos de NH Hoteles, H -10 y AC Hoteles.

La integración horizontal y la diversificación en el terreno de las marcas se ha constituido en la estrategia seguida en los últimos años por la mayoría de las cadenas españolas, al tiempo que se han introducido en actividades análogas como ocio, catering... y, en algunos casos, en el sector inmobiliario, como sucede con Sol Meliá, NH Hoteles y AC Hoteles. Con respecto a sus procesos de expansión, hay que subrayar la tendencia hacia la propiedad del estableci-

miento hotelero, si bien, desde los años noventa se ha buscado dotar de flexibilidad al sistema aumentando el negocio mediante acuerdos de gestión, arrendamiento, franquicias, etc.

La importante posición internacional de algunas cadenas hoteleras les ha convertido en compañías atractivas para posibles intentos de adquisición por cadenas hoteleras internacionales. Este es el caso de Sol Meliá y NH Hoteles, entre otras.

Las regiones españolas con mayor presencia de cadenas hoteleras nacionales son Baleares, Canarias, Madrid, Cataluña, Andalucía y la Comunidad Valenciana. Todas las cadenas analizadas, salvo Fiesta, disponen de establecimientos hoteleros en Andalucía, donde destaca la fuerte implantación de Sol Meliá, NH Hoteles y Riu Hoteles, a las que se está uniendo Barceló. Dentro de Andalucía, las provincias con una mayor presencia de estas cadenas son Sevilla, Málaga, Cádiz y Huelva, y las tendencias más favorables en lo relativo a su expansión se manifiestan en Huelva, Cádiz, Almería, y Málaga. La mayor cadena de titularidad andaluza es Hoteles Playa <sup>7</sup>. Hay que destacar la presencia en esta Comunidad Autónoma de numerosos hoteles independientes, hasta el punto que apenas el 15% de los hoteles de Andalucía pertenecen a cadenas hoteleras, lo que les sitúa en una posición de fuerte dependencia de los tour operadores en lo que a la distribución de su producto se refiere.

#### 4. El papel del sector financiero en el turismo internacional y nacional: referencia a Andalucía

Consideramos de interés tratar también, aunque sea de forma breve, la implicación de sector financiero en el turismo, tanto internacional como nacional, en este caso, con una referencia especial a Andalucía. Ello nos permitirá comprobar la sensibilidad de dicho sector hacia una actividad empresarial tan relevante como el turismo, donde desarrollan una actividad especialmente destacada los "turoperadores" y las cadenas hoteleras, además de las compañías aéreas, si bien en este caso omitimos cualquier referencia a estas últimas.

En el plano internacional, y en lo que a los principales "turoperadores" se refiere, cabe señalar que en la estructura de su capital predominan entidades financieras como principales accionistas institucionales. Casi un 72% del total de los accionistas de los principales "turoperadores" europeos son entidades financieras, entre las que destacan las gestoras de fondos. La única excepción la ofrece Rewe, al tratarse de una sociedad cooperativa. Como se observa en la Tabla 7, en el capital de algunos "turoperadores" también participan otras empresas del sector turístico -casos de First Choice y Thomas Cook-, empresas de distribución -caso de Thomas Cook- y alguna fundación, como en Kuoni.

7 Ocupa el número 16 en el ranking nacional. No tiene presencia internacional y el 80% de su oferta se concentra en Andalucía. El Grupo Hoteles Playa ha comenzado a diversificar su actividad mediante inversiones en parques temáticos.



Tabla 7. Instituciones participantes en los principales "turoperadores" europeos

INVERSOR INSTITUCIONAL	TOUR OPERADOR PARTICIPADO
<b>1. Entidades Financieras</b>	
Prudential Plc.	First Choice y My Travel Group
Deutsche Bank	TUI y My Travel Group
Westdeutsche Landesbank	TUI
Barclays Bank	First Choice
Dresdner Bank	TUI
Morley Fund Management	First Choice
Morgan Stanley	My Travel Group
Meditor Capital Management	My travel Group
M & G Investment Fund	Kuoni
Nipon Life	Club Méditerranée
<b>2. Otras empresas del sector turístico</b>	
Barceló Corporación Empresarial	First Choice
Lufthansa	Thomas Cook
<b>3. Distribución</b>	
Karstadt Quelle AG	Thomas Cook
<b>4. Fundación</b>	
Kuoni Hugentobler Foundation	Kuoni

Fuente: TUI, Thomas Cook, Club Méditerranée, My Travel Group, First Choice, Rewe y Kuoni.

En el caso de las grandes cadenas hoteleras internacionales, y considerando únicamente las norteamericanas, que son mayoría, cabe señalar que la flexibilidad del sistema financiero americano y la dinámica de la propia banca industrial han estado detrás del extraordinario proceso de expansión de dichas cadenas.

En España la relación de las instituciones financieras con las empresas que operan en el sector turístico es muy tardía y, aunque en los últimos años se ha incrementado, es todavía muy débil, a pesar del importante potencial turístico español que se vislumbraba ya al finalizar los años 50. Las características del propio sistema bancario español, desde su fundación, las orientaciones políticas en lo relativo a la banca industrial y la comercial, y, en todo caso, el conservadurismo inversor de las instituciones financieras existentes explican la ausencia del turismo en el comportamiento inversor de dichas instituciones financieras, aunque no por ello faltaron iniciativas empresariales, como la inauguración del Hotel Ritz de Madrid (1910) y la creación de la primera agencia de viajes, Viajes Marsans (1920), mediante la transformación de la Banca Marsans Rof e Hijos.

El verdadero modelo turístico español se diseña en la década de los años 60, como consecuencia de la positiva evolución de los flujos turísticos y se consolida en los años 70 como un modelo turístico de *sol y playa* y con una concentración de la oferta en Baleares, Canarias, Alicante, Málaga y Gerona.

A pesar de todo, llama la atención que todavía en el año 2000 algo más del 94% de las inversiones realizadas por las instituciones financieras más importantes se concentraban en siete sectores productivos, energía, telecomunicaciones, inmobiliario, autopistas, alimentación, aguas y transportes. Inversiones de carácter más bien testimonial se dirigieron a sectores como el agrícola, la sanidad y el medio ambiente. Las inversiones en empresas turísticas apenas representan el 0,7% del total de las realizadas, y las entidades financieras más implicadas con este sector han sido el BSCH y el BBVA, seguidos, a gran distancia, por La Caixa, Caja Madrid y el Banco Popular, este último con niveles muy reducidos <sup>8</sup>.

En el año 2002, las inversiones turísticas de estas entidades financieras eran las siguientes:

- El BSCH- Industrial, a través de la sociedad de Capital Riesgo Sequoia, en AC Hoteles.
- El BBVA-Industrial, en Iberia y Grubarges Inv. Hotelera.
- La Caixa-Industrial en Port Aventura y Occidental Hoteles.
- Caja Madrid-Industrial en Parque Temático Warner y NH Hoteles.

El modelo español de relación banca-turismo se ha reproducido en el caso concreto de Andalucía, por las mismas razones que en el plano nacional. Como resultado de ello, las implicaciones de las Cajas de Ahorros andaluzas con el sector turístico regional han sido, igualmente, tardías y son todavía escasas. Si tomamos como año de referencia el 2001, cabe señalar que cinco de las seis Cajas de Ahorros de la región mantenían participaciones directas en el sector turístico a través de empresas del grupo o asociadas. Dichas participaciones representaban una inversión de 28,6 millones de euros, cifra que, en términos comparativos, representa un porcentaje muy pequeño con respecto al montante total de sus participaciones empresariales en los diversos sectores de actividad.

Un análisis más detallado de la actividad inversora turística de las Cajas de Ahorros andaluzas permite extraer los siguientes resultados:

- La entidad financiera andaluza con una *mayor* presencia en el sector turístico es Unicaja, con un volumen de participaciones de 10,1 millones de euros, cifra que representa el 35,5% del total correspondiente a todas las Cajas de Ahorros andaluzas. Su vinculación directa con el sector turístico se centra en tres proyectos empresariales que suponen el 89,4% de su presencia en este sector: Hoteles Playa (36,4%), Parque Isla Mágica (31,8%) y Recursos turísticos Mijas (21,2%).

---

<sup>8</sup> En fechas más recientes han comenzado a realizar inversiones en actividades relacionadas con el turismo y el ocio otras instituciones financieras españolas, lo que puede indicar que el sector, o algunas de sus actividades, cuentan con un importante potencial de desarrollo.



- La presencia de Caja San Fernando en actividades turísticas representa el 20% del total de las inversiones de las Cajas andaluzas en el sector, con una notable concentración en dos empresas turísticas: Parque Isla Mágica (55,8%) y Proyectos y Desarrollos Turísticos (26,1%).
- Con un capital de 7,7 millones de euros, El Monte participa en empresas turísticas en un porcentaje del 27,1% del total de las Cajas andaluzas, con una clara concentración en tres empresas: Parque Isla Mágica (41,5%), Hoteles Playa (36,3%) y la Escuela superior de Hostelería de Sevilla (14,5%).
- La Caja General de Ahorros de Granada tiene una presencia accionarial en el sector turístico cifrada en 4,7 millones de euros, que representa el 16,6% del total de las Cajas y la mayor parte se concentra en un solo proyecto, Granada Campo de Golf Los Corsarios (83,3%).
- Finalmente, Cajasur mantiene una posición directa en el sector turístico muy marginal, ya que se reduce a una participación de 174,6 miles de euros en la Agencia de Viajes Sur, lo que supone tan sólo un 0,61% del total de las inversiones de las Cajas andaluzas en el sector turístico de la Región.

En resumen, la participación de la Cajas de Ahorros andaluzas en empresas del sector turístico puede calificarse como muy débil - testimonial, incluso - y están muy concentradas en una sola empresa, Parque Isla Mágica, en la que están presentes Unicaja, Caja San Fernando y El Monte y que ha registrado cuantiosas pérdidas, a pesar de los distintos planes de viabilidad aplicados. Le siguen en importancia Hoteles Playa y Granada Campo de Golf. Se echa en falta una mayor presencia de la Cajas andaluzas en sectores básicos de la actividad turística como son los hoteles y los tour operadores, e, igualmente, una clara línea de actuación, además de una apuesta por un modelo turístico basado en la calidad, como el que requiere el extraordinario potencial de Andalucía en este sector, del que depende, en alto grado, su economía.

## 5. Conclusiones

De lo expuesto en las páginas anteriores cabe subrayar los siguientes puntos, a modo de conclusiones:

- El crecimiento económico experimentado en los últimos años por las economías más avanzadas, por un lado, y la globalización económica, por otro, han sido los principales determinantes del notable avance del sector turístico y de su internacionalización en el doble plano de la demanda y la oferta.
- Ante este difuso panorama normativo, los principales grupos empresariales que operan en el sector turístico han venido apostando por una mayor dimensión interna e internacional con el fin de enfrentarse con mayores garantías de éxito a la fuerte competencia que tiene lugar en el sector e, igualmente, para adecuarse al fuerte crecimiento que se espera para los próximos años según la Organización Mundial del Turismo. Sin embargo, en su apuesta por una mayor dimensión difícilmente podrán permanecer al margen de las nuevas posibilidades abiertas por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, especialmente Internet y la televisión interactiva, si bien es cierto que los demandantes, en este caso, de servicios turísticos siguen prestando una especial atención a las relaciones personales directas con los proveedores de dichos servicios.
- Los principales grupos empresariales que operan en el sector turístico son los "turoperadores", las cadenas hoteleras y las compañías aéreas y en los tres casos se han producido notables transformaciones estructurales, aunque mediante fórmulas diferentes. En el caso de los touroperadores predomina la integración vertical, que ha hecho de ellos verdaderos conglomerados empresariales integrados por empresas especializadas en cada una de las actividades que configuran el negocio turístico. La integración horizontal ha sido la fórmula dominante en el caso de las grandes cadenas hoteleras mediante los contratos de gestión, el arrendamiento y la franquicia, principalmente. Las alianzas estratégicas, en diferentes modalidades, han constituido la estrategia seguida por las compañías aéreas, como forma de hacer frente a la creciente competencia en el sector tras su liberalización.
- Cabe destacar el gran peso de los grandes touroperadores europeos y su concentración en los países del norte de Europa, lo que se explica por el fuerte peso de la demanda turística en dichos países, estrechamente relacionada con su riqueza. Por el contrario, Norteamérica es el lugar de origen de la mayoría de las grandes cadenas hoteleras internacionales, especializadas, según los casos, en la gestión hotelera y en la franquicia.



- Mientras el sector turístico español, en su vertiente internacional, está dominado por grandes "turoperadores" europeos- cabe subrayar la importancia de grupo inglés Thomas Cook y el alemán TUI -, la implantación de las grandes cadenas hoteleras internacionales es escasa, siendo Cendant Corporation la que cuenta con una mayor presencia.
- El turismo vacacional en España está dominado por cadenas hoteleras nacionales -además de los hoteles independientes, todavía muy numerosos-. La mayor parte de dichas cadenas tienen un origen familiar y siguen presentando una estructura de capital de similares características, lo que las condiciona, en ocasiones, las tomas de decisiones. Todas ellas, en mayor o menor medida se encuentran inmersas en los procesos de expansión e internacionalización, si bien es Sol Meliá la que, además de ser la mejor posicionada en el ranking mundial de las grandes cadenas hoteleras internacionales, se caracteriza como la más globalizada.
- Los "turoperadores" españoles -Tiempo Libre- Mundi Color, Iberojet, Travelplán y Turavía, entre otros- tienen un origen relativamente reciente, y, aunque su dimensión no es comparable con la de los "turoperadores" extranjeros, en la mayoría de los casos, cuentan con una presencia internacional, inducida, en gran medida, por la necesidad de prestar servicios a sus principales accionistas, básicamente, compañías aéreas -Iberia y Air Europa-, agencias de viajes y cadenas hoteleras.
- El turismo andaluz es especialmente atractivo para los "turoperadores" internacionales y nacionales. Las zonas que presentan el máximo interés son, además de Sevilla, la Costa de Almería, la Costa Tropical, con una especial importancia de Málaga y, cada vez más, la Costa de la Luz. Esta importancia viene medida, entre otros factores, por la afluencia de vuelos internacionales a los aeropuertos andaluces -afluencia que destaca de forma muy relevante en el caso del aeropuerto de Málaga- en todos los casos muy controlados por grandes "turoperadores" europeos.
- La presencia del sector financiero en los procesos de expansión de los grandes "turoperadores" y las cadenas hoteleras ha sido un factor importante para su expansión, pero no ha sucedido -ni sucede por ahora- en el caso de España, donde las inversiones, en forma de participaciones accionariales, han sido muy débiles y realizadas, básicamente, por cuatro instituciones financieras: BSCH, BBVA, La Caixa y Caja Madrid. No se puede hablar de una verdadera sensibilidad del sistema financiero español hacia un sector como el turismo con tan extraordinario potencial. Su gran conservadurismo y su afán por la rentabilidad cierta han llevado a estas instituciones a realizar inversiones industriales con nulo o muy escaso riesgo.



- No sucede lo mismo en los casos de los grandes "turoperadores" europeos cuyos accionistas son entidades financieras en casi un 72%, y, entre dichas entidades, destacan las gestoras de fondos. Tampoco sucede en relación con las grandes cadenas hoteleras norteamericanas, que se han visto apoyadas en sus procesos de expansión por un sistema financiero muy flexible y con una fuerte presencia de la banca industrial.
- La realidad española en este terreno se reproduce, e incluso se acentúa, en el caso de Andalucía, donde las Cajas de Ahorros de la región, aunque cuentan ya con una vinculación con el turismo regional, lo hacen de manera muy débil y en escasos proyectos, algunos de ellos sometidos a pérdidas continuadas. Unicaja es la más implicada, seguida de Caja San Fernando. En pocos casos alguna Caja cuenta con participaciones accionariales en hoteles -Hoteles Playa y NH Hoteles- y en ningún caso están presentes en el capital de "turoperadores", a pesar de que éstos y los hoteles son elementos esenciales de la actividad turística.



# MODELOS DE LA DEMANDA TURÍSTICA EN ESPAÑA: SEGMENTACIÓN POR PAÍSES DE PROCEDENCIA

Águeda Esteban Talaya <sup>1</sup>

En este trabajo se realiza un análisis de las posibles diferencias existentes en la demanda turística española, a través de los visitantes procedentes del exterior, si se consideran los segmentos formados por distintos países de procedencia. Para ello, se revisa su evolución temporal, se identifican los principales factores determinantes de carácter económico, analizando la sensibilidad de la demanda a las variaciones de estas variables de influencia. Se construyen varios modelos econométricos anuales para recoger los efectos económicos diferenciados sobre las series de la demanda turística.

## 1. Introducción

La explicación de la evolución temporal de la demanda turística española debe comenzar con la identificación de los factores determinantes que permiten la construcción de modelos que representen la estructura de su comportamiento desde una perspectiva económica.

La variable generalmente utilizada para el análisis de la demanda real en términos físicos está configurada por los visitantes extranjeros entrados por fronteras <sup>2</sup>. La evolución de los visitantes totales en función de variables económicas estructurales ha sido habitualmente más estudiada y presenta un comportamiento con escasas alteraciones en sus determinantes que han permanecido prácticamente constantes en los últimos cuarenta años. Sin embargo, no son tan conocidas las posibles alteraciones si se desciende a un análisis más segmentado, como es el caso de los países de procedencia de los visitantes.

Para apreciar las posibles diferencias, es preciso realizar un estudio por países de origen de la demanda turística hacia España, utilizando los mismos factores explicativos que han resultado estructurales para el conjunto de la demanda. Existen dos formas de realizar este estudio: mediante el análisis de las elasticidades de la demanda y por medio de la construcción

---

1 Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de Toledo. Universidad de Castilla-La Mancha.

2 Según la definición establecida en las resoluciones de la Conferencia Internacional sobre Estadísticas de Viaje y Turismo celebrada en Ottawa y aprobadas por la Asamblea de las Naciones Unidas en 1993, visitante es *toda persona que se desplaza a un lugar distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a doce meses, y cuya finalidad principal del viaje no es la de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado.*

de modelos explicativos de la evolución, utilizando como variables dependientes los visitantes procedentes de los distintos segmentos por países y como variables independientes los factores económicos de influencia. Ambos aspectos se abordan a lo largo de este trabajo.

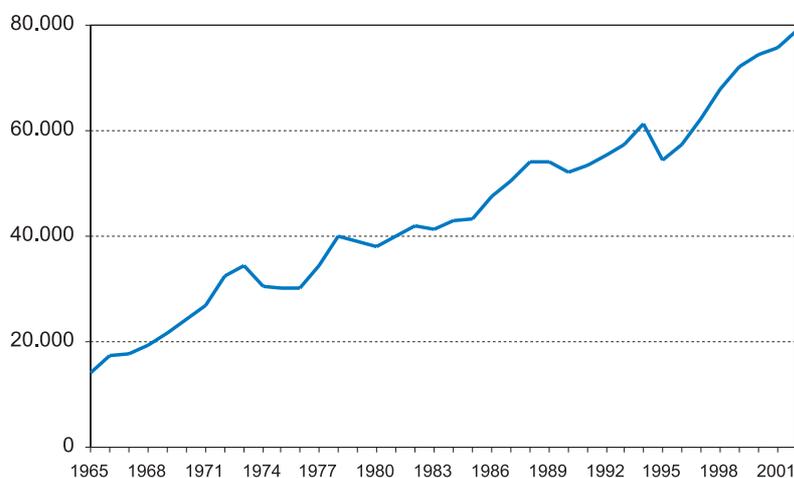
Resulta necesario destacar previamente que alguno de los efectos encontrados pueden deberse a la utilización de los visitantes y no de los turistas, que en términos de consumo serían más apropiados, pero de los que se carece la suficiente información en el tiempo para estimar modelos con un mínimo de garantía y precisión estadística. En los visitantes se están incluyendo otros elementos no estrictamente turísticos, al incorporar los movimientos de excursionistas o visitantes de día.

## 2. Evolución de la demanda turística

La demanda turística procedente del exterior hacia España ha experimentado un crecimiento casi continuo desde su conformación como turismo de masas. Esta tendencia creciente de los flujos físicos se debe principalmente a la expansión experimentada por los países europeos, principales emisores de turistas hacia España. Si se observa la evolución del total de visitantes entrados por fronteras (véase el Gráfico 1), pueden apreciarse diferentes periodos de discontinuidad que no duran demasiado, demostrando una notable capacidad de recuperación de la demanda ante las diferentes crisis, prácticamente coincidentes con periodos de cierta o alta inestabilidad económica (Pellejero, 1999, 136-137).

Dado que los principales emisores de turismo hacia nuestro país son los europeos, se ha considerado necesario realizar el estudio propuesto diferenciando principalmente en segmentos de estos países. Si se observan los principales mercados emisores, pueden distinguirse dos grupos de países en función de las cifras de visitantes existentes en el año 1965, periodo de partida del análisis, y son los siguientes:

- El primero compuesto por los países con mayores cuotas de mercado si se consideran los visitantes entrados por fronteras y son los procedentes de Alemania, Francia, Portugal y el Reino Unido. En todos ellos se parte de forma individual, al inicio de la serie temporal considerada, de valores superiores o en torno a un millón de visitantes, excepto Francia que registra en este periodo con una cantidad superior (véase el Gráfico 2).
- El segundo formado por Bélgica, Holanda, Suecia y Suiza forman el grupo con las siguientes cuotas de mercado más destacables. Todos parten, en el año inicial de referencia, de valores en torno a doscientos mil visitantes entrados por fronteras (véase el Gráfico 3).


**Gráfico 1. Visitantes totales entrados por fronteras 1965-2002 (en millones)**


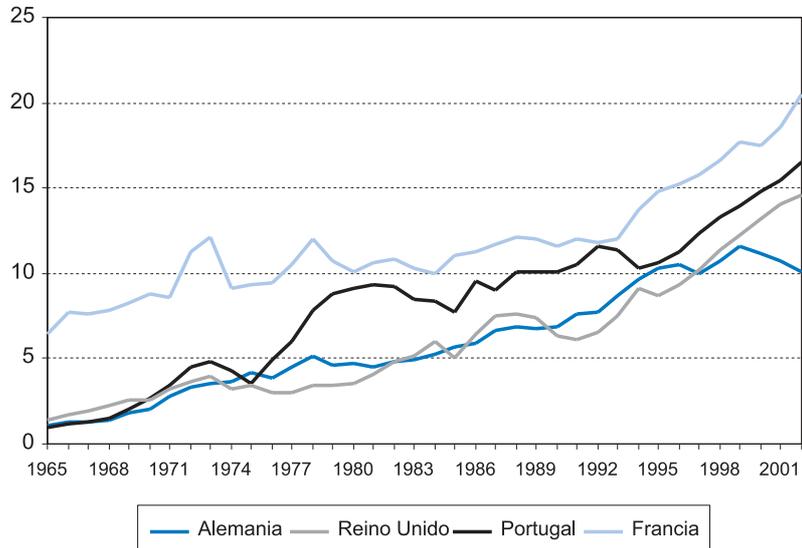
*Fuente: Elaboración propia basada en datos del Instituto de Estudios Turísticos.*

Como puede apreciarse las evoluciones de los distintos países considerados, aunque algunos parten de cifras similares, han sido muy diferentes, existiendo periodos temporales que en unos países son decrecientes mientras que en otros, incluso perteneciendo al mismo grupo, son crecientes. Esta simple observación parece indicar que también deben existir diferencias en sus comportamientos y sensibilidades de demanda con relación a los factores económicos determinantes. Todos ellos presentan a lo largo del período de análisis (1965-2002) tendencias claramente crecientes aunque de distinta intensidad.

### 3. La sensibilidad de la demanda turística a los factores determinantes

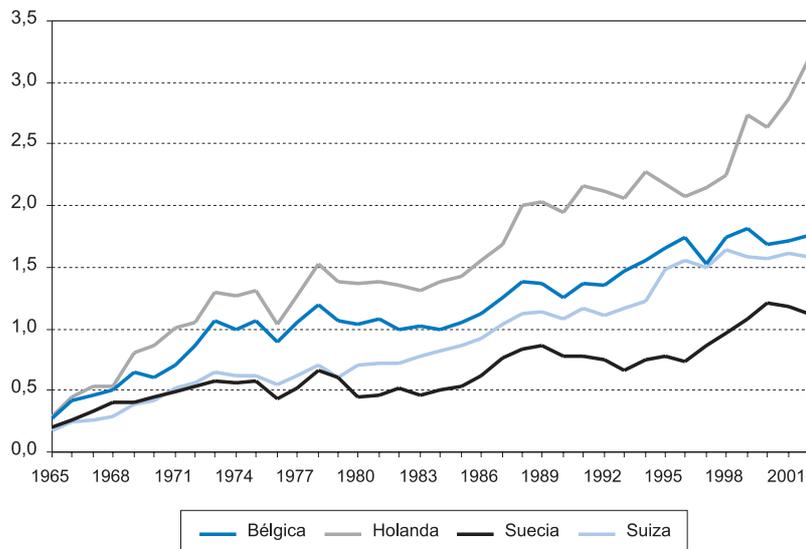
El análisis de la demanda turística y la construcción de modelos explicativos de su comportamiento se inicia con el estudio de los factores de influencia, que permiten conocer sus elementos distintivos y constitutivos. Las causas determinantes de la demanda turística en España son numerosas, y muchas de difícil explicitación. La evolución descrita, tanto de la demanda global como segmentada por países de origen, puede estar determinada por factores demográficos, sociales, psicográficos o técnicos, además de los estrictamente turísticos (Pedreño y Monfort, 1996, 59-60). Sin embargo, la capacidad explicativa de las variables económicas, sobre todo globales, se ha manifestado mucho más precisa considerando que la adquisición de servicios turísticos se asemeja a un consumo total o de un conjunto de productos, además de la mejor posibilidad de cuantificación de estas variables.

**Gráfico 2.**  
**Visitantes entrados por fronteras según países (I) 1965-2002 (en millones)**



Fuente: Elaboración propia basada en datos del Instituto de Estudios Turísticos.

**Gráfico 3.**  
**Visitantes entrados por fronteras según países (II) 1965-2002 (en millones)**



Fuente: Elaboración propia basada en datos del Instituto de Estudios Turísticos.



La mayoría de los modelos explicativos de la demanda turística han considerado como principales variables económicas de influencia a: la renta, los precios y el tipo de cambio (Esteban, 2001; Crouch, 1994a; Morley, 1991). Se analizan a continuación la influencia y resultados de sensibilidad de la demanda turística en España ante los dos primeros factores. No se realiza el examen para la influencia del tipo de cambio por el establecimiento de la moneda única y la fijación constante del valor de cada moneda ante el euro y entre cinco de los ocho países considerados desde el año 1998, lo que hace imposible la comparación por segmentos en las mismas condiciones temporales y de política monetaria.

### 3.1. Renta

La renta es una variable imprescindible para cualquier tipo de compra. Muy a menudo se ha argumentado que para realizar consumos turísticos, se debían satisfacer antes las necesidades básicas, consideradas como prioritarias; y se situaba a los productos turísticos como bienes y servicios *superiores*, con una cierta limitación de acceso para la mayoría de las unidades de consumo. En la actualidad, existe una tendencia generalizada de no prescindir de la realización de viajes y turismo, aunque, lógicamente, esta necesidad, ampliamente extendida socialmente, no se percibe de la misma forma, y la diferencia estriba, principalmente, en la capacidad de gasto de los potenciales turistas.

Por todo ello, el nivel de renta mínimo que permite la realización de consumos turísticos va disminuyendo progresivamente con el tiempo y va a condicionar más sus características (destino, duración, categoría del alojamiento) que su propensión. La renta posee una gran fuerza explicativa de los movimientos, en términos físicos, de la demanda turística, referida principalmente a la disponibilidad de los turistas en su país o región de origen.

Utilizando la elasticidad como instrumento de medida y análisis de la sensibilidad de la demanda turística ante las variaciones de sus factores determinantes, la mayoría de los modelos estiman una elasticidad demanda-renta con valores superiores a la unidad y con signo positivo, mostrando la relación directa y más que proporcional entre ambos elementos (Esteban, 1987; Witt y Witt, 1992). Los valores de esta elasticidad pueden variar en función de la variable empleada para medir el efecto de la renta. Si se emplea las variaciones totales de indicadores como el Producto Interior Bruto (PIB) los valores suelen ser más bajos (aunque siempre por encima de la unidad) que si se utilizan indicadores de la renta personal disponible (Crouch, 1994b; Sheldon y Var, 1985).

En el estudio de las elasticidades realizado se ha utilizado el primero de los tipos, es decir, las tasas de variación del PIB de los países emisores en los modelos segmentados por procedencia de los turistas y del total de la OCDE para el estudio de la demanda global, todas en términos constantes. Los valores resultantes se encuentran recogidos en el Cuadro 1, en la

columna encabezada por el símbolo  $PIB_p$ , y corresponden a los parámetros estadísticamente significativos para las funciones de demanda estimadas entre 1965 y 2002.

Las diferencias de sensibilidad a la renta de los distintos países son evidentes. La demanda global, con un valor de 1,76, se sitúa en el nivel más bajo (a excepción de Francia) comparada con el resto de las elasticidades de la renta obtenidas para la demanda segmentada por países, que se encuentran entre los valores de 1,58 y 2,75. Además, se confirma el argumento teórico de la progresiva disminución de la sensibilidad a la renta, ya que estudios anteriores (Esteban, 1996, 92) mostraban valores superiores a dos, para esta misma variable de visitantes totales entrados por fronteras.

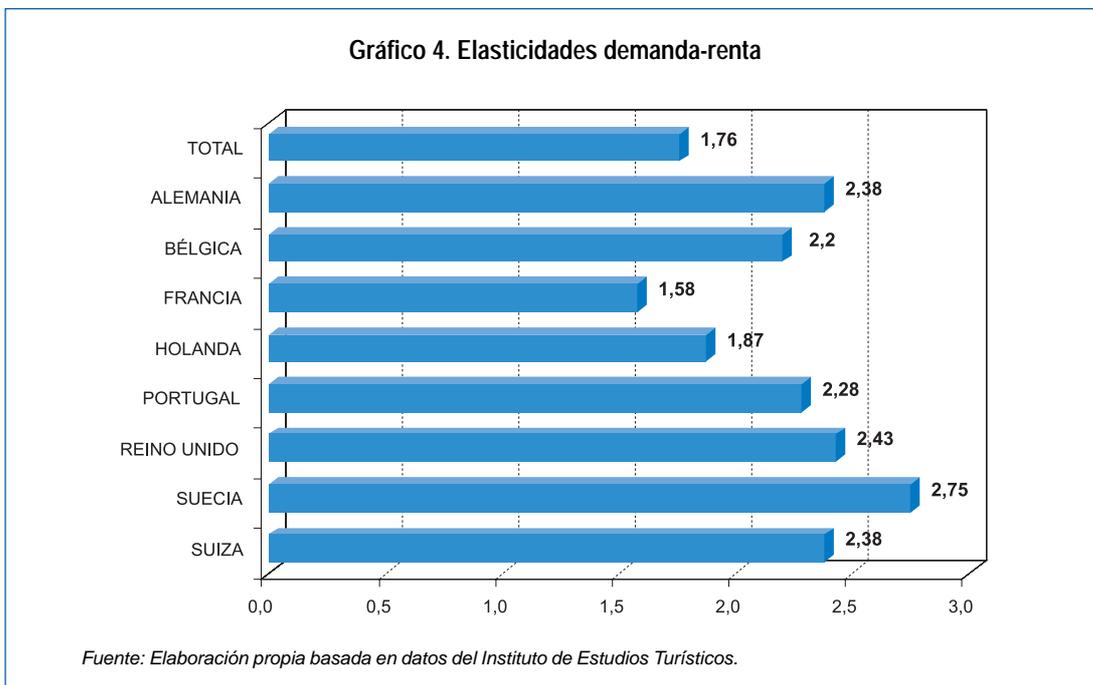
El hecho de que esta sensibilidad de la demanda total sea todavía mayor a la unidad puede deberse a dos motivos: bien que España siga siendo considerado como un destino con un valor económico de consumo superior, o bien que la renta media de los turistas que nos visitan sea relativamente más baja, debiendo realizar esfuerzos superiores de renta para la realización de su viaje a España.

Analizando las diferencias existentes por países de origen (véase el Gráfico 4) puede apreciarse que el mayor esfuerzo de renta procede de los visitantes de Suecia (elasticidad demanda-renta igual a 2,75). Este efecto diferencial puede deberse, además de al factor renta, a que es el país más alejado geográficamente de los considerados. Ello también explicaría el nivel más bajo resultante en su elasticidad por los visitantes procedentes de Francia (1,58), por debajo incluso de la obtenida para el total de la demanda, al ser un país próximo en distancia física a España, actuando esta circunstancia como moderador de la influencia de la renta. Sin embargo, no se aprecia el mismo efecto si se consideran los visitantes procedentes de Portugal, país igualmente próximo, cuya elasticidad se sitúa entre los valores relativamente más altos (2,28) e incidiendo en el mayor esfuerzo de renta que se realiza por parte de los portugueses.

Cuadro 1. Elasticidades de la demanda turística en España

Demanda Visitantes	Factores			
	$PIB_i$	$P_i$	$P_j$	$P_{ij}$
Totales	1,76	-0,51	-0,43	-0,48
Alemania	2,38	-0,47	-0,35	-0,36
Bélgica	2,20	-0,37	-0,19	-0,34
Francia	1,58	-0,41	-0,18	-0,08
Holanda	1,87	-0,14	-0,09	-0,21
Portugal	2,28	-0,13	-0,11	-0,83
Reino Unido	2,43	-0,76	-0,54	-0,45
Suecia	2,75	-0,44	-0,29	-0,57
Suiza	2,38	-0,40	-0,11	-0,09

Fuente: Instituto de Estudios Turísticos.



Es interesante destacar que en niveles comparativamente superiores se sitúan los dos principales emisores de turistas hacia España: Reino Unido (2,43) y Alemania (2,38), indicando los esfuerzos de renta que deben hacer los visitantes procedentes de estos países, lo que permite deducir que el tipo de turista atraído por España de estas nacionalidades posee un nivel de renta relativamente bajo.

Por otra parte, los visitantes procedentes de Suiza se sitúan en el mismo nivel de sensibilidad que los procedentes de Alemania. Mientras que los dos restantes países, que *a priori* podrían presentar sensibilidades similares, Bélgica (2,20) y Holanda (1,87), muestran ciertas diferencias manifestadas por sus valores de elasticidad, lo que supone que los belgas realizan por término medio un mayor esfuerzo de renta que los holandeses que se sitúan con el segundo nivel más bajo de sensibilidad de todos los países considerados.

### 3.2. Precios

La influencia de los precios sobre la demanda turística en concreto es preciso analizarla teniendo en cuenta la complejidad existente en la composición de los precios. La diversidad de bienes y servicios sobre los que se efectúa el gasto turístico puede distinguirse entre los estrictamente turísticos (transporte, alojamiento) o no específicamente turísticos (alimentación). Los primeros suelen experimentar variaciones significativas de precios relacionadas con el tiempo y la distancia, debidas a la estacionalidad y a la concentración geográfica; estos efectos no

influyen de la misma forma en los precios de los productos no específicamente turísticos y sus variaciones no son tan fuertes por causa de esos motivos. Estas diferencias suelen traducirse en que los precios turísticos varían más y en niveles superiores al conjunto de precios del resto de los bienes y servicios en general.

Lo que resulta indudable es la sensibilidad que posee la demanda turística ante las variaciones de precios ya que determinan la capacidad adquisitiva de los turistas potenciales. No obstante, la mayoría de los estudios realizados destaca que en el comportamiento de los turistas existe una tendencia a soportar más las variaciones de los precios turísticos que en su disposición hacia la compra de otros bienes ordinarios (Choy, 1984; Morley, 1991).

Recurriendo también al concepto de elasticidad para medir el grado de sensibilidad de la demanda turística ante las variaciones de precios, se aprecia que los modelos que recogen este factor de influencia obtienen valores con signo negativo, expresando la relación inversa existente entre ambos elementos, independientemente de las variables utilizadas para su medición (Martin y Witt, 1987, 1988). Sin embargo, el valor de la elasticidad demanda-precio, en términos absolutos, puede variar desde cifras inferiores a la unidad, principalmente en las estimaciones en términos físicos, hasta cantidades por encima de uno, sobre todo en los modelos en términos monetarios (Espasa, 1996, 82).

Las hipótesis de influencia de los precios sobre la demanda turística se mueven en tres ámbitos distintos, que indican la utilización de tres variables alternativas para la identificación del factor precio, dejando a los modelos finales la contrastación de los siguientes argumentos:

- Considerar el precio como elemento complementario del factor renta para describir el poder adquisitivo de los turistas en su propio país de origen. La medida a utilizar en este caso sería las variaciones de precios en el país o región de procedencia de los turistas.
- Observar que la influencia de los precios se manifiesta más lógicamente si se considera que los bienes y servicios turísticos se consumen en el lugar de destino y no en el de origen. Así, los precios empleados en esta segunda hipótesis estarían referidos a las variaciones existentes en el país de destino, en este caso España.
- Establecer una relación entre los precios de destino y de procedencia, ante el hecho de que las compras y consumos se reparten entre ambas zonas. De esta forma se acude a la utilización de los precios relativos para recoger la influencia del factor precio y establece la posibilidad de diferentes sensibilidades de los visitantes extranjeros de distintos países hacia el mismo destino turístico.



En los tres posibles tipos de precios se utiliza la misma medida homogénea de interpretación, las tasas de variación del Índice de Precios de Consumo (IPC), en términos constantes. Los valores obtenidos de las elasticidades demanda-precio pueden observarse en el Cuadro 1. La columna encabezada por el símbolo  $P_i$  representa el IPC de los países de origen considerados,  $P_j$  a los precios de consumo de España e  $P_{ij}$  a los precios relativos entre destino y procedencia. Todos ellos corresponden a los parámetros estadísticamente significativos para las funciones de demanda estimadas entre 1965 y 2002.

Como puede apreciarse por los resultados obtenidos, todos los valores poseen el signo negativo y son inferiores a la unidad. Esto supone que los turistas que vienen a España, independientemente de su nivel de renta, muestran una conducta algo rígida ante las variaciones de precios y permiten deducir que dan más importancia a otros factores, posiblemente de carácter psicológico, personal o técnico (imagen, conocimiento del destino, calidad, distancia), en el momento de decidir su consumo turístico. Esto no significa que no exista influencia por parte de los precios sobre la evolución y comportamiento de la demanda sino que es reducida y, desde luego, inferior a la determinación que ejerce el factor renta.

La sensibilidad de la demanda total ante los tres tipos de precios es ligeramente superior a la estimada para la mayoría de los países de origen de forma individual (véase el Gráfico 5). Además, la influencia de los precios de las zonas de procedencia (-0,51) es superior a la ejercida por las variaciones de precios en el destino (-0,43), situándose entre ambos el valor de la elasticidad de los precios relativos (-0,48).

Existen diferencias entre los segmentos de la demanda por países y con relación a la demanda total. Alemania es el país de procedencia de visitantes que obtiene una sensibilidad más similar a la estimada para la demanda total, tanto en precios de origen como de destino. Por encima de los valores obtenidos para los visitantes totales y el resto de segmentos se encuentra el Reino Unido, sobre todo en los precios de origen (-0,76), lo que puede deberse a la mayor proporción de visitantes de este país que vienen a España mediante paquetes turísticos completos (el 60 por 100 aproximadamente). También se muestra más sensibles que el resto a las variaciones de precios en España (-0,54). En conjunto, el Reino Unido es el segmento donde los precios inciden de forma más fuerte, comparativamente con el resto de los países analizados.

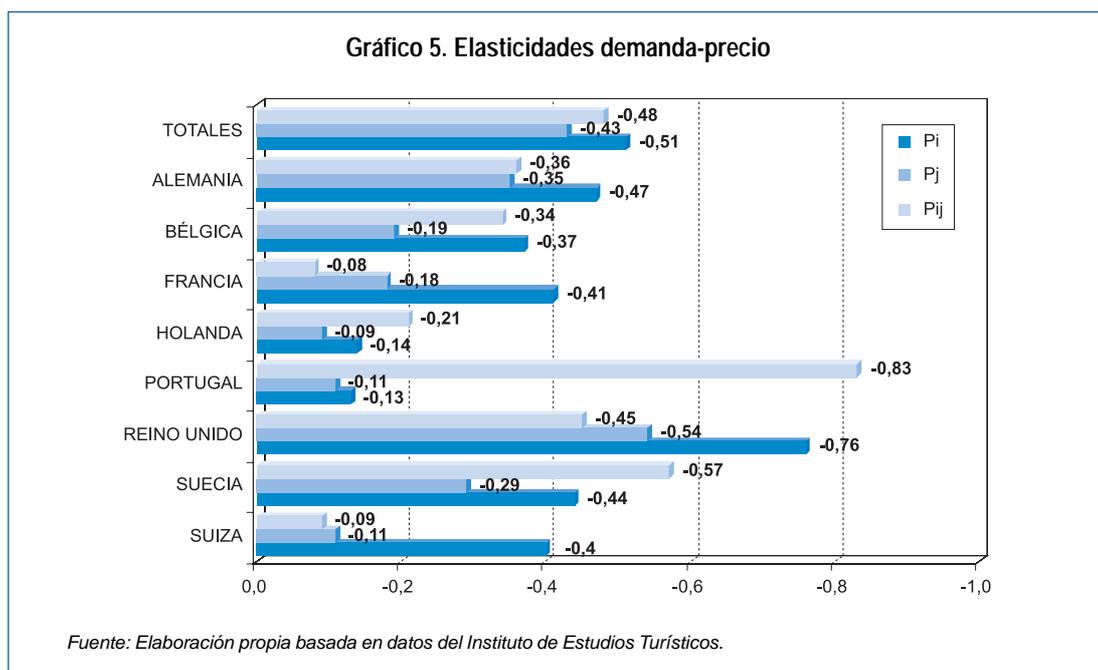
Del resto de los países, por orden de sensibilidad a los propios precios se encuentran Alemania (-0,47), Suecia (-0,44), Francia (-0,41), Suiza (-0,40) y Bélgica (-0,37). En el otro extremo, con los valores de elasticidad demanda-precio de origen más bajos se encuentran Portugal (-0,13) y Países Bajos (-0,14).

Si se consideran las elasticidades a los precios de España el orden de los más sensibles (excluyendo el Reino Unido) a los menos es: Alemania (-0,35), Suecia (-0,29), Bélgica (-0,19), Francia (-0,18) Portugal y Suiza con el mismo valor (-0,11) y Países Bajos (-0,09).

En general, se aprecia que los segmentos más sensibles a los precios son aproximadamente los mismos, tanto en precios de origen como de destino: Reino Unido, Alemania y Suecia, situándose con valores próximos a una elasticidad casi nula, en ambos casos, Holanda. La repercusión de ambos tipos de precios es de casi seis veces más entre el país más sensible (Reino Unido) y el menos (Portugal en  $P_i$  y Países Bajos en  $P_j$ ).

No ocurre lo mismo si se consideran los precios relativos. En este caso, Portugal obtiene el valor más alto de todos los países y para cualquier tipo de precios considerado (-0,83), lo que contrasta con el resto de resultados de los precios para este mismo segmento que siempre se han situado en los niveles más bajos. Algo similar ocurre con los segmentos de Suecia (-0,57) y Países Bajos, aunque con un valor más bajo (-0,21). En los casos de Alemania y Bélgica, los precios relativos se sitúan en valores intermedios entre los de origen y de destino, siguiendo la pauta registrada por la demanda total. Excepciones a este patrón se encuentran en los segmentos del Reino Unido (-0,45), Suiza (-0,09) y Francia (-0,08) que presentan los valores más bajos en comparación con sus elasticidades a los otros dos tipos de precios. La variabilidad de los valores entre el país más sensible y el menos supone una diferencia de hasta diez veces.

Para conocer con mayor precisión qué precios, de los tres tipos considerados, resultan ser los mejores para explicar el comportamiento de la evolución de la demanda global y por segmentos, es necesario estimar los modelos finales representativos de sus estructuras.





## 4. Modelos de la demanda turística

Las variables seleccionadas para la estimación de modelos econométricos han sido los visitantes entrados por fronteras en todo los casos, tanto para el total representativo de la demanda como para diferenciar por mercados o segmentos de procedencia de la demanda turística hacia España. Los países de origen o segmentos sobre los que se han construido modelos representativos de su estructura económica explicativa son los mismos que se han utilizado para el análisis de la sensibilidad: Alemania, Bélgica, Francia, Holanda, Portugal, Reino Unido, Suecia y Suiza.

Las variables explicativas del comportamiento utilizadas para la construcción de los modelos, según la identificación previa realizada, son la renta y los precios, según las formulaciones alternativas siguientes:

$$VIS_{it} = \alpha + \beta_1 PIB_{it} - \beta_2 IPC_{it} + \varepsilon_t$$

$$VIS_{it} = \alpha + \beta_1 PIB_{it} - \beta_2 IPC_{jt} + \varepsilon_t$$

$$VIS_{it} = \alpha + \beta_1 PIB_{it} - \beta_2 IPC_{ijt} + \varepsilon_t$$

donde:

$VIS_i$  = Visitantes entrados por fronteras procedentes del país i.

$PIB_i$  = Índice del PIB del país i en términos constantes.

$IPC_i$  = Índice de Precios de Consumo del país i en términos constantes.

$IPC_j$  = Índice de Precios de Consumo del país j de destino (España) en términos constantes.

$IPC_{ij}$  = Índice relativo de Precios de Consumo del país j de destino (España) y el país i en términos constantes.

$e_t$  = Perturbación aleatoria

A continuación se comentan los modelos más adecuados para representar la evolución total y por países de los visitantes en el período comprendido entre el año 1965 y el 2002 con información anual.

### 4.1. Demanda total

Los visitantes totales extranjeros entrados por fronteras ( $VIS$ ) presentan una clara influencia del factor renta, medido por las variaciones del  $PIB$  del conjunto de países de la OCDE. Aunque se aprecia influencia significativa de los precios del país de destino y de la renta de forma conjunta, el modelo que muestra un mejor ajuste y una menor dispersión media en el periodo considerado sólo incluye la renta y de los factores retardados de las variables conside-

radas. Estos efectos diferidos se han estimado mediante un proceso autorregresivo de orden uno AR(1) integrado con la estimación mínimo cuadrática. Los valores de los parámetros y de los principales estadísticos obtenidos se incluyen en el Cuadro 2. La expresión funcional resultante es la siguiente:

**Cuadro 2. Resultados del modelo de visitantes totales**

Variable	Parámetro	T-Student	Significación
Constante (a)	4,921	9,341	99%
PIB (b)	1,221	11,074	99%
Rho (r)	0,691	5,977	99%
Estadísticos conjuntos			
R <sup>2</sup>	0,981		
Dispersión	0,59%		
F	891,55	Significación de F 99%	

Fuente: Elaboración propia basada en datos del Instituto de Estudios Turísticos.

## 4.2. Alemania

El modelo seleccionado para los visitantes entrados por fronteras procedentes de Alemania (VISA) sigue una estructura muy similar que el obtenido para la demanda global, esto es la evolución del factor renta en términos lineales de los propios alemanes (PIBA) y los efectos retardados de las variables con un proceso autorregresivo de orden uno AR(1). En ningún caso los diferentes tipos de precios resultaron ser significativos en modelos junto con la renta, siempre presentando grados de ajuste muy inferiores y dispersiones mucho más elevadas que cuando se incluía como única variable exógena la renta. Esto puede significar que el peso del segmento alemán es elevado, sobre la demanda global para el período considerado. Los resultados del ajuste conjunto del modelo y de los valores de los parámetros estimados se pueden observar en el Cuadro 3. La relación funcional explicativa de los visitantes de Alemania es la siguiente:

**Cuadro 3. Resultados del modelo de visitantes de Alemania**

Variable	Parámetro	T-Student	Significación
Constante (a)	-5,467	-5,95	99%
PIBA (b)	0,106	13,21	99%
Rho (r)	0,667	4,848	99%
Estadísticos conjuntos			
R <sup>2</sup>	0,982		
Dispersión	7,45%		
F	983,48	Significación de F 99%	

Fuente: Elaboración propia basada en datos del Instituto de Estudios Turísticos.

### 4.3. Bélgica

Los visitantes extranjeros entrados a España procedentes de Bélgica (*VISB*) presentan una estructura de comportamiento lineal en función de la renta y de los precios, ambas con altos niveles de significación y buenos ajustes conjuntos. La renta del país de origen (*PIBB*) sigue teniendo más peso y significación que los precios, y se obtiene una mejor estructura con los precios del país de procedencia (*IPCB*), en consonancia con la mayor sensibilidad de la demanda a esta variable, en su combinación con el factor renta. Aunque los precios de destino y relativos son también significativos, presentan peores ajustes alternativos optándose por el modelo cuyos parámetros y estadísticos se presentan en el Cuadro 4. La expresión funcional de las relaciones expuestas para el segmento de Bélgica es la siguiente:

**Cuadro 4. Resultados del modelo de visitantes de Bélgica**

Variable	Parámetro	T-Student	Significación
Constante (a)	-0,59	-4,627	99%
PIBB (b 1)	0,02	7,417	99%
IPCB (b 2)	-0,003	-2	95%
Estadísticos conjuntos			
R <sup>2</sup>	0,945		
Dispersión	8,61%		
F	298,46	Significación de F 99%	

Fuente: Elaboración propia basada en datos del Instituto de Estudios Turísticos.

## 4.4. Francia

El mejor modelo estimado para los visitantes procedentes de Francia (*VISF*) incorpora las variables en logaritmos, al presentar una estructura no lineal, debida principalmente a los fuertes incrementos recogidos en los últimos años de la serie temporal estudiada. El modelo elegido incluye como factores explicativos la renta (*PIBF*) y los precios de origen de los turistas (*IPCF*), en conformidad con la mayor sensibilidad de los franceses ante las variaciones de estos precios. Los precios de destino también presentan una influencia significativa pero representan la evolución de la demanda en combinación con la renta. Los parámetros estimados y los principales estadísticos calculados se incluyen en el Cuadro 5. La expresión funcional resultante es la siguiente:

Cuadro 5. Resultados del modelo de visitantes de Francia

Variable	Parámetro	T-Student	Significación
Constante (a)	-3,645	-6,32	99%
Ln PIBF (b 1)	1,73	8,092	99%
Ln IPCF (b 2)	-0,414	-4,462	99%
Estadísticos conjuntos			
R <sup>2</sup>	0,891		
Dispersión	3,73%		
F	143,30	Significación de F 99%	

Fuente: Elaboración propia basada en datos del Instituto de Estudios Turísticos.

## 4.5. Países Bajos

El modelo construido que explica mejor la evolución de los visitantes procedentes de Países Bajos (*VISH*) incorpora la renta del país de origen (*PIBH*) y los efectos retardados de las variables consideradas (con un proceso autorregresivo de orden uno), con las series en logaritmos, por su estructura no lineal. Existe también influencia significativa de los precios relativos, en afinidad con la mayor sensibilidad de la demanda a esta variable, aunque el ajuste y la dispersión resultante resultan peores. No se aprecian efectos significativos de los otros dos tipos de precios (de origen o destino) en su combinación alternativa con el factor renta. Los resultados del ajuste del modelo y de los valores de los parámetros estimados se pueden observar en el Cuadro 6. La relación funcional explicativa de los visitantes de Holanda es la siguiente:

**Cuadro 6. Resultados del modelo de visitantes de los Países Bajos**

Variable	Parámetro	T-Student	Significación
Constante (a)	-6,392	-6,432	99%
Ln PIBH (b)	1,46	7,001	99%
Rho (r)	0,676	7,147	99%
Estadísticos conjuntos			
R <sup>2</sup>	0,965		
Dispersión	29,13%		
F	477,64	Significación de F 99%	

Fuente: Elaboración propia basada en datos del Instituto de Estudios Turísticos.

## 4.6. Portugal

Las entradas de visitantes procedentes de Portugal (*VISP*) se explican mejor mediante un modelo lineal que incluye la renta (*PIBP*) y los precios (*IPCP*) ambos de este país de procedencia. En ningún caso los otros tipos de precios resultaron ser significativos en modelos junto con la renta, presentando grados de ajuste inferiores y dispersiones más elevadas que cuando se incluían los precios de origen. Los resultados del modelo elegido con sus parámetros y estadísticos se presentan en el Cuadro 7. La expresión funcional de las relaciones expuestas para el segmento de Portugal es la siguiente:

**Cuadro 7. Resultados del modelo de visitantes de Portugal**

Variable	Parámetro	T-Student	Significación
Constante (a)	-6,888	-8,328	99%
PIBP (b 1)	0,161	13,793	99%
IPCP (b 2)	-0,009	-5,557	99%
Estadísticos conjuntos			
R <sup>2</sup>	0,968		
Dispersión	9,61%		
F	521,46	Significación de F 99%	

Fuente: Elaboración propia basada en datos del Instituto de Estudios Turísticos.

## 4.7. Reino Unido

El modelo final estimado para los visitantes procedentes del Reino Unido (*VISR*) incluye como factores explicativos la renta (*PIBR*) y los precios de origen de los turistas (*IPCR*), en consonancia con la mayor sensibilidad de la demanda de los británicos ante las variaciones de estos precios comparativamente a los precios de destino o los relativos. Los parámetros estimados y los principales estadísticos calculados se incluyen en el Cuadro 8. La expresión funcional resultante es la siguiente:

**Cuadro 8. Resultados del modelo de visitantes de Reino Unido**

Variable	Parámetro	T-Student	Significación
Constante (a)	-11,09	-9,063	99%
PIBR (b 1)	0,169	9,883	99%
IPCR (b 2)	-0,017	-2,728	95%
Estadísticos conjuntos			
R <sup>2</sup>	0,957		
Dispersión	12,72%		
F	386,12	Significación de F	99%

Fuente: Elaboración propia basada en datos del Instituto de Estudios Turísticos.

## 4.8. Suecia

Los visitantes procedentes de Suecia (*VISS*) muestran una evolución dependiente principalmente de la renta y los diferentes tipos de precios, estimados con modelos alternativos, resultados todos ellos estadísticamente significativos. Se ha optado como mejor modelo el ajuste conjunto de la renta de los suecos (*PIBS*) y los precios relativos (*IPCES*) entre el destino y el origen de los visitantes, al presentar mejores valores de contrastación estadística. Los valores de los parámetros y estadísticos calculados en este caso se presentan en el Cuadro 9. La relación funcional del segmento de Suecia puede representarse mediante la siguiente expresión:

**Cuadro 9. Resultados del modelo de visitantes de Suecia**

Variable	Parámetro	T-Student	Significación
Constante (a)	-0,461	-8,549	99%
PIBS (b 1)	0,015	12,572	99%
IPCES (b 2)	-0,005	-4,643	99%
Estadísticos conjuntos			
R <sup>2</sup>	0,927		
Dispersión	10,54%		
F	223,28	Significación de F	99%

Fuente: Elaboración propia basada en datos del Instituto de Estudios Turísticos.



## 4.9. Suiza

El modelo ajustado para los visitantes entrados por fronteras procedentes de Suiza (*VISZ*) sigue una estructura en función del factor renta en términos lineales de los propios alemanes (*PIBZ*) y los efectos retardados de las variables con un proceso autorregresivo de orden uno. Ninguno de los diferentes tipos de precios resultaron ser significativos en los modelos estimados de forma conjunta con la renta, ya que siempre presentan inferiores niveles de ajuste y más elevadas dispersiones que cuando se incluía como única variable exógena la renta. Los resultados del modelo y de los valores de los parámetros estimados se recogen en el Cuadro 10. La relación funcional explicativa del segmento procedente de Suiza es la siguiente:

Cuadro 10. Resultados del modelo de visitantes de Suiza

Variable	Parámetro	T-Student	Significación
Constante (a)	-1,513	-6,13	99%
PIB (b 1)	0,023	10,201	99%
Rho (r)	-0,678	5,509	99%
Estadísticos conjuntos			
R <sup>2</sup>	0,971		
Dispersión	8,61%		
F	575,85	Significación de F 99%	

Fuente: Elaboración propia basada en datos del Instituto de Estudios Turísticos.

## 5. Conclusiones

Los resultados de los modelos econométricos y del análisis de las elasticidades de la demanda muestran ciertas similitudes y diferencias entre la demanda total y los segmentos por países de procedencia que se describen brevemente a continuación.

- El factor renta es la influencia más destacada y común a todos los segmentos, al igual que para la demanda total.
- Existe una progresiva disminución de la sensibilidad de la demanda con relación al factor renta, a medida que la realización de viajes y el turismo dejan de ser considerados como consumos de orden superior.
- Los valores de las elasticidades demanda-renta sugieren que el nivel de renta media de los visitantes que vienen a España es relativamente bajo, lo que supone que deben realizar esfuerzos de compra elevados. Destacan en esta condición los principales emisores de turistas hacia nuestro país: Reino Unido y Alemania.



- Parece existir cierta relación entre la sensibilidad de la demanda sobre la renta y la distancia de los países con España, como en el caso de Suecia, lo que podría suponer la necesidad de un mayor esfuerzo de renta para realizar los viajes, aunque esta variable no ha sido incorporada en los modelos ni contrastada estadísticamente.
- Los países con menor sensibilidad comparativa (aunque siempre por encima de la unidad) son Francia y Países Bajos, situándose en torno al nivel medio marcado por la elasticidad de la demanda total ante la renta.
- La influencia de los precios es claramente diferente en función del tipo de precio considerado (origen, destino o relativo) y del segmento-país analizado.
- Bélgica, Francia, Países Bajos, Portugal y el Reino Unido explican su evolución temporal en función del nivel de precios existente en cada uno de los países de procedencia y siempre con el factor renta.
- La mayoría de los países que incluyen en sus modelos explicativos el factor precio, estadísticamente significativo, suele coincidir con el tipo de precio que ha obtenido el mayor valor (en términos absolutos) de elasticidad demanda-precio, excepto para el caso de Portugal.
- En ninguno de los segmentos analizados la mejor estructura explicativa se incluyen los precios del país de destino, en este caso España, aunque su influencia si ha resultado significativa principalmente en Bélgica, Francia y Suecia.
- Suecia es el único segmento que incluye en el modelo final explicativo de su evolución, junto a la renta, los precios relativos, aunque han resultado significativos también en los casos de Bélgica y Holanda.
- Los efectos retardados que, probablemente, recogen la repetición de las visitas a España por parte de los turistas se manifiestan principalmente en las estructuras de la demanda total y en los segmentos de Alemania, Países Bajos y Suiza.



## Bibliografía

- AGUILÓ, E., RIERA, A. y ROSELLÓ, J. (2001): *Un modelo dinámico para la demanda turística de las Islas Baleares. Una evaluación del efecto precio del Impuesto Turístico*, Documento de Trabajo 29, Universitat de les Illes Balears.
- ALEGRE MARTÍN, J., CLADERA MUNAR, M., JUANEDA SAMPOL, C. (2003): *Análisis Cuantitativo de la Actividad Turística*, Madrid, Pirámide.
- CALANTONE, R.J., DI BENEDETTO, C.A. y BOJANIC, D. (1987): «A comprehensive review of the tourism forecasting literature», *Journal of Travel Research*, Vol. XXVI, Nº 2, pp. 28-39.
- CHOY, D.J.L. (1984): "Forecasting tourism revisited", *International Journal of Tourism Management*, Vol. 5, Nº 3, pp. 171-176.
- CROUCH, G. (1994a): "The Study of International Tourism Demand: A Survey of Practice", *Journal of Travel Research*, Vol. 32, Nº 4, pp. 41-55.
- CROUCH, G. (1994b): "The Study of International Tourism Demand: A Review of Findings", *Journal of Travel Research*, Vol. 33, Nº 1, pp. 12-23.
- ESPASA, A., GOMEZ-CHURRUCA, R. y JAREÑO, J. (1990): *Un análisis econométrico de los ingresos por turismo en la economía española*, Documento de Trabajo 9002, Madrid, Banco de España.
- ESPASA, A. (1996): "Características de la demanda en los estudios econométricos sobre el turismo e implicaciones de política económica y de estrategia empresarial", *Información Comercial Española*, Nº 749, pp. 77-88.
- ESTEBAN TALAYA, A. (1987): *Análisis de la demanda: Aplicación a la actividad turística de las técnicas de predicción*, Madrid, Universidad Complutense.
- ESTEBAN TALAYA, A. (1993): "Previsiones turísticas: metodología y resultados", *Estudios Turísticos*, Nº 118, pp. 51-71.
- ESTEBAN TALAYA, A. (1996): "Previsiones de la demanda turística", *Información Comercial Española*, Nº 749, pp. 89-97.
- ESTEBAN TALAYA, A. (2001): "Tendencias recientes de la demanda turística" en J.B. BUENDÍA y J.COLINO *Turismo y Medio Ambiente*, Madrid, Cívitas, pp. 193-213.



- FRECHTLING, D.C. (1996): *Practical Tourism Forecasting*, Boston, Butterworth-Heinemann.
- GAUDRY, M.J.I. y WILLS, M.J. (1978): "Estimating the Functional Form of Travel Demand Models", *Transportation Research*, N°12, pp. 257-289.
- KULENDRAN, N. (1996): "Modelling Quaterly Tourism Flows to Australia Using Cointegration Analisis", *Tourism Economics*, Vol.2, N°3, pp. 203-222.
- KULENDRAN, N. y KING M.L (1997): "Forecasting International Quaterly Tourists Flows Using Error-correction and Time-series Models", *International Journal of Forecasting*, Vol.13, pp. 319-327.
- LATHIRAS, P. y SIRIOPOULOS, C. (1998): "The Demand for Tourism to Greece: A Cointegration Approach", *Tourism Economics*, Vol. 4, N°2, pp. 171-185.
- LIM, C. (1997): "An Econometric Classification and Review of International Tourism Models", *Tourism Economics*, Vol. 3, N°1, pp. 69-82.
- LORENZO, M.J., CALVO, J.L., y OSUNA, R. (2003): *Economía del Turismo*, Madrid, CERA.
- MARTIN, C.A. y WITT, S.F. (1987): "Tourism Demand Forecasting Models: Choice of Appropriate Variable to Represent Tourists'Cost of Living", *International Journal of Tourism Management*, Vol. 8, N° 4, pp. 233-246.
- MARTIN, C.A. y WITT, S.F. (1988): "Substitute Prices in Models of Tourism Demand", *Annals of Tourism Research*, Vol. 15, pp. 255-268.
- MARTIN, C.A. y WITT, S.F. (1989): "Forecasting tourism demand: a comparison of the accuracy of several quantitative methods", *International Journal of Forecasting*, Vol. 5, N° 1, pp. 1-13.
- MORLEY, C. (1991): "Modeling International Tourism Demand: Model Specification and Structure", *Journal of Travel Research*, Vol. 30, N°1, pp. 40-44.
- MORLEY, C. (1994): "The Use of CPI for Tourism Demand: Model Specification and Structure", *Journal of Travel Research*, Vol. 31, N°1, pp. 40-44.
- MORLEY, C. (1998): "A Dinamic International Demand Model", *Annals of Tourism Research*, Vol. 25, N°1, pp. 70-84.
- OUM, T.H. (1989): "Alternative Demand Models and Their Elasticity Estimates", *Journal of Transport Economics and Policy*, Vol. 23, pp. 163-187.



- PEDREÑO, A. y MONFORT, V. (1996): *Introducción a la Economía del Turismo en España*, Madrid, Cívitas.
- PELLEJERO MARTÍNEZ, C. (Director) (1999): *Historia de la Economía del Turismo en España*, Madrid, Cívitas.
- SHELDON, P.J. y VAR, T. (1985): "Tourism Forecasting: a Review of Empirical Research", *Journal of Forecasting*, Vol. 4, pp. 183-195.
- SUMMARY, R. (1987): "Estimation of Tourism Demand by Multivariable Regression Analysis", *Tourism Management*, Vol. 8, pp. 317-322.
- URIEL, E. y MONFORT, V.M. (Directores) (2001): *El Sector Turístico en España*, Valencia, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.
- WITT, S.F. y WITT, C.A. (1992): *Modeling and Forecasting Demand in Tourism*, Londres, Academic Press.





**MEDITERRANEO ECONOMICO**

# Las nuevas formas del turismo

- Economía y Turismo
- La calidad del turismo
- Piezas para el conocimiento del turismo





## LA IMPOSICIÓN DEL TURISMO <sup>1</sup>

*Alberto Gago, Xavier Labandeira y Miguel Rodríguez<sup>2</sup>*

En este trabajo se analizan los fundamentos, posibles aplicaciones y efectos de la imposición turística en España. El artículo se inicia con un análisis de las razones económicas y ambientales para gravar el turismo, que definen impuestos basados en el principio de beneficio, recaudatorios o correctores. Seguidamente se describe la praxis de la imposición turística en nuestro país, con una especial mención a la ya derogada ecotasa balear. Finalmente se estudian los efectos de dos modificaciones fiscales con objetivos recaudatorios o correctores a través de un modelo de equilibrio general aplicado para la economía española. Observamos como un impuesto del 10% sobre alojamientos consigue una recaudación significativa, aumenta el bienestar social y tiene efectos nulos sobre el medio ambiente. Por el contrario, un impuesto sobre emisiones de dióxido de carbono consigue importantes efectos ambientales pero reduce ligeramente el bienestar social.

### 1. Introducción

Durante las últimas décadas el turismo se ha convertido en una actividad económica fundamental en muchos países, particularmente en España. Si los beneficios económicos del turismo son claros (más valor añadido y empleo, por ejemplo), también lo son los costes de diversa naturaleza originados por éste (congestión, deterioro ambiental, etc.). Por ello se hace necesaria una regulación pública de la actividad turística y ésta ha de buscar unos equilibrios, no siempre evidentes, para conseguir el máximo beneficio social neto en el tiempo.

Dentro de las políticas públicas sobre el sector turístico juega un papel fundamental la tributación. En primer lugar, por la magnitud de la recaudación potencial en términos de sistema fiscal y su elevada aceptabilidad social. En segundo lugar, por su capacidad de actuar como sustituto de un precio de bienes y servicios públicos consumidos por los turistas. Y finalmente por el papel corrector del que se puede dotar a estos tributos.

<sup>1</sup> Este artículo se ha beneficiado de los resultados obtenidos en los proyectos de investigación SEC2002-03095 y PGIDIT03PXIC30008PN, financiados respectivamente por el Ministerio de Ciencia y Tecnología y FEDER, y por la Xunta de Galicia.

<sup>2</sup> Alberto Gago Rodríguez, Xavier Labandeira Villot y Miguel Rodríguez Méndez. Dpto. de Economía Aplicada. Universidad de Vigo.

En este trabajo nos ocupamos de analizar los fundamentos de la imposición sobre el turismo (capítulo 2), además de estudiar sus aplicaciones prácticas en España (capítulo 3). En particular, nos interesan las experiencias y efectos de impuestos turísticos específicos y los márgenes existentes para la introducción de tributos ambientales en este campo. Para ello, usamos un modelo de equilibrio general aplicado a la economía española para simular la implantación de impuestos hipotéticos sobre el sector turístico y sobre las emisiones de dióxido de carbono (capítulo 4).

## 2. Fundamentos de la imposición sobre el turismo

La creciente importancia económica del sector turístico, alrededor de un 10% del PIB e inversión mundiales, explica que una actividad tradicionalmente beneficiaria de una baja presión fiscal se haya convertido en un importante campo de actuación para los sistemas fiscales de muchos países. De hecho, es común que los ingresos impositivos generados por el turismo representen más de un 10% de la recaudación de algunos países desarrollados, cifra que puede elevarse hasta un 50% en pequeñas economías turísticas (OMT, 1998).

Como veremos en el siguiente epígrafe, la actividad turística ha sido utilizada como materia imponible bajo un amplio conjunto de fórmulas y circunstancias. La variedad e intensidad de estas actuaciones tributarias responde básicamente a tres razones: I) objetivos recaudatorios (implícitamente de reforma fiscal), II) cobertura de costes convencionales e III) internalización de costes externos.

Respecto a la primera cuestión, un sector turístico con un peso específico en la economía tan elevado es un candidato natural a sufrir, cuando menos, la presión fiscal media (creciente o estable durante las últimas décadas en la mayor parte de los países). Pero hay dos razones que pueden llevar a los gobiernos a expandir la presión fiscal sobre el turismo por encima de la media: sus reducidos efectos distorsionantes y la exportabilidad de la carga fiscal.

Un tributo turístico distorsiona cuando la demanda es relativamente elástica, puesto que el diferencial de precio ocasionado por el impuesto lleva a una modificación significativa del comportamiento. No obstante, en muchas ocasiones los destinos turísticos no tienen sustitutos claros (por características geográficas o climáticas peculiares, distancia, calidad, etc.) por lo que la elasticidad precio es baja y las alteraciones poco relevantes. Esto parece ser el caso de algunos países, que sin embargo no parecen seguir la regla impositiva de Ramsey que aboga por gravar más a las demandas menos elásticas (BIRD, 1992).

Pero incluso cuando hay algunas distorsiones en el comportamiento, si la incidencia del tributo recae mayoritariamente en el turista (no en el oferente del servicio turístico) y éste es no residente (hay exportabilidad del tributo), el exceso de gravamen se desvanece para el decisor



político (GOOROOCHURN y SINCLAIR, 1992). De acuerdo con la evidencia empírica, ambas hipótesis son plausibles en la realidad y consecuentemente la imposición turística se hace más atractiva en términos de reforma fiscal (ver, por ejemplo, FUJI, KHALED y MAK, 1985).

Una segunda razón para usar este tipo de impuestos es la financiación específica del sobrecoste que ocasionan los turistas en la provisión de bienes y servicios públicos (más necesidad de seguridad pública o saneamiento, por ejemplo). El tributo actuaría aquí como un precio teóricamente guiado por el principio del beneficio y, de no cubrir el citado sobrecoste, se ocasionaría una carga fiscal extra a los contribuyentes no turistas.

Por último, los costes externos ocasionados por la actividad turística son especialmente importantes (GREEN, HUNTER y MOORE, 1990). Básicamente se incluyen aquí costes ambientales y congestión, que no son solamente un subproducto del sector turístico sino también un input de su función de producción. Por ello, la intervención pública es especialmente perentoria y puede conseguirse a través de la imposición (véase CLARKE y NG, 1993).

Si un impuesto corrector lleva a la inclusión de los costes ambientales y de congestión en el precio final del paquete turístico, a modo de tributo pigouviano, se producirá una restauración de la eficiencia económica. Además, su efecto sobre la calidad de la oferta turística puede ser significativo, y esto afecta directamente a la disponibilidad a pagar por parte del turista y, por tanto, a la magnitud del valor añadido sectorial. Además, el impuesto podría utilizarse con un perfil temporal variable, para así evitar puntas de congestión y desestacionar la actividad turística.

### 3. La imposición sobre el turismo en España

Como ya avanzamos con anterioridad, el sector turístico se enfrenta a la imposición convencional o general sobre la actividad económica y a un conjunto de tributos específicos y exclusivos. Dentro de la imposición convencional (impuestos generales o específicos sobre ventas e imposición sobre rentas, por ejemplo), puede verse sujeto a tipos mayores, aunque habitualmente los elevados costes de administración de esta opción la hacen poco recomendable. La imposición específica toma generalmente la forma de impuestos sobre alojamientos, muy comunes en la práctica fiscal de países desarrollados y en desarrollo.

España no es una excepción y a la imposición general sobre el sector turístico, en ocasiones por debajo de la media por la imposibilidad de distinguir entre turistas y no turistas (ver BLAKE, 2000), ha unido un cierto interés en la aplicación de tributos específicos sobre la actividad turística. De hecho, un ejemplo de imposición específica, la ya derogada ecotasa balear, parecía combinar los tres objetivos mencionados en la sección anterior: recaudación, cobertura de costes e internalización (GAGO y LABANDEIRA, 2001).

Sintéticamente, la ecotasa balear era un tributo propio autonómico que sometía a gravamen las estancias en establecimientos hoteleros, siendo contribuyente el visitante que pagaba la estancia, y sustituto la empresa hotelera que prestaba el servicio. Su cuota era fija por día de estancia, aunque variable según la clase y categoría del establecimiento. Además, el impuesto se encontraba afectado a la dotación de un fondo para financiar actuaciones de mejora de la actividad turística y de preservación del entorno ambiental (PALMER y RIERA, 2003).

Probablemente mucho tuvo que ver con la introducción de este tributo su elevada exportabilidad y capacidad recaudatoria, que incrementaba la exigua cesta de impuestos propios autonómicos por las reservas de la LOFCA en favor de la hacienda central. Además, la ecotasa podría permitir una actuación estratégica sobre el mercado por cuanto sus efectos desincentivadores podrían concentrarse en los paquetes de mayoristas dirigidos a rentas medias-bajas, el segmento de más reducido valor añadido y menos deseable. No obstante, su carácter ambiental era más dudoso aunque podría tener efectos ambientales favorables si consiguiese una reducción cuantitativa y/o modificación cualitativa del turismo.

A pesar de la insistencia de algunos comentaristas, la afectación de la recaudación de un tributo a fines ambientales no lo convierte en un impuesto ambiental. De hecho, la definición tradicional del impuesto ambiental exige una relación clara y directa con un problema ambiental concreto, tratando de evaluar con precisión el daño ambiental causado por el contaminador para castigar una conducta nociva que aspira a modificar (ver capítulo 2). Esto implica que su éxito o efectividad se debería reflejar en una recaudación decreciente a lo largo del tiempo, lo que actúa contra el objetivo de reforma fiscal. Por último, su recaudación no debería estar afectada a gastos ambientales ya que así los programas de política ambiental quedan condicionados a las eventualidades del recurso, pudiendo perderse por esta vía la entidad presupuestaria que esta política merece.

La ecotasa turística balear incumplía todas las condiciones anteriores, lo que obviamente no quiere decir que su utilidad como impuesto turístico regulatorio y recaudador no fuese positiva. Pero, ¿qué tendría que hacer una administración preocupada por los efectos ambientales del turismo e interesada en la utilización de mecanismos impositivos para su control? Probablemente escoger figuras ya habituales en ciertos países de nuestro entorno (impuestos sobre emisiones o sobre productos potencialmente contaminantes), siendo precisamente las comunidades autónomas las que han aplicado con mayor decisión tributos de este tipo en el caso español (GAGO y LABANDEIRA, 1999).

Sobre todo, se debe evitar caer en tratamientos diferenciales entre turistas y residentes. Todos los agentes deterioran en mayor o menor medida el entorno natural y sólo cabría la discriminación entre visitantes y residentes cuando los costes ambientales per capita aumentasen a causa del turismo. Tal discriminación puede ser ciertamente difícil de llevar a cabo, ya que partimos de impuestos ambientales generalistas, pero podría instrumentarse a partir de tipos diferenciados para ciertos negocios con un fuerte contenido turístico y fácil exportabilidad de la carga fiscal.



## 4. Simulando los efectos de ciertos impuestos turísticos en España

Dada la importancia del sector turístico español y el papel que puede y debe jugar la imposición sobre esta actividad, en este capítulo nos interesamos por los efectos de dos tributos con efectos sobre el turismo. En primer lugar, consideramos la implantación de un impuesto *ad valorem* sobre estancias considerablemente más potente que la ecotasa balear. En segundo lugar, estudiamos las implicaciones de la introducción de un impuesto ambiental sobre las emisiones de dióxido de carbono. Para ello utilizamos un modelo de equilibrio general aplicado a la economía española.

### 4.1. El modelo de equilibrio general aplicado

El modelo aplicado es estático y con diecisiete sectores productivos. El modelo ha sido especialmente diseñado para evaluar políticas ambientales y simular las emisiones de CO<sub>2</sub> generadas en la combustión fósil<sup>3</sup>. La función de producción es una sucesión de funciones de elasticidad constante de sustitución (CES) anidadas en las que se combinan diferentes energías y factores productivos (capital, K, y trabajo, L). La producción en cada sector es una combinación de bienes intermedios y los restantes factores productivos (K, L, energía). La oferta total del bien *i* en la economía es un bien compuesto mediante una función CES por la producción nacional e importaciones, considerados imperfectamente sustitutivos. El destino final de la oferta es la exportación o el mercado interior, determinado por una función de elasticidad constante de transformación (CET).

Siguiendo la desagregación de las cuentas nacionales españolas, en la economía existen cinco sectores institucionales: un hogar representativo, el sector público, el sector exterior, las sociedades, y las Instituciones Sin Fines de Lucro al Servicio de los Hogares (ISFLSH). Sociedades e ISFLSH reciben rentas del capital y realizan transferencias netas con otras instituciones. Las sociedades pagan un impuesto sobre la renta y las ISFLSH consumen bienes y servicios, determinado mediante una función Cobb-Douglas.

El sector público recauda impuestos sobre la renta, el consumo, la producción, los salarios, y un impuesto ambiental sobre las emisiones de CO<sub>2</sub> y un impuesto turístico, ambos inicialmente nulos. También obtiene rentas del capital, realiza transferencias netas con otras instituciones y consume bienes y servicios, determinado mediante una función Cobb-Douglas. El resultado es un presupuesto público deficitario financiado con el ahorro de otras instituciones.

3 La estructura del MEGA utilizado en nuestro análisis empírico es similar, con algunos cambios, a la utilizada por BÖHRINGER, FERRIS y RUTHERFORD (1997). Para una descripción más detallada del modelo véase LABANDEIRA, LABEAGA y RODRÍGUEZ (2003). Para simular un impuesto turístico hemos realizado pequeños cambios sobre el modelo original relativos al comportamiento de los consumidores no residentes, para permitir cierta flexibilidad.

El hogar representativo posee una dotación fija de tiempo que puede destinar al consumo de ocio o a ofertar trabajo. Obtiene rentas del trabajo y del capital, realiza transferencias con otras instituciones y paga diferentes impuestos. Su objetivo es maximizar su bienestar de acuerdo a su restricción presupuestaria. La función de bienestar depende positivamente del consumo de ocio, bienes y servicios, y negativamente del volumen de emisiones de CO<sub>2</sub>, y es el resultado de una sucesión de funciones CES encadenadas.

El modelo asume una pequeña economía abierta que intercambia bienes y servicios con el exterior y realiza transferencias netas. La cantidad de bienes y servicios consumidos por los hogares no residentes en España (fundamentalmente turismo) es un bien compuesto mediante una función Cobb-Douglas. Exportaciones e importaciones permiten equilibrar la Balanza de Pagos <sup>4</sup>.

El equilibrio macroeconómico del modelo lo determina la capacidad o necesidad de financiación de la economía frente al exterior (variable exógena), igual a la diferencia entre el ahorro nacional (definido endógenamente por cada una de las instituciones) y las inversiones. El modelo asume mercados de bienes y factores perfectamente competitivos, sin desempleo involuntario. La oferta de capital y trabajo es perfectamente móvil entre sectores, pero inmóvil internacionalmente, aunque la oferta de capital es inelástica.

La base de datos utilizada procede de una matriz de contabilidad nacional (MCN-95) para la economía española construida a partir de la contabilidad nacional para el año 1995 publicada en INE (2002a) y la Cuenta Satélite del Turismo de España publicada en INE (2001). Para elaborar la MCN-95 también hemos empleado la SAM-95 a precios básicos. La Tabla 1 recoge las ramas de actividad utilizadas a los efectos de este estudio y sus correspondencias con otras clasificaciones estadísticas.

La MCN-95 contiene, además, las emisiones de CO<sub>2</sub> realizadas por cada sector e institución (Tabla 2), elaborado siguiendo un procedimiento similar al utilizado en las cuentas ambientales publicadas en INE (2002b). La información ambiental referida a España para el año 1995 también puede encontrarse en IEA (1998), y en MMA (2000).

A partir de los datos de la MCN-95 se calibran los parámetros del modelo: tipos impositivos, coeficientes técnicos de las funciones de producción, consumo y utilidad. El criterio utilizado es que el MEGA sea capaz de reproducir los datos de la MCN-95 como una solución o equilibrio óptimo, que será utilizado como punto de referencia (benchmark) <sup>5</sup>. En el equilibrio inicial los precios son igual a la unidad, estimándose los efectos provocados por las reformas como cambios relativos en la producción y los precios relativos. Ciertos parámetros, como las elasticidades de sustitución, no han sido calibradas sino tomadas de la literatura.

4 No existen tipos de cambio en el modelo. Suponemos que la política simulada tiene un impacto poco significativo sobre el tipo de cambio del euro, pues los mayores socios comerciales de España son países pertenecientes a la Unión Monetaria Europea.

5 El modelo de equilibrio general ha sido programado con GAMS/MPGSE, y la calibración ha sido implementada siguiendo el método propuesto en RUTHERFORD (1999), utilizando para ello el solver-algoritmo PATH.

Tabla 1. Ramas de actividad en la MCN-1995 y su correspondencia con la TSIO-1995

Sectores MCN-95	Descripción	Código TSIO 1995
AGRI	Agricultura, ganadería y caza, selvicultura, pesca y acuicultura	TSIO 01, 02, 03
CARBON	Extracción y aglomeración de antracita, hulla, lignito y turba	TSIO 04
CRUDO	Extracción crudo petróleo, gas natural, minerales de uranio y torio	TSIO 05
MINER	Extracción de minerales metálicos, no metálicos ni energéticos	TSIO 06, 07
PETROL	Coquerías, refino de petróleo, tratamiento combustibles nucleares	TSIO 08
ELEC	Electricidad	TSIO 09
GAS	Gas natural	TSIO 10
ALIM	Alimentos y bebidas	TSIO 12-15
MANUF	Otras manufacturas	TSIO 11, 16-20, 31-38
QUIMIO	Industria química	TSIO 21-24
PROMIN	Manufactura otros minerales no metálicos, reciclaje	TSIO 25-28, 39
METAL	Metalurgia, productos metálicos	TSIO 29, 30
CONSTR	Construcción	TSIO 40
SERV1	Telecomunicaciones, servicios financieros, inmobiliarios, alquiler, informática, I+D, servicios profesionales, etc	TSIO 41-43, 50-58, 71
HOST	Hostelería	TSIO 44
TRANSP	Servicios de transporte	TSIO 45-49
SERV2	Educación, servicios sanitarios, veterinarios y sociales, saneamiento, ocio, cultura, deporte, administraciones públicas	TSIO 59-70

Nota: Los códigos TSIO representan las distintas ramas de actividad en la TSIO publicada en INE (2002a).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Emisiones de CO<sub>2</sub> en España, 1995 (TM y pesos relativos sobre el total)

Sectores	Carbón	Refino de petróleo	Gas natural	TOTAL	TOTAL (%)
AGRI	17.102	5.440.224	141.844	5.599.170	2,39
CARBON	2.189	371.528	0	373.717	0,16
CRUDO	0	64.743	26.335	91.078	0,04
MINER	339.442	995.832	52.038	1.387.312	0,59
PETROL <sup>(1)</sup>	340.399	4.996.648	65.284	5.402.331	2,31
ELEC	41.564.824	15.604.953	1.496.967	58.666.744	25,05
GAS	0	206.183	4.179	210.362	0,09
ALIM	31.741	2.894.311	878.816	3.804.868	1,62
MANUF	305.374	3.510.204	1.482.696	5.298.274	2,26
QUIMIO	642.490	14.469.673	2.514.710	17.626.873	7,53
PROMIN	388.285	4.184.422	2.381.854	6.954.561	2,97
METAL	4.898.848	2.380.126	2.105.815	9.384.789	4,01
CONSTR	360.101	4.153.323	31.381	4.544.805	1,94
SERV1	319.877	8.942.128	2.437.283	11.699.288	5,00
HOST	109.043	2.587.858	1.287.789	3.984.690	1,70
TRANSP	45.286	26.208.830	62.919	26.317.035	11,24
SERV2	966.882	8.425.951	2.239.853	11.632.686	4,97
HOGARES	1.145.974	55.090.405	4.959.956	61.196.335	26,13
<b>TOTAL</b>	<b>51.477.857</b>	<b>160.527.342</b>	<b>22.169.719</b>	<b>234.174.918</b>	<b>100,00</b>

Notas: (1) Combustibles para el transporte, gas butano y propano, fuelóleos, etc.

Fuente: Elaboración propia.

Hemos querido calibrar una elasticidad de la oferta de trabajo frente a cambios en los salarios igual a  $-0,4$ , similar a la estimada para España por LABEAGA y SANZ (2001). Realizamos un análisis de sensibilidad de los resultados obtenidos con el modelo, incrementando y disminuyendo dicho valor en un 50%. De dicho análisis podemos concluir que los resultados obtenidos por el MEGA son robustos frente a cambios significativos en la elasticidad de la oferta de trabajo. También calibramos una elasticidad precio del gasto total realizado por los consumidores no residentes en España de  $-1,73$ , de acuerdo con las estimaciones para Andalucía presentadas en LOZANO, MORALES y NAVARRO (2000).

## 4.2. Las reformas simuladas

En el trabajo analizamos los efectos económicos y ambientales de dos políticas impositivas con devolución íntegra de la recaudación a los ciudadanos mediante transferencias de suma fija. En primer lugar estudiamos los efectos de un impuesto sobre las emisiones de  $\text{CO}_2$  con un tipo impositivo de  $12,28\text{€}$  por tonelada de  $\text{CO}_2$  emitida a la atmósfera, según los resultados más plausibles en la literatura científica (ver LABANDEIRA y LABEAGA, 2002). Este impuesto no grava directamente las emisiones de cada sector o institución sino el consumo de combustibles fósiles causantes de la contaminación.

En segundo lugar, analizamos los efectos de un impuesto sobre el consumo hotelero de los consumidores no residentes (consumo turístico receptor básicamente). Desafortunadamente, la base de datos utilizada en este estudio no desagrega el gasto realizado en alojamiento y restauración. Como quiera que nuestro propósito es simular un tipo impositivo del 10% sobre el gasto en alojamiento, el tipo impositivo utilizado finalmente es del 3,5% sobre ambos grupos de bienes. Para ello, hemos tenido en cuenta que el gasto realizado en alojamiento por el turismo receptor en el año 1995 representa aproximadamente el 35% del gasto total realizado en alojamiento y restauración (INE 2001).

## 4.3. Resultados

### 4.3.1. Efectos de un impuesto sobre las emisiones de $\text{CO}_2$

La introducción del impuesto ambiental incrementa los costes productivos y reduce la actividad económica. Así se produce una caída del 0,82% en la producción medida en términos del PIB a precios básicos (PIBpb), mientras que el PIB a precios de adquisición (PIBpm) apenas cambia, experimentando un crecimiento de 0,05%. Una menor actividad económica provoca una menor demanda de trabajo ( $-0,2\%$ ), y una caída significativa de las rentas reales del trabajo y del capital ( $-1,78\%$  y  $-0,99\%$  respectivamente).

Respecto a los efectos sectoriales de la reforma, son los sectores energéticos quienes reciben el mayor impacto negativo (ver Tabla 3). La mayor caída se produce en la producción de carbón (-11,7%), seguida de crudos de petróleo y gas natural (-9,5% y -9,2% respectivamente), y productos refinados del petróleo (-7,8%). Cabe destacar sin embargo una caída menor en el sector eléctrico debido a la existencia de fuentes de energías no gravadas por el impuesto (nuclear, hidráulica, etc.). Además, se producen caídas significativas en la actividad de algunos sectores no energéticos, como por ejemplo el sector de minerales no energéticos (*MINER*-2,8%), metalurgia y productos metálicos (*METAL*-2,3%), productos químicos (*QUIMIO*-1,9%), servicios de transporte (*TRANSP*) y productos minerales no energéticos ni minerales (*PROMIN*), ambos con caídas de -1,8%.

La Tabla 3 también muestra los efectos del impuesto ambiental sobre los precios de adquisición (precios de venta al público) respecto al IPC. Los productos energéticos son los que experimentan los mayores incrementos en sus precios, haciendo que estos se encarezcan en términos relativos. El precio del carbón se encarece en un 26,63%, los productos refinados del petróleo en 18,71%, y el gas natural en 15,25%. También afecta de manera negativa al sector eléctrico (+2,87%). Los restantes bienes y servicios experimentan reducciones en sus precios relativos, salvo tres casos: los servicios de transporte (*TRANSP*), los minerales no energéticos (*MINER*) y los productos minerales no energéticos ni minerales (*PROMIN*).

Tabla 3. Cambios porcentuales en la producción sectorial, emisiones, y precios reales

	Impuesto turístico			Impuesto CO <sub>2</sub>		
	Producción	CO <sub>2</sub>	(1)	Producción	CO <sub>2</sub>	(1)
AGRI	-	- 0,02	—	- 0,30	-8,08	- 0,99
CARBON	+ 0,10	+ 0,07	+ 0,10	- 11,70	-17,38	+ 26,63
CRUDO	+ 0,30	+ 0,27	+ 0,10	- 9,50	-15,93	- 0,99
MINER	+ 0,10	+ 0,01	+ 0,10	- 2,80	-13,09	+ 0,10
PETROL	+ 0,10	+ 0,05	+ 0,10	- 7,80	-13,83	+ 18,71
ELEC	-	+ 0,03	-	- 2,00	-9,57	+ 2,87
GAS	-	-	-	- 9,20	-15,73	+ 15,25
ALIM	- 0,10	- 0,12	-	- 0,30	-6,99	- 0,79
MANUF	+ 0,10	+ 0,13	+ 0,10	- 1,30	-9,84	- 0,69
QUIMIO	+ 0,10	+ 0,10	+ 0,10	- 1,90	-12,98	- 0,20
PROMIN	-	+ 0,04	-	- 1,80	-12,16	+ 0,10
METAL	+ 0,10	+ 0,13	+ 0,10	- 2,30	-12,01	- 0,30
CONSTR	-	+ 0,10	+ 0,10	- 1,30	-9,20	- 0,59
SERV1	-	+ 0,03	-	- 0,90	-7,83	- 0,99
HOST	- 0,80	- 0,81	-	- 0,10	-6,87	- 1,09
TRANSP	- 0,10	- 0,07	-	- 1,80	-9,28	+ 0,50
SERV2	-	+ 0,04	+ 0,10	+ 0,20	-7,04	- 0,79
HOGARES	-	+ 0,09	-	-	-5,39	-
TOTAL CO <sub>2</sub>	-	+ 0,03	-	-	-8,68	-
IPC (2)	-	-	- 0,10	-	-	+ 1,0

Notas: (1) Los cambios porcentuales en los precios son calculados como cambios en los precios de adquisición respecto al IPC. (2) Los cambios porcentuales en el IPC se calculan como cambios en el IPC respecto al numerario utilizado por el modelo (el precio del trabajo). Fuente: Elaboración propia.

Los efectos del impuesto ambiental sobre los consumidores no residentes son poco significativos (ver Tabla 4). Cabe destacar la caída experimentada en el consumo de los servicios de transporte, -1,62%, o los productos químicos (*QUIMIO*-0,93%). En términos ambientales, el impuesto ambiental es un instrumento de control eficaz para reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>. Como muestra la Tabla 3, las emisiones de CO<sub>2</sub> se reducen en 20.326.225 Tm (toneladas métricas) de CO<sub>2</sub>, o un 8,68% en términos relativos. Los sectores que experimentan una mayor reducción son, por este orden, el sector eléctrico (*ELEC*), con una reducción de 5.613.390 Tm, los hogares con 3.301.120 Tm, los servicios de transporte (*TRANSP*) con 2.443.210 Tm, y el sector químico (*QUIMIO*) con 2.287.840 Tm. Puesto que las emisiones restantes de CO<sub>2</sub> son muy elevadas, el impuesto obtiene una considerable recaudación.

Los efectos sobre el bienestar social del impuesto ambiental, en combinación con transferencias de tanto alzado, son negativos. Se produce una reducción de 0,13% en el bienestar no ambiental, entendiéndolo como tal aquel no asociado directamente a cambios en las emisiones de CO<sub>2</sub>, valorado en una pérdida de 501,5 millones de euros. Los beneficios ambientales, valorados según el tipo impositivo utilizado, incrementan el bienestar social en 247 millones de euros. Como consecuencia de los anteriores efectos parciales, el bienestar social experimenta una pérdida de 254,3 millones de euros.

#### 4.2.2. Efectos de un impuesto turístico sobre alojamientos

El impacto de este tributo sobre el conjunto de la economía no es significativo, tanto en términos de PIB como de empleo. Tampoco se producen variaciones significativas en las rentas del capital o del trabajo, y su impacto ambiental es nulo. Quizás lo más destacable es la caída poco significativa en la actividad del sector hostelero (*HOST* hoteles y restaurantes) del 0,81% (ver Tabla 3). A pesar de todo, el impuesto turístico es capaz de generar una recaudación para el gobierno de 358,7 millones de euros.

Como se observa en la Tabla 4, los efectos más significativos son soportados por los consumidores no residentes. El consumo de los servicios de hostelería cae un 4,64%, pero también el consumo de otros bienes y servicios (-1,3% aproximadamente). Como resultado, los consumidores no residentes reducen el gasto total en España en un 3,18% en respuesta a un incremento en los precios de su cesta de consumo en España del 2,0%.

A pesar de sus limitadas consecuencias económicas, los efectos sobre el bienestar social del impuesto turístico, en combinación con transferencias de tanto alzado, son positivos. Los beneficios no ambientales del impuesto turístico permiten incrementar el bienestar social en 363.3 millones de euros.

Tabla 4. Cambios en el consumo de los no residentes (euros) y variaciones porcentuales (%)

	Impuesto Turístico			Impuesto CO2	
	Inicial €	Final €	Variación %	Final €	Variación %
ALIM	1.209	1.193	- 1,30	1.204	- 0,35
MANUF	1.562	1.541	- 1,34	1.555	- 0,45
QUIMIO	368	363	- 1,26	364	- 0,93
SERV1	1.416	1.397	- 1,31	1.414	- 0,13
HOST	10.754	10.255	- 4,64	10.743	- 0,10
TRANSP	2.915	2.876	- 1,31	2.867	- 1,62
SERV2	956	943	- 1,33	952	- 0,39
TOTAL	19.178	18.569	- 3,18	19.100	- 0,41
IPCNR (1)			+ 2,00		+ 0,30

Notas: (1) Cambio porcentual en el índice de precios para los consumidores no residentes calculado como cambio en los precios de adquisición respecto al IPC.

Fuente: Elaboración propia.

## 5. Conclusiones

En este artículo nos hemos ocupado de analizar los fundamentos de la imposición turística, así como el diseño y resultados de su introducción real o hipotética en el caso español. En primer lugar, observamos cómo la tributación turística tiene sentido al menos por tres razones: la obtención de recursos públicos de una forma eficiente (en términos de reforma fiscal), la cobertura de los costes convencionales originados por los turistas y la corrección de efectos externos negativos ocasionados por el turismo (básicamente congestión y contaminación).

Para ello, existen diversas formas de gravar la actividad turística. La más habitual es a través de la imposición convencional, aunque es posible realizar modificaciones que se apliquen exclusivamente al sector turístico en aquellos casos en que la magnitud de los costes de administración lo permite (tipos más elevados sobre ciertos consumos, por ejemplo). Una segunda alternativa es a través de imposición específica, que normalmente toma la forma de imposición sobre alojamientos.

Después de analizar someramente la situación de la tributación turística española, centrándonos en las características y valoración de la ya derogada ecotasa balear, realizamos una simulación de los efectos de dos tributos hipotéticos, con efectos sobre el sector turístico y el medio ambiente: un impuesto sobre los alojamientos de un 10% sobre el precio y un impuesto sobre las emisiones de CO<sub>2</sub>. Para ello utilizamos un modelo de equilibrio general aplicado a la economía española para el año 1995.

Los resultados principales de esta simulación demuestran que ambos tributos son capaces de obtener una recaudación significativa, sin cambios significativos en el bienestar social (favorables, en todo caso, en el impuesto sobre alojamientos) y con efectos ambientales posi-

tivos (nulos en el impuesto sobre estancias). Por tanto, se trata de tributos viables y a priori exitosos en la mayor parte de sus cometidos. Es de destacar, sin embargo, la necesidad de aplicar impuestos genuinamente ambientales para controlar este tipo de problemas.

En resumen, nos encontramos ante figuras impositivas muy atractivas en el caso español, especialmente útiles para administraciones subcentrales. A una necesidad acuciante de recursos, este nivel jurisdiccional une la cobertura de buena parte de los servicios públicos ofertados a los turistas, además de la circunscripción de buena parte de las externalidades negativas a su ámbito territorial. Se abre, pues, una vía de desarrollo de indudable potencial para las haciendas autonómicas y locales españolas.

## Bibliografía

- BIRD, R. (1992): "Taxing tourism in developing countries", *World Development*, nº 20, pp. 1145-1158.
- BLAKE, A. (2000): "The economic effects of taxing tourism in Spain", Discussion Paper nº 2000/2, Christel DeHaan Tourism and Travel Research Institute, Nottingham University.
- BÖHRINGER, C.; FERRIS, M. y RUTHERFORD, T. (1997): "Alternative CO<sub>2</sub> abatement strategies for the European Union" en Proost, S. y Brader, J. (eds) *Climate change, transport and environmental policy*. Edward Edgar, Cheltenham.
- CLARKE, H. y NG, Y-K. (1993): "Tourism, economic welfare and efficient pricing", *Annals of Tourism Research*, nº 20, pp. 613-632.
- FUJII, E.; KHALED, M. y MAK, J. (1985): "The exportability of hotel occupancy and other tourist taxes", *National Tax Journal*, nº 38, pp. 169-177.
- GAGO, A. y LABANDEIRA, X. (1999): *La reforma fiscal verde. Teoría y práctica de los impuestos ambientales*, Mundi Prensa, Madrid.
- GAGO, A. y LABANDEIRA, X. (2001): "Turismo y fiscalidad ambiental", *Papeles de Economía Española*, nº 87, pp. 179-186.
- GREEN, H.; HUNTER, C. y MOORE, B. (1990): "Assessing the environmental impact of tourism development", *Tourism Management*, nº 11, pp. 111-120.



- GOOROOCHURN, N. y SINCLAIR, T. (2003): "The welfare effects of tourism taxation", Discussion Paper nº 2003/2, Christel DeHaan Tourism and Travel Research Institute, Nottingham University.
- IEA (1998): *Energy statistics of OECD countries. 1995-1996*. International Energy Agency, OECD, París.
- INE (2001): *La cuenta satélite del turismo de España. Metodología y primeras estimaciones 1996-1999*. Instituto Nacional de Estadística, Madrid.
- INE (2002a): *Contabilidad Nacional de España. Base 1995. Serie contable 1995-2000. Marco input-output 1995-1996-1997*. Instituto Nacional de Estadística, Madrid.
- INE (2002b): *Estadísticas de Medio Ambiente. Cuentas Ambientales*, Instituto Nacional de Estadística, Madrid.
- LABANDEIRA, X. y LABEAGA, J. M. (2002): "Estimation and control of Spanish Energy-Related CO<sub>2</sub> Emissions: an Input-Output Approach", *Energy Policy*, nº 30, pp. 597-611.
- LABANDEIRA, X.; LABEAGA, J. y RODRÍGUEZ, M. (2003): "Effects of green tax reforms in Spain. A new analytical approach integrating micro and macroeconomic models", *Workshop on Climate Policy after 2012*, Universidad de Gante.
- LOZANO, A.; MORALES, A. y NAVARRO, L. (2000): "Situación estratégica del sector turístico de Andalucía frente a competidores potenciales", este número.
- OMT (1998): *La fiscalidad del turismo*, Organización Mundial del Turismo, Madrid.
- PALMER, T. y RIERA, A. (2003): "Tourism and environmental taxes: with special reference to the «Balearic ecotax»", *Tourism Management*, nº 24, pp. 665-674.
- RUTHERFORD, T. (1999): "Applied General Equilibrium Modeling with MPSGE as a GAMS subsystem: an overview of the modeling framework and syntax", *Computational Economics*, nº 14, pp. 1-46.



## ESTRATEGIAS DE CALIDAD TURÍSTICA. EL PAPEL DE LOS SISTEMAS DE ACREDITACIÓN Y CERTIFICADOS DE CALIDAD <sup>1</sup>

*César Camisón Zornoza*<sup>2</sup>

El valor de la calidad como medio de discriminación de precios y fuente de ventajas competitivas descansa en el reconocimiento por el mercado del mensaje y en la implantación interna de acciones de cambio organizativo para mejorar el desempeño que sean consecuentes con ella. Los certificados y acreditaciones de calidad persiguen facilitar este objetivo mediante la estandarización del mensaje externo y de los procesos internos. La importancia de la cuestión es especialmente intensa en la empresa turística ante la difícil sustitución de la diferenciación basada en la calidad como estrategia competitiva frente a rivales emergentes con ventajas comparativas en precios, y el subsiguiente desarrollo de esquemas de normalización y certificación que estimulen la introducción de sistemas de gestión de la calidad. Este trabajo revisa la senda recorrida en los ámbitos nacional e internacional en el desarrollo de sistemas de acreditación de la calidad turística, así como valora la contribución real de estos modelos a la mejora de la competitividad y a la satisfacción de las expectativas de los agentes que han realizado el esfuerzo de certificación. Además, se reportan algunos resultados derivados de la investigación empírica desarrollada mediante el análisis de una base de datos formada por 64 casos de empresas hoteleras españolas. La evidencia empírica más significativa es que la influencia de la gestión de la calidad sobre el desempeño está relacionada con (tiene como variable antecedente a) el enfoque adoptado, siendo dicha contribución proporcional al contenido estratégico del enfoque de calidad implantado. Las empresas que adoptan un enfoque de TQM obtienen un mejor desempeño que las asentadas en un enfoque de certificación.

---

1 Este trabajo se ha beneficiado de la financiación recibida en los proyectos de investigación 1FD97-0434 titulado "Activos intangibles y calidad como determinantes del desarrollo de los mercados turísticos: una herramienta de medición desde la perspectiva de los costes intangibles de no calidad", financiado por la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología (CICYT) y la Comisión Europea; y GV-3244/95, denominado "Mejora de la calidad y su influencia en la formación de la ventaja competitiva de la empresa turística: la perspectiva de la satisfacción del consumidor y el enfoque de la calidad total", encuadrado en el Plan Valenciano de Ciencia y Tecnología de la Generalitat Valenciana.

2 *César Camisón Zornoza*. Grupo de Investigación en Calidad y Estrategia en Turismo (CETUR). Universitat Jaume I.



## 1. Introducción

En las dos últimas décadas, la práctica empresarial y la literatura sobre gestión de la calidad han concluido que la competitividad empresarial exige una orientación prioritaria hacia la mejora continua de la calidad, erigiéndola como uno de los retos estratégicos críticos. El fundamento de esta prescripción teórica es la existencia de una supuesta relación positiva entre la gestión de la calidad y la satisfacción del consumidor (Gilmore y Carson, 1993), la creación de ventajas competitivas sostenibles (Escrig, Bou y Camisón, 2001; Kroll, Wright y Heiens, 1999; Powell, 1995; Grant, Shani y Krishnan, 1994; Malhotra, Steele y Grover, 1994; Belohlav, 1993; Cole, Bacdayan y White, 1993; Spitzer, 1993) y los resultados organizativos (Caruana, Pitt y Berthon, 1999; Harrington, 1996; Rust, Zahorik y Keiningham, 1995).

La necesidad de adoptar estrategias basadas en la calidad, a fin de desarrollar la orientación al cliente, ha sido destacada especialmente en empresas de servicios (Caruana, Pitt y Berthon, 1999), e igualmente proclamada en turismo (Callan y Bowman, 2000; Callan, 1998; Camisón, 1996a; Weiermair, 1996; Saunders y Graham 1992). En este mismo sector, un estudio Delphi sobre las tendencias del turismo mundial y de la hotelería de litoral mediterránea para el principio del siglo XXI identificó la calidad de servicio, la calidad de producto y la calidad total, como algunos de los factores críticos más importantes para el éxito de las empresas hoteleras, claramente por encima del precio o de los atributos tangibles del producto (Camisón, 1999a). El profundo cambio experimentado por la sociedad actual respecto a la que vivió el *boom* turístico de los años 60 constituye el argumento inapelable de fondo, dado que obliga a las empresas turísticas a adaptar su oferta de servicios a los nuevos valores y necesidades de los consumidores-turistas. La diversidad de comportamientos del turista y su creciente preferencia por servicios personalizados de mayor calidad es otro factor que coadyuva a reivindicar la calidad como base competitiva esencial. Además, la internacionalización de los mercados facilita la creciente competencia de otros países y destinos más competitivos en precio, frente a los cuales España necesita un cambio estratégico que redefina las señas de identidad de la oferta nacional para mantener su liderazgo. La literatura insiste en que la estrategia más eficaz para asegurar la supervivencia de las empresas en el mercado actual se basa en la diferenciación del producto, como instrumento que permite la discriminación de precios. Una estrategia de competencia basada en la oferta de productos diferenciados por calidad busca transmitir al consumidor una percepción de valor por encima del precio del servicio, y la implantación de la gestión de la calidad, como conceptos esenciales para garantizar una ventaja competitiva sostenible para la empresa turística.

Consecuentemente con estas ideas, el número de empresas que están aplicando programas de gestión de la calidad ha ido en aumento exponencial. En una primera fase, dado que la creación de valor de mercado de los servicios ofrecidos pasa porque el mercado reconozca el valor de cambio de dichos servicios, ha existido un fuerte incentivo para el desarrollo e implantación de sistemas de certificación de la calidad que faciliten el reconocimiento del mercado mediante la estandarización del mensaje y la garantía de la calidad. Posteriormente,

la “Gestión de la Calidad Total” (“Total Quality Management”, TQM) ha sido uno de los modelos de negocios más abrazados (y el término es adecuado porque la cruzada por la “calidad total” parece más bien un apostolado) por las empresas en los últimos 20 años.

La industria turística no ha sido una excepción a esta tendencia. Un estudio de Camisón, Roca y Bou (2000, 238-239), sobre una muestra de empresas hoteleras de litoral localizadas en los destinos Benidorm y Peñíscola, revelaba una clara percepción directiva de la importancia prioritaria de la mejora de la calidad, en vías a potenciar una ventaja competitiva sostenible basada en la satisfacción de los clientes, notoriamente por encima de las estrategias enfocadas al coste. Otro dato que corroboraba esta importancia era que alrededor del 62,5% de empresas declaraban haber realizado inversiones en proyectos de mejora de la calidad en los tres últimos años, incrementándose dicho porcentaje al 65,6% cuando se sondeaban los proyectos previstos para el año siguiente. La asunción por la dirección de la empresa hotelera de la gestión de la calidad como parte esencial del sistema directivo de la organización era total en el 40,6% de los casos, enfrentando abiertamente y liderando los problemas de calidad otro 26,6%, mientras que sólo un 10,9% de empresas no estaban dispuestas a invertir en calidad y un 1,6% ni siquiera perciben tal como una herramienta directiva.

Pese a que la mayoría de las grandes empresas turísticas han iniciado programas de TQM, la observación del conjunto del tejido empresarial en turismo, dominado por PYME, indica que este enfoque coexiste con otras aproximaciones a la gestión de la calidad, siendo más abundantes los enfoques de corte reactivo y de aseguramiento de la calidad (Coyle y Dale, 1993). El estudio ya citado de Camisón, Roca y Bou (2000, 241-242) apunta que la mayoría de aplicaciones de gestión de la calidad (56,3%) han sido reactivas, limitándose a actividades esporádicas y aisladas sin un plan que las sistematice, aglutinándose además el 67,9% de las empresas hoteleras con estrategias proactivas de calidad (29,7% de la muestra total) en planes de aseguramiento y persiguiendo planes según la filosofía de la calidad total sólo un 32.1% (14.1% del total). El dominio del enfoque de certificación se plasma también en la finalidad de las inversiones en mejora de la calidad, mucho más centradas en la mejora de los activos tangibles que de los intangibles (por ejemplo, mediante la inversión en capital humano).

La consecuencia clara es que, mientras en 1993 sólo una empresa turística española gozaba de la certificación ISO, a finales de 2002 existían ya 169 empresas certificadas por dicha norma más 350 con la marca Q del ICTE. El año 2001 ha marcado un punto de inflexión, pues han visto la luz las 10 primeras agencias de viajes, los 15 primeros restaurantes, las 10 primeras casas rurales y los 15 primeros camping certificados con la marca de calidad turística Q. En 2002, siete de las más importantes cadenas hoteleras españolas (Sol Meliá, Paradores Nacionales de Turismo, Occidental Hoteles & Resorts, Hesperia, Barceló Hoteles & Resorts, Iberostar y AC Hoteles) han firmado acuerdos con el ICTE para certificar según su marca a todos sus establecimientos a corto plazo. La búsqueda de la calidad por empresas turísticas españolas se plasma en otros reconocimientos, como en la clasificación dentro de los 10 mejores hoteles vacacionales del mundo por tres hoteles de Riu Hotels en el año 2000, según los



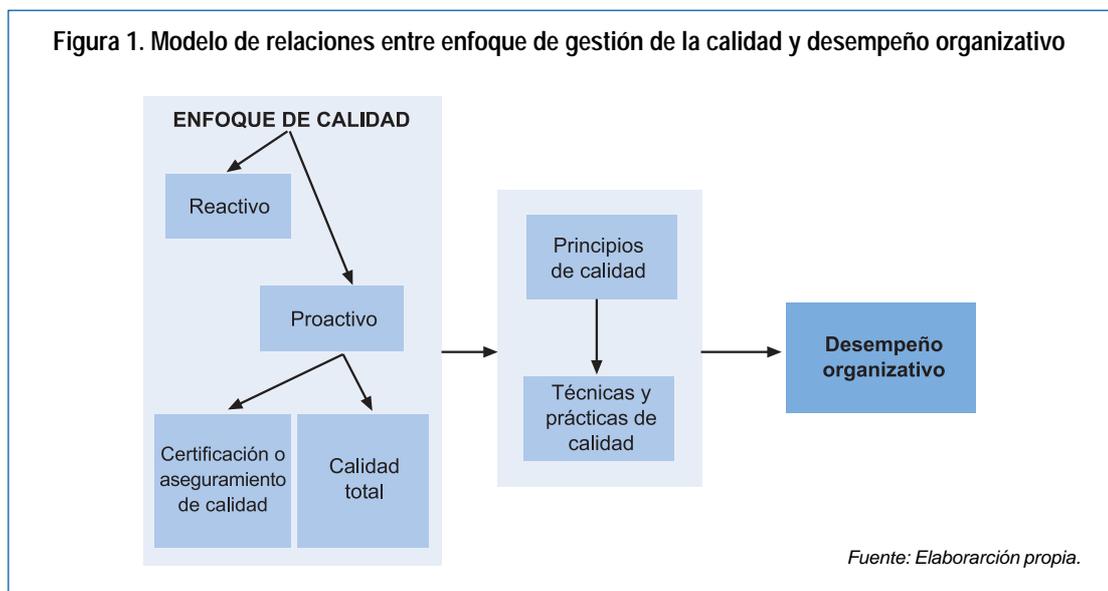
galardones que anualmente otorga TUI. La penetración del enfoque de Gestión de la Calidad Total ha sido más escasa en el turismo español. El interés por el sistema está presente en un pequeño número de organizaciones, como Sol Meliá, Ciudad de las Artes y las Ciencias (Valencia), Iberia y Air Nostrum, que son miembros del Club Gestión de Calidad. Aunque no es información pública, algún trabajo indica que sólo dos cadenas hoteleras españolas han realizado procesos de autoevaluación según el modelo EFQM, si bien otras grandes empresas turísticas como AC Hoteles, Hoteles Occidental, Sol-Meliá o Hesperia Hoteles han implantado sistemas de calidad próximos a este enfoque según sus propios criterios (Martínez y Cruz, 2002, 162-163).

Sin embargo, trabajos recientes como el de Zbaracki (1998) desvelan que el consumo por los directivos de una retórica del éxito acerca de la gestión de la calidad lleva al desarrollo de un discurso en la organización abiertamente optimista en este sentido. A pesar de su importancia, la gestión de la calidad no ha estado libre de críticas relacionadas con la dificultad de su aplicación en la práctica y con la efectividad de sus resultados (Reger et al., 1994). En su aplicación práctica, la falta de sistematización de los programas de gestión de la calidad ha generado, en muchas situaciones, una gran confusión entre los propios *practitioners*. Estos deben enfrentarse a una gran variedad de prácticas, técnicas y metodologías (Lascelles y Dale, 1988; Maxwell, 1994; Reeves y Bednar, 1994) que dificultan su implantación en la empresa. La complejidad ha sido además atizada con los procesos de reforma de todos los modelos existentes, entre ellos las normas ISO 9000 en 2000. No es pues extraño que autores como Conti (1999) se pregunten si tanta actividad refleja las necesidades de los usuarios, o bien refleja simplemente la competencia entre modelos de gestión para captar adeptos. Adicionalmente, es necesaria la elaboración de estudios empíricos que aporten conocimientos sobre cómo están siendo interpretadas las distintas nociones de gestión de la calidad en las organizaciones hoteleras (Olsen, Teare y Gummesson, 1995; Olsen, Tse y West, 1992). El crecimiento de la implantación de sistemas de gestión de la calidad choca con el conocimiento insuficiente de las prácticas de gestión de la calidad adoptadas por las empresas turísticas, limitándose la evidencia empírica mayoritaria a estudios anedócticos y basados en casos (Gilbert y Joshi, 1993, 158)<sup>3</sup>.

A las dificultades en su aplicación, se une la discusión sobre cual es el enfoque más adecuado para la gestión de la calidad en la empresa turística. La investigación (Olsen, Teare y Gummesson, 1995; Godfrey, 1993; Olsen, Tse y West, 1992) se ha hecho eco de la necesidad de valorar la eficacia de su adopción en las organizaciones turísticas. La evidencia existente sobre sus resultados no es concluyente, revelando en muchos casos una alta tasa de fracaso de programas de gestión de la calidad. Además, algunas empresas se están cuestionando los esfuerzos de gestión de la calidad al no generar los resultados esperados con respecto a las inversiones de calidad realizadas (Schilit, 1994). Consecuentemente, existe una dificultad en diferenciar *a priori* entre aquellos programas de gestión de la calidad que generen resultados aceptables de las que no (Dean y Bowen, 1994).

3 Una revisión más profunda de los enfoques de investigación de la calidad en turismo, dominantes en las comunidades nacional e internacional, se encuentra en Camisón et al. (1996b), Camisón y Monfort (1996 a,b).

Con la idea de avanzar en el conocimiento de los factores que explican el éxito en los programas de gestión de la calidad implantados en la empresa turística, en el presente trabajo se investiga el desempeño comparativo de distintos modelos de gestión de la calidad, centrándose especialmente en valorar la contribución real del aseguramiento o certificación de la calidad y de la TQM a la competitividad y a los resultados empresariales. Para ello, defendemos primeramente la idea de que la carencia de éxito en la implantación de la gestión de la calidad se asocia a la ausencia de un enfoque proactivo o de planificación formal de la calidad. En otras palabras, la aplicación de principios y técnicas de mejora de la calidad de forma aislada (enfoque reactivo) no mejora la capacidad de una empresa para incrementar sus resultados; por tanto, suele considerarse uno de los factores que justifican el escaso éxito de algunos programas de gestión de la calidad. En segundo lugar, se propugna que el éxito en la implantación de estos programas está ligado a la adopción de enfoques de calidad proactivos (al estilo de la "gestión de la calidad total", TQM en lo sucesivo). Estos enfoques estratégicos no se limitan a la búsqueda de la máxima calidad de producto, mediante la puesta en práctica independiente de herramientas y principios. Al contrario, acentúan la orientación hacia el cliente merced a la implantación de filosofías de gestión que integran los principios y las técnicas de calidad, y que facilitan el cambio estratégico y cultural que ésta requiere (Bettis, 1994; Bounds, et al, 1994; Cameron, 1994). La adopción de una visión a largo plazo de la inversión y de los planes en calidad total es pues ingrediente central del enfoque. Si cabe contrastar positivamente la relación entre enfoque estratégico de la calidad y resultados, puede avanzarse en el conocimiento de los factores que explicarían la alta tasa de fracaso de este género de programas. Para contrastar este problema, proponemos una investigación cuya contribución está recogida en el modelo sugerido en la Figura 1. La hipótesis contrastada es que la razón del diferencial en desempeño entre los programas de gestión de la calidad es que los enfoques proactivos discriminan entre los métodos (prácticas y técnicas) de calidad empleados, siendo su selección contingente al enfoque de calidad elegido.





El desarrollo de este trabajo está organizado en varias secciones. Primeramente, revisamos la literatura oportuna sobre los distintos enfoques en la gestión de la calidad y sus relaciones con el desempeño organizativo. En segundo lugar, se describe la muestra y la metodología desarrollada para realizar el estudio. Para la contrastación empírica de las hipótesis se ha procedido a un estudio exploratorio de 64 casos de empresas hoteleras españolas. A continuación se presentan y discuten los resultados. Por último, se destacan las principales conclusiones y se ponen de relieve las limitaciones de la investigación realizada.

## 2. Enfoques de gestión de la calidad: Conceptos básicos y modelos

### 2.1. Tipologías de enfoques de gestión de la calidad

La complejidad del concepto gestión de la calidad hace que éste haya sido definido e interpretado de formas muy diversas (Garvin, 1987; Ghobadian y Seller, 1996). Asumir la existencia de diversos enfoques requiere su identificación y clasificación. Una primera taxonomía deriva de la ISO 8402 (1986), en la que se distinguen los enfoques de control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total. Una segunda tipología es la que se basa en la existencia de un plan de calidad en la empresa. Esta permite distinguir entre los enfoques reactivos o de control de calidad y los enfoques proactivos o estratégicos. Las empresas que adoptan un *enfoque reactivo o de control de la calidad* entienden que la calidad (o la falta de calidad) es un problema a solucionar y no desarrollan planes de calidad, sino que utilizan únicamente técnicas operativas para su control; se trata pues de una posición defensiva. Por contra, en aquellas empresas que adoptan una *orientación proactiva o estratégica en la gestión de la calidad*, existe una planificación de la calidad y la gestión de la calidad es vista como una oportunidad y como una fuente de ventajas competitivas sostenibles que les permite diferenciarse de la competencia. Es común diferenciar, dentro del enfoque proactivo de gestión de la calidad, dos conceptos que dan lugar a dos modelos alternativos (Curkovic y Handfield, 1996; Tummala y Tang, 1996; Desmarets, 1995; Potts, 1992; ISO 8402, 1986): el *enfoque de aseguramiento de la calidad* y el *enfoque de TQM*.

El enfoque de gestión de la calidad seleccionado repercute en la forma de implantar los programas. La existencia de un plan de calidad facilita a las empresas una visión más amplia de la gestión de la calidad, y permite su implantación de forma global. Es pues teóricamente factible pensar que existirán diferencias entre las prácticas utilizadas por las empresas según tengan o no un enfoque formal de la gestión de calidad.

## 2.2. El enfoque de aseguramiento de la calidad

El aseguramiento de la calidad (Normas ISO 9000, Normas ICTE) es un sistema concebido para establecer preceptos sobre cómo desarrollar las actividades de todos los procesos de la empresa, pero principalmente en el área productiva <sup>4</sup>, midiendo pues la llamada calidad funcional.

El primer antecedente de este enfoque fue el *control de calidad* (a posteriori) del bien o servicio producido mediante la inspección. El objetivo básico de este enfoque es evitar que productos o servicios defectuosos lleguen al cliente. Su proceder consiste en establecer *a priori* unas especificaciones de calidad del producto que deben medirse de forma sistemática para verificar su cumplimiento. Aunque esta visión corresponde a una etapa muy temprana en la evolución de los sistemas de gestión de la calidad, constituye la aproximación aún dominante en turismo. La iniciativa procede aquí de la regulación pública, obra de la cual es un buen conjunto de normas sobre estándares mínimos de cumplimiento obligatorio en materias tales como la clasificación de los establecimientos turísticos, los requerimientos legales en materia de seguridad, salud o urbanismo, control de calidad de las aguas de baño, etc. En todos estos casos, el regulador completa la definición de los estándares de calidad con un sistema de inspección encaminado a garantizar su cumplimiento. Otro exponente de esta filosofía, si bien aquí de carácter voluntario, es Bandera Azul, una iniciativa europea para conceder banderas azules para playas y puertos deportivos nacida en 1985 en Francia y extendida internacionalmente en 1987. Bandera Azul puede considerarse precursora de los actuales sistemas de certificación de calidad medioambiental, habiéndose convertido en 2000 en un estándar de ecocalidad mundial patrocinado por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA-UNEP) y la Organización Mundial del Turismo (OMT), que ha inspirado fuertemente las líneas maestras del VI Programa de Acción de la Unión Europea en Materia de Medio Ambiente (VI PAM) de 2001. La iniciativa privada ha recogido el testigo, con la decisión de establecer estándares de calidad mínimos en el ámbito de empresa, como han hecho las cadenas turísticas franquiciadoras o ciertos "turoperadores". También en estas experiencias, los reguladores privados han estructurado sistemas de inspección para controlar el cumplimiento de los requisitos fijados.

Se trata en todos los casos de sistemas de establecimiento de la calidad de diseño exclusivamente. Los requerimientos legales en materia de salud, seguridad, categoría, etc. Constituyen un cuerpo de especificaciones de obligado cumplimiento. Dado que, en general, en turismo no es posible la prueba del producto antes de su consumo, el medio de información generalmente aceptado es la clasificación de los establecimientos en categorías. Cada categoría se asocia con un conjunto de atributos físicos y servicios, que es identificada en España con

---

<sup>4</sup> Es obligado hacer la salvedad de que esta orientación hacia la producción se ha modificado por una visión más equilibrada en las nuevas normas ISO 9001:2000.



estrellas para hoteles y tenedores para restaurantes, y por medios similares en otros países como coronas en Gran Bretaña (Callan, 1998), que regulan exclusivamente los estándares de las infraestructuras y el equipamiento. Mientras en España la clasificación es producto de la legislación de cada Comunidad Autónoma, en países como Reino Unido los hoteles se clasifican por organizaciones diversas como oficinas nacionales de turismo, asociaciones automovilísticas o guías comerciales.

El control de calidad supone un avance significativo sobre un sistema sin control, pero la inspección tiene unas limitaciones bien conocidas. El desarrollo del control de calidad suele conducir a la producción de bienes o servicios defectuosos, algunos de los cuales (salvo la onerosa inspección completa) pueden llegar al cliente, originando unos importantes costes de no calidad internos y externos (Camisón y Roca, 1997). Además, al delegar en el sistema la vigilancia del cumplimiento de las especificaciones, exime al trabajador de responsabilidad. La eficacia del control de la calidad descansa en la correcta definición de las especificaciones como atributos de calidad, es decir, como parámetros medibles de aptitud para el uso del producto; así como en la incorporación al sistema de mecanismos de retroalimentación que sostengan el despliegue de acciones de mejora durante el proceso. La incorporación al enfoque de gestión de la calidad de acciones preventivas y correctoras es la nota distintiva del *concepto moderno de control de calidad*. La adopción del principio de autocontrol, que extiende a todo el personal la responsabilidad de verificar la calidad de su propio trabajo (desplegando entonces la función de verificación de la calidad al proceso a medida que avanza), la concesión de poder para aplicar medidas correctoras frente a las no conformidades, y el establecimiento de mecanismos de retroalimentación sobre los problemas de calidad que provoquen acciones preventivas, son pilares de esta aproximación.

La tercera etapa del *aseguramiento de la calidad* nace cuando la definición de las especificaciones a cumplir por el producto nace de las necesidades y expectativas del cliente, enfocándose el sistema a garantizar de forma planificada que los servicios prestados a los clientes están en línea con las mismas. Aunque la idea inicial del aseguramiento refiere el establecimiento de especificaciones a cada empresa, que debe establecer sus propias características de calidad, las instituciones públicas han asumido la responsabilidad de construir sistemas de calidad que acrediten la fiabilidad del sistema que garanticen el alcance de los estándares mínimos especificados en la prestación del servicio. El enfoque se refuerza con el establecimiento posterior del sistema de "certificación por tercera parte", en el que un organismo debidamente acreditado (en España, por ENAC) certifica que el sistema de la empresa cumple las normas correspondientes mediante una auditoría de comprobación basada en las normas de calidad estándar predefinidas. Ahora se habla ya de calidad de conformidad, pues las especificaciones detalladas en la calidad de diseño son cotejadas con el resultado de los procesos, midiendo la conformidad con los estándares inicialmente deseados.

El sistema de acreditación reconocido en el ámbito internacional son las normas ISO 9000, que en relación con otros sistemas de certificación tienen la ventaja de su reconocimiento universal. Dado que su ámbito de aplicación es genérico a todo negocio, requieren de cada empresa una tarea de adaptación. En el año 2000 se elaboró la nueva versión ISO 9001: 2000, que refunde en una sola las antiguas normas ISO 9001, 9002 y 9003 del año 1994, obligando a todas las organizaciones ya certificadas a adaptarse a la nueva norma antes de diciembre de 2004. El proceso de cambio ha estado regido por los siguientes principios, que indican ya la corrección de algunos de los aspectos más controvertidos: aplicación a todos los tipos de sectores y organizaciones; sencillez de uso y empleo de un lenguaje fácilmente comprensible y traducible; simplificación de la propia estructura de las normas, reduciendo a una norma las alternativas de certificación (ISO 9001) y a 4 los 20 aspectos tradicionalmente considerados (responsabilidad de la dirección, gestión de recursos, gestión de procesos y medida, análisis y mejora de la calidad); integración con los sistemas de gestión de la calidad en los procesos de la organización; compatibilidad con otros sistemas de gestión de la calidad, como las normas ISO 14000 para la gestión medioambiental; una mayor orientación hacia la satisfacción del cliente y la mejora continua; y el establecimiento de pasos escalonados para progresar hacia la dirección estratégica de la calidad. La nueva versión de las normas ISO 9000 supone un cambio relevante del enfoque QA, introduciendo principios directivos y culturales antes ausentes y más propios de la TQM, como el de mejora continua.

La certificación del sistema de calidad con las normas ISO arranca en los años 1980, extendiéndose por todo el mundo hasta superar los 220.000 certificados concedidos a organizaciones de todos los negocios y países. En España, a finales de 2001, el número de organizaciones certificadas con las normas ISO 9000 (sistemas de gestión de la calidad) alcanzó las 22.079 (1.504 según la nueva norma ISO 9001:2000, un 7% del total), creciendo un 22% sobre el año anterior. Durante 2002, el número de empresas certificadas ha seguido creciendo, aunque a un ritmo del 13% menor al histórico, hasta alcanzar las 28.690 organizaciones. La certificación según la nueva norma ISO 9001:2000 ha aumentado fuertemente hasta 8.872, que suponen un 31% del total de certificaciones. Quedan pues aún casi 20.000 organizaciones que deberían renovar la certificación por las normas antiguas antes de su fecha límite de validez.

La certificación por las normas ISO 9000 en turismo es aún relativamente baja, si bien sigue tasas de crecimiento acusadas. La Tabla 1 ofrece la evolución, por años y entidades de certificación. Un total de 169 empresas turísticas ha logrado certificar su sistema de gestión medioambiental hasta 2002. Destaca especialmente la fuerte presencia de organizaciones valencianas certificadas (75): 34 hoteles y apartamentos turísticos, 21 restaurantes, 9 agencias de viajes, 5 cámpings, 3 bares, 1 casa rural, 1 balneario, 1 puerto deportivo, además de 4 entidades no lucrativas (HOSBEC, y los Centros de Turismo para la Cualificación Profesional Cdt de Alicante, Benidorm y Valencia) y de los sistemas de gestión de playas de 6 Ayuntamientos <sup>5</sup>.

---

5 Datos procedentes de la web de Qualitur ([www.qualitur.org](http://www.qualitur.org)). Consulta a fecha 17 de octubre de 2003.



Tabla 1. Evolución del número de empresas turísticas certificadas según las normas ISO

Entidades de certificación	2000	2001	2002
Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)	35	67	87
Bureau Veritas Quality International (BVQI)	9	12	18
Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA)	7	8	9
Entidad de Certificación y Aseguramiento (ECA)	1	3	11
SGS-ICS Ibérica	5	8	14
Det Norske Veritas (DNV)	7	13	14
Grupo TÜV Rheinland (TÜV Rh)	1	-	2
TÜV Internacional (TÜV Int)	-	1	1
Dq Cert	-	-	4
Quality Management Systems (QMS)	1	1	2
British Standards Institution España (BSI)	-	1	-
Servicio de Certificación de la Cámara de Comercio de Madrid (C <sup>3</sup> C <sup>3</sup> )	-	3	3
Instituto Valenciano de Certificación (IVAC)	1	2	2
Fundación CALITAX	2	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>121</b>	<b>169</b>

Fuente: Sexto, Séptimo y Octavo Informe de Forum Calidad ([www.infocalidad.net](http://www.infocalidad.net)).

El enfoque de aseguramiento de la calidad ha presidido un conjunto de iniciativas que tienen como objetivo último asegurar un cierto nivel de calidad, común y homogéneo, para el colectivo de empresas turísticas de cada actividad, en vías a mejorar la competitividad de los destinos turísticos españoles y la imagen del producto turístico español. Las administraciones públicas han jugado un papel esencial en España para la concienciación empresarial, constituyendo un modelo en el ámbito internacional. La primera acción pública fue *Futures. Plan Marco de Competitividad del Turismo Español*, que se desarrolló con el impulso del Ministerio de Comercio y Turismo en dos etapas (1992-1995 y 1996-99). Este plan fue diseñado para superar la difícil coyuntura de pérdida de competitividad en que se vió inmerso el turismo español a finales de los años 80 y principios de 90, con un descenso de la calidad de los productos y un deterioro de la imagen de los destinos turísticos. El Plan Marco se orientó hacia la mejora de la calidad de los destinos, basándose en los *Planes de Excelencia Turística* y los *Planes de Dinamización Turística*; la mejora de la relación entre turismo y medioambiente, apostando por el turismo sostenible; y el apoyo al empresariado para la optimización de la gestión interna y del servicio al cliente.

El *Plan Integral de Calidad del Turismo Español* (PICTE) ha sido impulsado por la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYME (Dirección General de Turismo, 1998a) para sustituir al Plan Marco de Competitividad cuya vigencia acabó en 1999. El PICTE está actualmente en ejecución para el periodo 2000-2006, en colaboración con 14 Comunidades Autónomas, con un presupuesto comprometido de 4 billones de pesetas. Sus objetivos pasan por modernizar los planteamientos del Plan Marco, a fin de adaptarlo a los retos de futuro, entre ellos, potenciar la calidad como estrategia de competitividad. Además, el PICTE continúa con la línea ya emprendida en el Plan Marco de integrar y dinamizar las competencias turísticas,

sumamente descentralizadas, actuando como instrumento de arbitraje de cara a la formación de una *Marca de Calidad Turística Española* fuerte y del *Sistema de Calidad Turística Española (SCTE)*. El PICTE consta de 10 programas, entre ellos, calidad de los destinos turísticos, calidad en los productos turísticos y calidad en sectores empresariales. El diseño de la política pública de estímulo a la mejora de la calidad en turismo ha sido testado en varios encuentros. El primer Encuentro Nacional de Calidad en Turismo tuvo lugar en Puerto de la Cruz en 1995. El segundo Encuentro Nacional de Calidad en Turismo se celebró en 1999 en Madrid.

España es un país pionero en Europa en la implantación de sistemas voluntarios de certificación de la calidad en turismo. Una experiencia muy temprana fue el trabajo de la Consellería de Industria, Comercio y Turismo de la Generalitat Valenciana (1994) para establecer un conjunto de estándares de calidad para establecimientos hoteleros. Otra referencia pionera fue la marca de certificación de la calidad hotelera ITQ2000, elaborada por una empresa de consultoría hacia 1995, cuyo reglamento fue incluso aprobado por la Secretaría General de Turismo, y que derivaba en la concesión de tres niveles de calidad (oro, plata y bronce) diferenciados según unos parámetros de calidad. Dichas especificaciones no fueron consensuadas con el sector, teniendo consecuentemente una implantación prácticamente nula. La difusión en España de la certificación en turismo arranca con iniciativas pioneras del ámbito privado, que han dado lugar a una amplia variedad de sistemas voluntarios (autorregulación) de certificación de calidad, con metodologías y requerimientos muy distintos. Entre estas iniciativas se incluyen (Dirección General de Turismo, 1998a):

- *Andalucía Gran Reserva*. Se trata de una marca distintiva de los establecimientos hoteleros andaluces excelentes por la calidad del servicio que prestan a sus clientes. Se basa en un modelo de calidad y una estrategia de marketing, que giran en torno a los atributos de calidad, excelencia, atención al cliente y respeto e integración con el medio ambiente; así como en un mecanismo para controlar su cumplimiento.
- *Club de la Calidad Casonas Asturianas*. Es una marca que agrupa 17 pequeños establecimientos hoteleros con menos de 20 habitaciones y localizados en Asturias, que se distinguen por ubicarse en un entorno privilegiado, por la calidad y singularidad de sus instalaciones y por un servicio excelente, acreditados tras una rigurosa selección. Actualmente, están en proceso de diseño unas normas de calidad con características semejantes pero para establecimientos de restauración, que van a recogerse bajo la marca *Mesas Asturianas*.
- *Club de Calidad de las Casas Rurales de la Comunidad Valenciana*. Creado en 1999, con el apoyo de la AVT. Integra un conjunto de casas rurales, albergues, masías y centros, localizados en la Comunidad Valenciana, que han consensuado y definido sus estándares físicos, de servicio y de organización, así como auditorías para garantizar su observación por cada miembro. El grupo despliega además acciones de mejora de la calidad, central de compras, etc.



- *Club de Calidad de Hoteles de Alicante*. Tiene una finalidad similar a la experiencia anterior, si bien ahora referida a los pequeños hoteles familiares e independientes localizados en la ciudad de Alicante y su entorno.
- *Instituto de Turismo Responsable (ITR)*. Se trata de una organización no gubernamental creada con la finalidad de promover el turismo responsable, mediante el desarrollo de un Sistema de Calidad Responsable. Este sistema de certificación privado e independiente proporciona al mercado una señal informativa de la calidad medioambiental, de gestión y de servicio de los alojamientos turísticos.
- *Plan de Excelencia Hotelera del Puerto de la Cruz*. Este fue el primer proyecto piloto apoyado por el Plan Futures, para una renovación global de un destino turístico con base a la calidad. El Plan nace en 1993, desarrollándose durante el periodo 1994-96, con la participación de 25 hoteles. La inquietud que despertó su creación fue la concienciación del Puerto de la Cruz (Tenerife), un destino turístico tradicional del mercado europeo, de su pérdida de competitividad ante destinos emergentes, ante lo cual decide imprimir un cambio de rumbo. La andadura del Plan comenzó con la implantación de una marca de calidad, basada en unos niveles de calidad elaborados por los propios empresarios, gestionada a través de un sistema de autorregulación empresarial, otorgada por un comité de certificación independiente (Jarén y Marín, 1998).

La implantación del enfoque de aseguramiento de la calidad en turismo despegó realmente en 1996 cuando la administración turística nacional impulsa el macroyecto conocido como *Sistema de Calidad Turística Española* (SCTE), a iniciativa de los agentes del sector. El proyecto tenía dos objetivos fundamentales: (1) dotar a las empresas turísticas españolas de una metodología común para todos los subsectores turísticos, un sistema de gestión y mejora de la calidad, que les permitiese mantener y mejorar su posición competitiva; (2) respaldar institucionalmente el reconocimiento de la imagen de marca de España como destino de calidad, utilizando como signo diferenciador en los mercados internacionales la *Marca de Calidad Turística Española Q*. Las actuaciones emprendidas por el SCTE fueron cuatro: apoyo a la creación de sistemas de calidad en diversos subsectores turísticos, apoyo a la creación de la marca única Q, apoyo a la creación de un ente gestor único (ICTE) y apoyo a la participación de las organizaciones empresariales españolas en los organismos internacionales de normalización.

La creación de diversos institutos sectoriales de promoción de los sistemas de aseguramiento de la calidad en diversas actividades turísticas respondió a la voluntad de consensuar y unificar los criterios para la mejora de la calidad en su propio sector.

En febrero de 1997, avalado por los excelentes resultados alcanzados en el proyecto piloto del *Plan de Excelencia Hotelera del Puerto de la Cruz* cuyo modelo de éxito toma como punto de partida, nace el *Instituto para la Calidad Hotelera Española* (ICHE), fruto de la colaboración entre la *Federación Española de Hoteles* (FEH) y la *Agrupación Hotelera de Zonas*

*Turísticas* (ZONTUR). El diseño del sistema para el aseguramiento de la calidad en hoteles, tras conocer el éxito del proyecto piloto de Puerto de la Cruz, requirió aún un intenso debate sectorial y el trabajo de grupos de profesionales de 10 destinos (Benidorm, Costa del Sol, Costa Norte de Mallorca, Lloret, Palma Nova-Magalluf, Granada, Tenerife-Sur, Vigo, Salou y Zaragoza). El ICHE elabora las primeras Normas de Calidad para Hoteles y Apartamentos Turísticos, desplegándose ya en 1996 las primeras auditorías y certificaciones (ICHE, 1998). En el momento de su integración en el ICTE, el ICHE contaba ya con 168 hoteles certificados y 1540 en fase de implantación. La Marca de Calidad Turística Q fue creada ya por el ICHE, siendo posteriormente asumida por el resto de sectores y cedida al ICTE. La metodología para el aseguramiento de la calidad acuñada por el ICHE fue el referente para el desarrollo de los sistemas de calidad del resto de actividades turísticas, lo que explica la similitud de herramientas y procedimientos de trabajo.

La *Asociación Turística de Estaciones de Esquí y de Montaña* (ATUDEM) inició el desarrollo de su propio sistema de calidad, muy similar al realizado por el ICHE, en septiembre de 1997, culminando con la emisión de la norma de calidad en diciembre de 1998. Las primeras certificaciones se logran ya en 1999, de modo que a la hora de integrarse en el ICTE había ya 9 estaciones certificadas y 11 en fase de implantación.

Las tres asociaciones del sector de agencias de viajes (AEDAVE- Asociación Empresarial de Agencias de Viajes Españolas-, AMAVE -Asociación de Mayoristas de Viajes Españoles- y FEAAV -Federación Española de Asociaciones de Agencias de Viajes Españolas-) impulsaron la creación del *Instituto para la Calidad de Agencias de Viajes Españolas* (INCAVE), nacido en febrero de 1998. La primera edición de las normas para agencias (en tres modalidades: emisoras, receptoras y tour-operadores) se presenta en septiembre de 1998, iniciándose la implantación en 1999. En el momento de su integración en el ICTE, INCAVE había iniciado la implantación de su sistema en 85 empresas que sumaban 730 puntos de venta.

La casa rural es un producto turístico directamente vinculado al modelo de desarrollo sostenible, basado en la preservación de los recursos naturales y culturales, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de la población local. Paralelamente, los empresarios han ido asumiendo que la sostenibilidad pasa también por incorporar la gestión de la calidad a fin de alcanzar la satisfacción de los clientes. El huésped de una casa rural, como todo consumidor, demanda acceder a un servicio con seguridad y garantía de que recibirá un producto que cumpla sus expectativas y las promesas del proveedor del servicio, aunque sus necesidades sean peculiares. Por tanto, la casa rural comparte con el resto de actividades turísticas la visión de la gestión de la calidad como método de creación de valor. El sistema de calidad para casas rurales empieza a gestarse en 1997, cuando se desarrolla la investigación de mercado que aporta el diagnóstico de la situación y permite diseñar los primeros elementos y herramientas del sistema en 6 zonas piloto. La *Asociación para la Calidad del Turismo Rural* (ACTR) surge en 1998 con el impulso de 26 asociaciones territoriales de turismo rural de 11 Comunidades Autónomas, con el fin de desarrollar y consolidar el sistema de calidad turística para las casas rurales. La



norma amanece en 1999, llevándose a cabo su implantación inicialmente en 150 casas rurales de las 6 zonas piloto citadas, seleccionadas por haber realizado previamente el esfuerzo de aplicar las herramientas del sistema diseñadas en la primera fase. A la hora de su integración en el ICTE alrededor de 900 establecimientos estaban ya trabajando en su implantación.

La Federación Española de Empresarios de Cámping y Ciudades de Vacaciones (FEECYV) lanza el Instituto para la Calidad de los Cámping Españoles (ICCE) en septiembre de 1999. El sistema de calidad de cámpings define los parámetros e indicadores de calidad para la certificación en este negocio. Sin embargo, esta norma contaba ya con el precedente de la Marca de Calidad Confort y Gran Confort, desarrollada por la FEECYV en 1995 con una estructura propia de certificación. En el momento de su incorporación al ICTE, el ICCE aportó los 69 establecimientos antiguamente certificados con las marcas Confort y Gran Confort, más 167 nuevos camping en proceso de implantación de su nuevo sistema.

La Federación Española de Hostelería y Restauración (FEHR) lanzó el Instituto para la Calidad en la Restauración Española (ICRE) en septiembre de 1999, momento en que presenta la primera norma de calidad para la restauración española elaborada tras un trabajo de dos años (1997-98) con la participación de 100 establecimientos piloto. Sin embargo, el sistema tiene un antecedente, la norma IRQ700 para establecimientos de hostelería, que supuso un primer diseño de estándares de servicio en restauración <sup>6</sup>. El ICRE se incorpora al ICTE con 500 empresas en proceso de implantación.

Posteriormente, bajo el impulso del Programa de Calidad en Sectores Empresariales del PICTE, estos seis institutos y asociaciones de calidad sectoriales han sido aglutinados en una organización intersectorial, privada, independiente, sin ánimo de lucro y reconocida nacionalmente, el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), que es definitivamente constituido el 14 de abril de 2000. El ICTE nace con la misión de perseguir objetivos comunes, con ahorro de esfuerzos, fortaleciendo la coherencia del Sistema de Calidad Turística Española así como la credibilidad y alcance de la Marca de Calidad Turística Española Q. Esta organización es una Entidad de Certificación de Sistemas de Calidad, y certifica exclusivamente en el sector turístico con la Marca Q <sup>7</sup>. Sus funciones básicas son cuatro: (a) normalización, a través de la creación, desarrollo, actualización y revisión de las Normas de Calidad Turística; (b) certificación, mediante el reconocimiento del esfuerzo por las empresas turísticas en la implantación de sistemas de calidad que se plasma en la concesión del sello Q; (c) implantación, apoyando a las empresas turísticas, a través de sus delegaciones territoriales, en la adaptación de sus sistemas tradicionales de gestión a los sistemas de aseguramiento de la calidad; (d) promoción de la Marca de Calidad Turística Española y de las empresas que la ostentan, a través de

6 Durante el VII Congreso Nacional de Restauración (2000), se hizo oficial la solicitud a la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYME de la creación de una norma de calidad para bares y cafeterías, distinta a la elaborada por el ICRE para restaurantes.

7 Para más información sobre las normas e institutos de calidad en turismo, pueden consultarse las webs de Turespaña ([www.tourspain.es](http://www.tourspain.es)) y Secretaría de Estado de Turismo, Comercio y PYME ([www.mcx.es/turismo](http://www.mcx.es/turismo)).

publicidad, publicaciones, representación en ferias, etc. Hasta ahora, su certificación se ha extendido a empresas de nueve actividades turísticas, las seis que contaron inicialmente con institutos propios más oficinas de información turística, *convention bureau* y espacios naturales protegidos; pero está trabajando en la incorporación de nuevos sectores, como las empresas de tiempo compartido, compañías aéreas y las empresas de transporte por carretera (autocarres de turismo).

El sistema Q propuesto por el ICTE es consistente con el concepto de sistema de aseguramiento de la calidad. El sistema descansa en cuatro componentes: la norma de calidad, el sistema de certificación, la marca de calidad y el ente gestor. Parte de la existencia de unas normas que definen los estándares de procesos y servicios (restauración, mantenimiento, recepción, limpieza, aprovisionamiento y almacenaje, animación, etc.), así como los requisitos del sistema de gestión de calidad que aseguren que los niveles de calidad nunca van a ser inferiores a los establecidos en los estándares y transmitidos a los clientes<sup>8</sup>; continua con un sistema que regula el proceso de auditoría y certificación de las empresas (con mecanismos de control diferentes para los hoteles de ciudad y de litoral); y se sostiene sobre una institución gestora (ICTE) que impulsa la aplicación del sistema y vela por su cumplimiento y perfeccionamiento. Las notas típicas del sistema son: auto-regulación por el propio sector aunque de acuerdo con una metodología común, carácter voluntario, abierto, compatible con ISO 9000, adaptable a la política de calidad de cada empresa, y componente estratégico (orientación hacia la rentabilidad).

Debe precisarse que las normas Q establecen estándares mínimos de calidad según los servicios en función de la categoría administrativa y del tipo de establecimiento (hotel urbano, vacacional, rural o balneario), que cada establecimiento puede superar ofreciendo servicios adicionales que aumenten el grado de satisfacción del cliente. Por esta razón, la elaboración de las normas Q ha tenido en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes, de manera que incluyen una serie de requisitos enfocados a lograr (como mínimo) niveles de calidad de servicio acordes con las exigencias de la demanda. Las necesidades y expectativas de los clientes para cada modelo y categoría de establecimiento han sido determinadas a partir de investigaciones de mercado. Este enfoque es consistente con una política de segmentación del mercado, que sirva de base a la prestación de servicios adaptada a sus necesidades específicas de cada grupo de consumidores (Andreu, 2000; Callan, 1998).

Las normas Q se diferencian del certificado administrativo según categorías (estrellas o tenedores) por ser sistemas voluntarios, porque establecen mediante la autorregulación un completo catálogo de exigencias mínimas para elevar y uniformizar la calidad de servicio de las

---

8 Las normas ICTE incluso establecen que la evaluación de los sistemas de gestión de la calidad debe basarse en su desarrollo en consonancia con parámetros objetivos, como son los requisitos establecidos en normas de reconocido prestigio como las ISO 9000 y 14000. Los requisitos y recomendaciones de las normas ISO 9000 han sido tomados en cuenta en el diseño de las normas ICTE.



empresas turísticas, cuya disparidad es mayor de lo deseable. Las normas Q tienen además una lógica de competitividad, de la que carecen las calificaciones administrativas más relacionadas con las obligaciones fiscales, bien distintas de las demandas del cliente. ISO 9000 y Q del ICTE no son tampoco sistemas de calidad idénticos. Los sistemas basados en ISO son sistemas puros de aseguramiento de la calidad en su etapa más evolucionada, mientras que el sistema Q del ICTE es un sistema de normalización que establece estándares de calidad de servicio. Los sistemas ISO no sólo obligan a la empresa a definir las especificaciones del producto que debe cumplir (aunque la norma ISO no define cuáles deben ser dichos estándares ni su grado, sólo las condiciones que deben reunir), sino que además obligan a diseñar un sistema de gestión de la calidad que asegure y mantenga los niveles de calidad predefinidos a través de una potente base documental formada por procedimientos, instrucciones de trabajo y estándares de calidad. Sin embargo, no dictan criterios de funcionamiento ni niveles de servicio, que son decisiones estratégicas responsabilidad exclusiva de los establecimientos turísticos. Por el contrario, el sistema Q del ICTE incluye todas las especificaciones de calidad del servicio en la propia norma, mientras que el sistema documental es más ligero. De ahí que el sistema ISO sea más versátil y aplicable a cualquier industria y organización, mientras que las normas ICTE están enfocadas exclusivamente a una actividad turística. En contrapartida, desde el punto de vista del cliente, la certificación ISO de un hotel de cierta categoría no le garantiza un nivel de calidad concreto, sino que el servicio se ajustará al nivel de especificaciones que se ha marcado el propio establecimiento; mientras que el sistema Q le informará del nivel de calidad esperable. En síntesis, ISO 9000 es un sistema de aseguramiento de la calidad más completo, fiable y potente que la norma Q del ICTE, si bien esta última presenta como ventaja que garantiza a los clientes información sobre el nivel de calidad prometido, pudiendo así influir más sobre la decisión de compra. Así definidos, se trata entonces de sistemas de calidad complementarios. Una empresa turística puede escoger entre cuál de ellos implanta inicialmente, a partir de variables como son los objetivos perseguidos, el precio de cada sistema, el reconocimiento internacional que le preste, la formación de su personal o el nivel de las instalaciones. Mas lo verdaderamente deseable para una empresa turística es alcanzar ambos reconocimientos. Por ello, son realmente interesantes las experiencias de integración del sistema de calidad Q del ICTE dentro de manuales de calidad que sigan la estructura ISO 9000, como han hecho ya empresas del estilo de los hoteles Astoria de Valencia y Cimbel de Benidorm.

Paralelamente, el ICTE esta trabajando para trasladar la normalización voluntaria del sector a los entornos reconocidos legalmente, a fin de facilitar la transparencia de los procedimientos y la participación de todas las partes en la elaboración de las normas. Así, se colabora con AENOR para la ampliación del ámbito de aplicación de la norma ICTE a todo el sector. El trabajo conjunto se desarrolla dentro del Comité Técnico de Normalización 167 *Servicios turísticos*. El segundo gran objetivo actual del ICTE es la conexión con las organizaciones internacionales de normalización, en busca de una norma internacional para la normalización del producto turístico en función de las características de calidad de servicio. Desde 1995 el turismo cuenta ya con un foro de normalización propio en el Comité Europeo de Normalización (CEN), el CEN/TC 329 *Servicios turísticos*. Su campo de actividad se extiende a la normaliza-

ción de la terminología y especificaciones en las instalaciones y servicios, incluyendo las actividades recreativas relacionadas con el turismo y ofrecidas por la industria turística, que puedan ser utilizadas en los sistemas de información y reservas para dotar a los usuarios de criterios para la toma de decisiones. La estructura del CEN/TC 329 incluye actualmente tres grupos, dedicados a hoteles y otros sistemas de alojamiento turístico WG 1 (siendo su coordinador el Secretario General de ZONTUR y descansando la secretaría en los servicios técnicos de la División de Normalización de AENOR), agencias de viajes y tour operadores WG 2, y servicios de buceo recreativo WG 3. Los dos primeros grupos han elaborado ya documentos de normalización terminológica dentro de su respectivo campo de actividad, a fin de facilitar la comunicación entre proveedores de servicios, grandes contratistas y usuarios, y que sea extensible a cualquier sistema de información y reservas. En una segunda etapa, se ha entrado en la normalización de las prestaciones mínimas que deben formar parte de cada uno de los servicios turísticos que se faciliten a los consumidores de la Unión Europea.

En la Tabla 2 puede observarse el número de empresas certificadas por la marca Q a finales de 2002 <sup>9</sup>, distribuidas por sectores y comunidades autónomas. En esta fecha existían 350 empresas turísticas que mantienen el certificado de la marca Q. La distribución está dominada claramente por empresas de alojamiento, sean del sector hotelero (230 establecimientos) o de casas rurales (42), seguido por restaurantes (37) y agencias de viajes (17). Sin embargo, en términos relativos a la oferta total, la certificación está más extendida entre las estaciones de esquí, 12 de las cuales tenían la marca Q en ese momento. La mayor presencia de hoteles se explica porque estas empresas turísticas fueron las primeras en desarrollar sistemas de aseguramiento de la calidad. La certificación turística está más implantada en las empresas turísticas de Baleares (77), seguida de Cataluña (50), Comunidad Valenciana (45) y Andalucía (40). La penetración en el resto de comunidades autónomas es testimonial, resaltando negativamente su poca incidencia en comunidades de fuerte carga turística como Canarias (19) o Madrid (7). Fuentes del ICTE informan igualmente que el número de empresas turísticas que se encuentran en proceso de certificación con la marca Q supera las 3.000 a lo largo de todo el territorio nacional.

La evolución de hoteles certificados con la marca Q (Tabla 3) ha sido apreciable, creciendo desde 15 en 1998 hasta 230 en 2002, si bien el número anual de establecimientos que alcanzan el reconocimiento manifiesta un estancamiento. Las Comunidades líderes son las mismas que para la oferta turística agregada, con las mismas notables excepciones.

---

9 En el momento de consultar la web del ICTE, a 17 de octubre de 2003, se habían incorporado nuevos establecimientos certificados durante el primer trimestre de 2003. El ICTE actualiza con periodicidad trimestral su listado de empresas certificadas, incluyendo las nuevas que la logran o alcanzan la renovación de los certificados ya existentes, dando en cambio de baja aquellas que no solicitan o logran actualizar su acreditación.



Tabla 2. Evolución del número de empresas certificadas distribuidas por sectores y Comunidades Autónomas (2002)

Comunidad Autónoma	Hoteles	Estanc. Esquí	Restaurantes	Camping	Agencias Viajes	Casas Rurales	Oficinas Tursimo	Convent. Bureau	Total
Andalucía	36	1	1	-	2	-	-	-	40
Aragón	4	7	1	-	1	1	1-	1	16
Asturias	8	-	6	-	1	4	-	-	19
Baleares	70	-	2	-	1	4	-	-	77
Canarias	15	-	4	-	-	-	-	-	19
Cantabria	-	-	-	1	1	5	-	-	7
Castilla-La Mancha	2	-	-	-	-	1	-	-	3
Castilla-León	2	-	-	-	1	3	-	-	6
Cataluña	35	4	3	7	1	-	-	-	50
Comunidad Valenciana	32	-	8	-	4	1	-	-	45
Extremadura	3	-	-	-	-	-	-	-	3
Galicia	8	-	-	-	-	1	-	-	9
La Rioja	1	-	-	-	-	-	-	-	1
Madrid	2	-	3	1	1	-	-	-	7
Murcia	3	-	1	-	2	9	-	-	15
Navarra	6	-	3	-	-	10	-	-	19
País Vasco	3	-	5	1	2	3	-	-	14
<b>TOTAL</b>	<b>230</b>	<b>12</b>	<b>37</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>42</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>350</b>

Fuente: Instituto para la Calidad Turística Española, ICTE (www.ict.e.es). Consulta el 17.10.2003.

Tabla 3.  
Evolución del número de establecimientos hoteleros certificados anualmente con la marca Q

Comunidad Autónoma	Núm. establecimientos					TOTAL
	1998	1999	2000	2001	2002	
Andalucía	5	13	8	4	6	36
Aragón	2	-	-	-	2	4
Asturias	-	3	1	-	4	8
Baleares	1	17	13	18	21	70
Canarias	-	6	4	3	2	15
Cantabria	-	-	-	-	-	-
Castilla-La Mancha	-	-	1	1	-	2
Castilla-León	-	2	-	-	-	2
Cataluña	1	12	11	4	7	35
Comunidad Valenciana	4	7	3	8	10	32
Extremadura	-	-	-	2	1	3
Galicia	2	1	1	2	2	8
La Rioja	-	-	-	-	1	1
Madrid	-	1	-	-	1	2
Murcia	-	-	-	-	3	3
Navarra	-	2	1	-	3	6
País Vasco	-	1	1	-	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>65</b>	<b>44</b>	<b>42</b>	<b>64</b>	<b>230</b>

A 17 de octubre de 2003 se habían incorporado 8 nuevos hoteles certificados en el primer trimestre de 2003.  
Fuente: Instituto para la Calidad Turística Española, ICTE (www.ict.e.es). Consulta el 17.10.2003.

**Tabla 4. Evolución del número de estaciones de esquí certificadas anualmente con la marca Q**

	1999	2000	2001	2002	TOTAL
Andalucía	1	-	-	-	1
Aragón	3	3	1	-	7
Cataluña	1	1	1	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>12</b>

Fuente: Instituto para la Calidad Turística Española, ICTE ([www.ict.es](http://www.ict.es)). Consulta el 17.10.2003.

El segundo sector en elaborar su propia norma para otorgar la marca Q ha sido el de estaciones de esquí (Tabla 4). Las primeras estaciones de nieve se certifican en 1999, habiendo logrado el reconocimiento doce hasta el año 2002. Lógicamente, dada la idiosincrasia del negocio, la distribución está concentrada en las comunidades con mayor presencia de estas empresas turísticas, como Aragón y Cataluña. Destacan negativamente otras comunidades con oferta de turismo de nieve, como Madrid o Asturias, donde ninguna estación ha logrado aún certificarse.

El año 2001 marca el inicio en la ampliación de la implantación de la marca Q a otros sectores, como restaurantes, camping, agencias de viajes y casas rurales. En cuanto a restaurantes (Tabla 5), había 37 establecimientos certificados a finales de 2002, destacando positivamente la Comunidad Valenciana (8) y Asturias (6), y negativamente otras áreas de fuerte oferta en restauración y muy escasas disposición a certificarse. En campings, tras la apreciable entrada de establecimientos en el club de empresas con marca Q, ninguna siguió el camino el año siguiente, estabilizándose el total en 10 campings certificados en 2002. Las agencias de viajes tampoco han seguido de forma significativa el camino de la certificación, pues sólo 11 y 6 establecimientos lo han logrado durante 2001 y 2002. Las casas rurales exhiben unos resultados más apreciables, pues a pesar del menor número de establecimientos que componen la oferta de este mercado turístico, 23 y 19 alojamientos alcanzaron el reconocimiento en dichos años, reflejando la fuerte inclinación de muchas empresas del sector a un posicionamiento estratégico de diferenciación basado en la calidad (Tabla 6).

La aplicación del enfoque de aseguramiento de la calidad en turismo no se ha limitado al marco de las empresas, extendiéndose también a la gestión de los destinos y municipios turísticos y a la gestión del propio entorno natural (Camisón et al., 1998). Existe ya un conjunto significativo de *sistemas de calidad en destino*, que pretenden definir estándares y manuales de calidad para los establecimientos y servicios públicos con incidencia turística en dicho ámbito espacial. Barcelona parece ser la primera ciudad española que ha aplicado el concepto de calidad a la gestión municipal, con la creación de la asociación Red Barcelona Calidad en 1996 impulsada por el II Plan Estratégico Barcelona 2000. Los Planes de Excelencia Turística y los Planes de Dinamización Turística impulsados por la administración turística nacional y cofinanciados con las administraciones autonómicas y locales, están siendo instrumentos esenciales



para mejorar la calidad de los destinos turísticos en el marco de una política de desarrollo sostenible. El PICTE incluye igualmente el Programa de Calidad de los Destinos Turísticos, enfocado hacia la definición de modelos de gestión integral de destinos turísticos, y hacia la recuperación y regeneración de destinos maduros y activación de los emergentes.

Otra experiencia macro es el proyecto para el diseño de un *Modelo de Gestión Integral de Calidad del Destino Turístico*, puesto en marcha por la Secretaría General de Turismo y la Federación Española de Municipios y Provincias en el año 2000, con el impulso del Spain Convention Bureau (SCB) y TurEspaña. El objetivo de esta iniciativa era alcanzar un modelo de gestión de calidad aplicable a cualquier destino turístico, que ha sido denomina-

**Tabla 5. Evolución del número de restaurantes certificados anualmente con la marca Q**

	2001	2002	TOTAL
Andalucía	1	-	1
Aragón	-	1	1
Asturias	3	3	6
Baleares	-	2	2
Canarias	2	2	4
Cataluña	1	2	3
Comunidad Valenciana	6	2	8
Madrid	3	-	3
Murcia	-	1	1
Navarra	2	1	3
País Vasco	1	4	5
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>37</b>

A fecha 17 de octubre de 2003 se habían certificado 5 nuevos restaurantes en el primer trimestre de 2003.  
Fuente: Instituto para la Calidad Turística Española, ICTE (www.ict.e.es). Consulta el 17.10.2003.

**Tabla 6. Evolución del número de campings, agencias de viajes y casas rurales certificados anualmente con la marca Q\***

Comunidad Autónoma	2001			2002			TOTAL		
	C	AV	CR	C	AV	CR	C	AV	CR
Andalucía	-	1	-	-	1	-	-	2	-
Aragón **	-	-	1	-	1	-	-	1	1
Asturias	-	-	4	-	1	-	-	1	4
Baleares	-	-	2	-	1	2	-	1	4
Cantabria	1	1	-	-	-	5	1	1	5
Castilla-La Mancha	-	-	-	-	-	1	-	-	1
Castilla-León	-	1	3	-	-	-	-	1	3
Cataluña	7	1	-	-	-	-	7	1	-
Comunidad Valenciana	-	4	-	-	-	1	-	4	1
Galicia	-	-	1	-	-	-	-	-	1
Madrid	1	-	-	-	1	-	1	1	-
Murcia	-	1	4	-	1	5	-	2	9
Navarra	-	-	7	-	-	3	-	-	10
País Vasco	1	2	1	-	-	2	1	2	3
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>23</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>42</b>

A fecha 17 de octubre de 2003 se habían certificado en el primer trimestre de 2003, 1 nueva agencia de viajes y 2 nuevas casas rurales.

\* C = camping; AV = agencias de viajes; CR = casas rurales.

\*\* Aragón es la única Comunidad Autónoma que ha logrado certificar una Oficina de Turismo y un Convention Bureau hasta 2002.

Fuente: Instituto para la Calidad Turística Española, ICTE (www.ict.e.es). Consulta el 17.10.2003.

do Sistema Integral de la Calidad Turística. En esta iniciativa, se entiende por destino turístico aquel “territorio con límites definidos que, teniendo infraestructuras y recursos económicos, organizativos y turísticos determinados y suficientes, una oferta equilibrada, una unidad de imagen y comercialización, así como representación válida de los agentes turísticos e intersectoriales, pueda ser orientado y dirigido para ofertar una calidad armónica en la prestación de los servicios que integra, de forma tal que se propicie la competitividad y se asegure la sostenibilidad del negocio turístico”. Se trata de aunar actuaciones públicas y privadas en una misma estrategia, en busca de la calidad del destino turístico. El modelo comprende pues la naturaleza horizontal de la calidad en un destino turístico, donde intervienen tanto los subsectores ya desarrollados por el ICTE como los pendientes y los servicios turísticos municipales (oficinas de turismo, palacios de congresos y convention bureau). De ahí que en 2002 se hayan desarrollado ya por el ICTE normas para la certificación de calidad de estas instituciones turísticas públicas de ámbito local. El Plan comenzó en el año 2000 de forma experimental en 9 destinos muy diferentes: turismo rural e interior (Montaña de Navarra y Valle de Benasque), turismo de sol y playa (Calviá, Lanzarote y Menorca) y turismo de ciudad (Barcelona, Zaragoza, Segovia y Santiago de Compostela). La segunda fase del proyecto, a desarrollar desde 2003, se ha extendido a 17 nuevos destinos, de forma que serán 26 destinos turísticos españoles de distintas tipologías los que se enmarquen en esta búsqueda de la calidad certificada.

Una segunda plasmación a nivel macro de la filosofía de aseguramiento de la calidad en turismo son los *sistemas de certificación medioambiental*. La creciente concienciación sobre el impacto de la actividad humana en la cantidad y calidad de los recursos naturales (renovables y no renovables) se centró desde los años 60 en los efectos del desarrollo industrial, del transporte y de la agricultura. La naturaleza fuertemente visible del impacto ambiental de industrias como la química o la petrolera hizo que fuesen los primeros centros de atención. La problemática medioambiental en empresas de servicios ha sido pues un tema vacío, hasta que la investigación se ha fijado en ellas desde la segunda mitad de la década de los 80 (Brouwer y Nikjamp, 1990). Hutchinson (1996) ha llegado a escribir que las empresas de servicios son las destructoras silenciosas del medio ambiente, explicando así la menor atención prestada a su impacto ambiental. El desarrollo turístico no ha tenido en cuenta en suficiente medida el impacto medioambiental, a pesar de su responsabilidad (Brown, 1996; May, 1991). Las actividades turísticas no son consumidoras de vastas cantidades de recursos no renovables, ni tampoco provocan poluciones masivas al ambiente. Pero la agregación de todos los pequeños efectos de sus operaciones, junto al impacto deducido del enorme flujo que conlleva y de su localización concentrada en ciertos entornos naturales, conduce a que el efecto del turismo sobre el medio ambiente sea significativo (Kirk, 1995). De ahí que se recalque (eg., Ayala, 1995) que la definición e implantación de la calidad del producto turístico adquirirá en el futuro dimensiones ecológicas distintivas. La presión de diversos grupos de *stakeholders* externos está llevando a las empresas turísticas a la obligación de demostrar que su crecimiento y su rentabilidad no se logran a costa del medio ambiente.



Stead y Stead (1992) apuntan que los directivos de empresas hoteleras están operando con modelos desfasados que no conceden suficiente valor al medio ambiente. La identificación de los problemas ambientales causados por el turismo ha conducido a la exigencia de fórmulas para lograr un desarrollo sostenible (D'Amore, 1992). La respuesta de una organización a los temas medioambientales puede describirse como reactiva o proactiva (Aragón-Correa y Sharma, 2003; Aragón-Correa, 1998). Una respuesta reactiva sería aquella en que la organización se limita a seguir los cambios dictados por la agenda social, legislativa y científica sobre el medio ambiente. En cambio, una respuesta proactiva se concreta en sistemas directivos, que pueden ser verificados, para emprender cambios organizativos en el enfoque medioambiental a fin de ganar ventajas competitivas. Las estrategias medioambientales proactivas se deben concretar en un sistema de gestión medioambiental, cuya función abarca el estudio de todas las actividades técnicas y organizativas desarrolladas para reducir el impacto causado por la actividad económica de la empresa sobre el medio ambiente (Cramer, 1998, 162). Existe ya evidencia empírica (Brown, 1996; Kirk, 1995) de que operando un hotel de forma ambientalmente respetuosa pueden lograrse ahorros en costes e incremento de la rentabilidad. No obstante, el impacto más importante de las iniciativas ambientales se localiza en la mejora de la calidad y del servicio percibido por los turistas.

La certificación medioambiental tiene como objetivo asegurar la validez de la política ecológica de una empresa. Esta certificación descansa en la revisión por la entidad de certificación del sistema de gestión medioambiental de la organización, con el objeto de analizar su grado de adaptación a alguno de los modelos de certificación medioambiental. Los dos modelos principales son la familia de normas internacionales ISO 14000 y el sistema EMAS. Las normas ISO 14000 establecen los requisitos a cumplir para implantar un sistema de gestión medioambiental, con el propósito de eliminar o reducir los efectos medioambientales que se derivan de los procesos que tienen lugar en una organización. La regulación de los criterios de calidad relativos a la protección del medio ambiente viene plasmada en las especificaciones establecidas en la norma UNE-EN ISO 14001, en vigor desde 1996. Los Sistemas de Ecogestión y Ecoauditoría según Reglamento Comunitario 1836/93 (comúnmente conocido como EMAS, "Eco-Management and Audit Scheme") fueron impulsados en 1993 dentro del V Programa Marco de la Unión Europea. El reglamento EMAS permite obtener el Certificado Europeo de Medio Ambiente y constituye el máximo reconocimiento continental en gestión medioambiental. Su objetivo es proporcionar los elementos para implantar un Sistema de Gestión Medioambiental eficaz, de modo que el medio ambiente sea un factor distintivo que se suma a otros como la calidad o el precio.

En España, la certificación según la norma ISO 14001 ha crecido a ritmos muy fuertes, pasando de 213 certificados en 1998 a 3.110 en 2002. En cambio, la acreditación según el esquema EMAS ha sido mucho más débil, pues el número de certificados de gestión medioambiental según este modelo era de 306 en 2002, frente a 26 en 1998. La preferencia por la certificación ISO 14001 puede deberse a la menor exigencia de sus requerimientos. Mientras que EMAS exige a las organizaciones que hagan públicos sus informes y datos de rendimiento

medioambiental, la ISO 14001 sólo requiere que la organización haga pública su política ambiental; además, obtener la certificación EMAS exige cierta conformidad con la legislación ambiental, mientras que la ISO 14001 sólo requiere el compromiso para certificarse.

La aplicación de estos sistemas de calidad medioambiental es reciente en la empresa turística española. AENOR cuenta con varias certificaciones "verdes" específicas para promover la ecogestión en empresas turísticas. La certificación principal sigue siendo la norma ISO 14001. Cabe destacar al Hotel Samba, de Lloret de Mar, por ser el primer establecimiento hotelero español y el único de Europa con las dos certificaciones de calidad medioambiental, tras lograr el EMAS en 1999 y el ISO 14001 en 1998. De hecho, fuentes del sector han insistido en que el retraso en la implantación de ambos certificados de calidad medioambiental en Turismo estriba en su inadaptación a la problemática turística, de modo que aun cuando muchas empresas turísticas desarrollan sistemas de gestión medioambiental y están interesados en la certificación medioambiental, les cuesta responder a todos los requisitos de las normas internacionales. No es pues extraña la enorme variedad de ecotiquetas específicas del turismo, elaboradas por todo el mundo (Font y Bendell, 2002; Font y Sallows, 2002; Font, 2001; Font y Buckley, 2001). Un informe de la OMT (2002) identificó más de 100 certificados medioambientales específicos del turismo, una cantidad sorprendente desde que en 1985 surgió la primera ecoetiqueta turística (Blue Flag), siendo dos terceras partes procedentes de organizaciones privadas o no gubernamentales. En esta misma dirección, en España se están desarrollando diversos proyectos que facilitan a las empresas turísticas constatar su compromiso con el medio ambiente. En un primer grupo cabe incluir las otras certificaciones verdes existentes. Existe la marca AENOR Medio Ambiente, que pretende promover la limitación del consumo energético y de agua, favorecer el uso de fuentes renovables y minimizar la gestión de residuos en un alojamiento turístico. Además, en abril de 2003, la Comisión Europea ha establecido los criterios para la concesión de la Etiqueta Ecológica Comunitaria a los servicios de alojamiento turísticos, cuya certificación es responsabilidad de los mismos organismos competentes para el resto de normas internacionales.

La entidad certificadora TÜV Rheinland ha puesto en marcha en España en el año 2000 el sistema *Öko-Proof* o *Empresa ecocomprobada*, que pretende facilitar la puesta en marcha de actuaciones medioambientales en los sectores hotelero y de restauración, y su posterior certificación con la norma ISO 14001. El programa fue iniciado en Alemania, país donde se ha recogido información sobre los problemas y las necesidades ecológicas entre más de 600 empresas turísticas, a fin de diseñar correctamente el sistema. El mismo se basa en la evaluación de unos requisitos medioambientales a través de un cuestionario que recoge 14 aspectos con exigencias como tener establecidos una política y unos objetivos medioambientales. El documento está basado en la norma ISO 14001, pero omitiendo algunos requisitos, y está adaptado a la problemática ecológica del sector turístico. Por tanto, el esfuerzo realizado para obtener la *Öko-Proof* le valdrá a la empresa, y sólo necesita algún trabajo adicional para acceder a la norma ISO 14001.



En esta línea, una experiencia, desarrollada con el apoyo de la Dirección General de Turismo, ha consistido en implantar planes de calidad ecológicos que permitan obtener el sello “Q verde” a partir de 2001. De manera voluntaria y pionera, en zonas como Benidorm, Granada y Tenerife, un conjunto de establecimientos hoteleros ha trabajado colectivamente para adaptar sus instalaciones a las exigencias de calidad medioambientales y lograr tanto el EMAS como la Q verde. En el caso de Benidorm, los seis hoteles que han logrado este certificado en el 2001 son Cimbel, Agir, Don Pancho, Les Dunes Comodoro, Poseidón Palace y Corona del Mar.

Otro programa experimental de mejora medioambiental ha sido impulsado en el año 2000 por la Fundación Entorno con el apoyo de la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, con el nombre de *Impulso a la gestión ambiental en establecimientos hoteleros según el reglamento EMAS 2000*. El proyecto ha logrado atraer a 150 instalaciones hoteleras. Entre los establecimientos adheridos al programa se incluyen 18 paradores nacionales, 17 hoteles del Grupo Barceló y 10 del Grupo Sol-Meliá, entre otros. Más de la mitad de hoteles (87) están ubicados en Baleares y Canarias, le sigue Andalucía (20), Asturias (8) y Comunidad Valenciana (7). Su objetivo es regular la concesión de una *estrella verde* como certificado europeo de buenas prácticas en gestión medioambiental. Pero, dado que la Fundación Entorno no concederá ningún sello, la finalidad última es promover y facilitar la implantación de sistemas de gestión medioambiental en hoteles según el reglamento EMAS. El proyecto parte de un auto-diagnóstico por los hoteles del impacto de su establecimiento y de la formación medioambiental de su personal. A continuación, cada hotel debe detectar las áreas de mejora, definir los compromisos que quiere asumir en ellas, y diseñar las mejoras correspondientes, que serán evaluadas por auditores externos. El desarrollo de acciones de formación medioambiental para al personal será también ejecutado por consultores especializados.

Proyectos similares están siendo impulsados por ZONTUR en Canarias y Baleares, donde ya funcionan los programas Biohotel y Ecotur, respectivamente. Cabe igualmente resaltar programas internos de grandes grupos hoteleros. Es el caso del Grupo Sol-Meliá, que ya en 1995 editó un manual medioambiental que ha sido distribuido a todos sus establecimientos.

La preocupación por asegurar la calidad medioambiental de los servicios turísticos ha llevado a la creación de un grupo de trabajo denominado *Sistemas de gestión medioambiental en hoteles y otros alojamientos turísticos*, perteneciente al Subcomité 1 *Sistemas de Gestión Medioambiental* del AEN/CTN 150 *Gestión Medioambiental*. En este grupo están integradas algunas de las organizaciones más importantes del sector, como la Asociación Española de Directores de Hotel, la Escuela Oficial de Turismo, el Grupo Sol Meliá, Barceló Hoteles & Resorts, Iberostar o Paradores de Turismo. Su objetivo fundamental es desarrollar una futura norma UNE, con carácter experimental, que facilite la implantación de un Sistema de Gestión Medioambiental conforme a UNE-EN-ISO 14001 en un alojamiento turístico, y que incluya además los requisitos adicionales necesarios para satisfacer el Reglamento EMAS.

La Agenda Local 21 es otra referencia esencial en este campo. Se trata de una norma de *soft law* que compromete a los países signatarios, España entre ellos, a incluir su contenido en el ordenamiento jurídico intermo. Fue aprobada en 1992 durante la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo (CNUMAD) celebrada en Río de Janeiro (más conocida como la Cumbre de la Tierra, pues participaron en ella líderes de 179 países). En esta cumbre se aprobó la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo-ECO 92, que se acompañó de un plan de acción global denominado Agenda 21, ahora transformado en Programa 21 por la ONU. Este documento hace un llamamiento a las diferentes instituciones y a las administraciones y gobiernos para que apliquen a partir del siglo XXI estrategias de desarrollo sostenible <sup>10</sup>, desde un punto de vista medioambiental, y socialmente justo, en sus respectivos ámbitos de intervención, mediante procesos participativos que permitan alcanzar el consenso social para la mejora ambiental del entorno próximo. Se presenta como un plan de acción que se desarrollará global, nacional, regional y localmente por la ONU, los gobiernos y las administraciones regionales y locales, respectivamente. Parte pues de una concepción integrada del desarrollo local, combinando corto, medio y largo plazo, y articulando las estrategias locales con ámbitos espaciales superiores. La Agenda 21 enfatiza especialmente el papel que deben jugar las instituciones locales a la hora de integrar los criterios medioambientales en su gestión. Por tanto, hace una llamada a emprender desde los ayuntamientos y ciudades una serie de iniciativas que ayuden a crear un desarrollo sostenible con el respeto al medio ambiente. Quizás por ello, el ámbito local es en el que más se ha trabajado, de manera que en 1996 más de 1.300 autoridades locales de 31 países habían respondido al mandato de la Agenda 21, llevando a cabo sus propios planes de acción Agenda 21 Local para el Desarrollo Sostenible. Los programas de la Agenda 21 Local se basan en la creación de sistemas de gestión apropiados para gobiernos locales, que integren planificación y políticas (para limpieza de cauces, recogida de basuras, reducción de emisiones nocivas, regulación del tráfico, control de la arquitectura, educación ambiental, etc.) e involucren a todos los sectores de la comunidad y focalicen los resultados a largo plazo.

Un sistema de certificación medioambiental similar al EMAS, que contempla además aspectos fundamentales de la Agenda Local 21, es el *Green Globe*, impulsado por el *World Travel and Tourism Council*. Otra experiencia de interés es el *Proyecto Municipio Verde* (Dirección General de Turismo, 1998b), desarrollado conjuntamente por la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYME y la Federación Española de Municipios y Provincias. Su propósito es diseñar estrategias de planificación y desarrollo de los municipios y destinos turísticos, basadas en los criterios de desarrollo sostenible. Componentes fundamentales del proyecto son el desarrollo de la actividad turística de manera compatible con los valores naturales, la inclusión de los factores medioambientales en la gestión municipal de los destinos, el impulso de la imagen de los destinos turísticos que adecuen su gestión al modelo definido, y el incremento

---

10 La Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAD) define el desarrollo sostenible como "aquel que atiende a las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras de atender sus propias necesidades".



de la satisfacción del turista derivada de la sensibilidad medioambiental. El reconocimiento a las empresas turísticas que mantienen una actitud responsable con el ecosistema y se adaptan a las nuevas normativas sobre desarrollo del turismo sostenible cuenta además desde 1999 con el distintivo *Biosphere Hotel*, otorgado por el Instituto de Turismo Responsable (ITR) en cooperación con la UNESCO.

La amplitud de esquemas de acreditación de la calidad medioambiental específicos del turismo puede generar una confusión importante en la percepción por el turista del significado de calidad de cada ecoetiqueta. Existe igualmente un sustancial margen de variación en la interpretación del contenido de la certificación medioambiental entre los diferentes estándares.

Una tercera línea son los *sistemas de aseguramiento de la calidad de las playas* (Yepes, 2000; Yepes, Esteban y Serra, 1999). La playa es un espacio turístico de primer orden que puede gestionarse de acuerdo con dicha filosofía. En la práctica, se trata de trasladar el concepto de gestión medioambiental de las organizaciones a una playa, lo cual implica que los responsables municipales de dicho ámbito deben organizar la gestión del arenal en función de aspectos como la generación de residuos, su recogida, el ahorro y reutilización del agua, o la reducción de la contaminación. La gestión turística de la calidad de las playas se ha plasmado ya en el desarrollo de Sistemas de Gestión Medioambiental de las Playas (SGMA) aplicado al servicio que el turista recibe en ellas, que permiten obtener un Certificado Internacional de Calidad en esta materia según la norma ISO 14001 o EMAS. El proceso de certificación del sistema se inicia con la realización de un diagnóstico medioambiental, continua con el desarrollo e implantación del sistema a fin de que todos los procesos supongan un mínimo impacto medioambiental y cumplan criterios de desarrollo sostenible, y finaliza con la realización de una auditoría de certificación. En España, este certificado ha sido obtenido ya por localidades como Cádiz y Cullera. Este segundo municipio es el primero de la Comunidad Valenciana en obtener la certificación según la norma ISO 14001, y el primero en Europa en obtener la certificación según EMAS. En la Comunidad Valenciana, existen ya 8 Ayuntamientos con su sistema de gestión medioambiental de playas certificado con la norma ISO 14000 (Calpe, Denia, El Campello, Teulada, Canet D'En Berenguer, Cullera, Gandía y Oliva). Algunos municipios turísticos han impulsado también la certificación de sus sistemas de gestión de playas con la norma ISO 9000, destacando aquí la Comunidad Valenciana que tiene ya 6 Ayuntamientos con Gestión de Playas certificadas (Calpe, Denia, Guardamar del Segura, Teulada, Canet D'En Berenguer y Gandía)<sup>11</sup>. De igual forma, algunos de estos municipios están presentes en la fase piloto para la creación de un sistema de calidad turística específico para playas, que integre parámetros higiénico-sanitarios y de seguridad con criterios medioambientales. Este proyecto pionero ha sido promovido desde la Secretaría General de Turismo, la Federación Española de Municipios y Provincias, la Dirección General de Costas, el ICTE, la Agencia Valenciana del Turismo y

<sup>11</sup> Datos procedentes de la web de Qualitur ([www.qualitur.org](http://www.qualitur.org)). Consulta a fecha 17 de octubre de 2003.

varios ayuntamientos costeros, con la colaboración de todas las Comunidades Autónomas, extendiéndose sobre 40 playas de toda España. La norma Q para playas estaba prevista que estuviese disponible en septiembre de 2003, de modo que se puedan realizar las primeras auditorías de certificación durante la primavera de 2004. Además, AENOR está trabajando en 2003 en una guía para implantar en playas las normas de gestión medioambiental.

El concepto de aseguramiento de la calidad arranca con fuerza en todas aquellas actividades donde la relación cliente-proveedor es fuerte y el segundo desea asegurar el suministro de *inputs* de calidad, o donde es conveniente la defensa ante el consumidor por los potenciales riesgos del producto para la salud o seguridad (como sería el caso de la restauración o las agencias de viajes). Por esta razón, la certificación es frecuentemente una obligación impuesta por el mercado. De hecho, una de las ventajas más repetidas del aseguramiento de la calidad es que este marchamo supone una garantía para el cliente, acreditando la fiabilidad del sistema de servicio. La certificación confiere un carácter de profesionalidad a la prestación de servicios, ofreciendo una serie de garantías al cliente de que se van a cumplir los requerimientos pre-establecidos, soslayando sorpresas, problemas imprevistos o incumplimiento de expectativas. No es por ello extraño que muchos clientes exijan ya a sus proveedores la certificación. En el caso del turismo, el estímulo a la certificación, así como la difusión de información sobre la calidad de los establecimientos incluidos en sus ofertas, provienen sobre todo de los canales de comercialización. En definitiva, un enfoque de aseguramiento de la calidad asegura la prestación de servicios orientados a la satisfacción de las expectativas de los consumidores, así como a la mejora de la puesta en el mercado del producto.

La certificación es también un instrumento para transmitir al mercado los esfuerzos realizados para mejorar la calidad. La certificación de calidad puede ser empleada como un elemento de imagen, pues los niveles de calidad de los hoteles, por ejemplo, no serán ya sólo reconocidos por las estrellas que marquen su categoría, sino por la norma de calidad Q. Con esta intención, se están publicando ya en España (la primera vez por la Agencia Valenciana del Turismo en 2000) guías oficiales de hoteles que recogen, junto con la clasificación oficial del establecimiento, la posesión de un sistema de aseguramiento de la calidad. Puede destacarse que tres de los "turoperadores" más activos en los mercados de origen prioritarios para España, el alemán TUI y los británicos First Choice y Thomas Cook, distinguen desde 2002 en sus folletos vacacionales los establecimientos certificados con la Q de la Marca de Calidad Turística Española <sup>12</sup>. Otras empresas turísticas utilizan sus propios métodos para informar a sus clientes de la calidad de los establecimientos hoteleros. Es el caso de Thomson Holidays, que reconoce cada año a los establecimientos hoteleros que destacan por su excelencia con las medallas Platinum y Gold. Por su parte, el "turoperadores" español Turavia reconoce el nivel de

---

11 Esta decisión es resultado del acuerdo establecido por el ICTE con dichos operadores turísticos, dentro de su campaña de promoción de la imagen de calidad de los establecimientos turísticos españoles en los principales mercados emisores.



calidad de los hoteles o apartamentos turísticos que oferta en sus catálogos según sus propias normas, clasificándolos con un símbolo, el delfín, cuyo número indica el nivel de calidad. A su vez, el selecto club "The Leading Hotels of the World", configurado por aproximadamente 400 hoteles de lujo de todo el mundo a los que presta diversos servicios, constituye de hecho una marca de calidad toda vez que para formar parte del mismo los hoteles deben cumplir unos rigurosos estándares de excelencia ("Global Luxury Standards"). La Tabla 7 recoge la lista de hoteles españoles miembros actualmente de este club. No obstante, la ventaja en imagen de la certificación de calidad debe ser seriamente matizada. No hay que olvidar que lo que se certifica es la empresa, no el producto, y por tanto la organización no puede insertar en sus productos ninguna referencia ISO-ICTE. En consecuencia, la percepción de valor asociada a la imagen de calidad certificada por el consumidor dependerá estrictamente de las campañas de comunicación externa desarrolladas por la empresa. La certificación puede facilitar también la venta del servicio en las transacciones entre empresas, como en la comercialización a través de agencias de viajes o "turoperadores" que tengan políticas de compra que incluyan el certificado.

El aseguramiento de la calidad también es una fuente de mejora de las operaciones y procesos, documentando los procedimientos para que se sistematice su prestación independientemente de la persona, así como los orígenes de problemas internos de calidad. Por ejemplo, referido a los resultados alcanzados con la implantación de un sistema de gestión medioambiental acreditado con EMAS e ISO 14001, el Hotel Samba informa de importantes ahorros: disminución del consumo de agua del 32%, de luz en un 17% y de agua caliente en un 8.6%, así como ahorro del lavado diario de 800 toallas al pedir un 40% de los clientes que no se les cambian con periodicidad diaria. En un ámbito general, Corbett et al. (2002), basándose en un estudio de los tres sectores industriales estadounidenses con mayor número de certificados entre 1988 y 1997, han concluido que al decidir las empresas certificarse con la norma ISO 9000 han logrado incrementar su rentabilidad económica a través de un superior control de costes y mayores ventas.

**Tabla 7.**  
**Relación de hoteles españoles pertenecientes al Club "The Leading Hotels of the World"**

Nombre	Localización	Nombre	Localización
Castillo Hotel Son Vida	Palma Mallorca	Hotel La Bobadilla	Loja (Granada)
Gran Hotel Bahía del Duque Resort	Tenerife	Hotel Real	Santander
Gran Meliá Salinas	Lanzarote	Hotel Ritz, Barcelona	Barcelona
Hostal de la Gavina	S´Agaró (Girona)	Hotel Ritz, Madrid	Madrid
Hotel Botánico	Tenerife	Kempinski Resort Hotel Estepona	Estepona(Málaga)
Hotel Byblos Andaluz	Málaga	Las Dunas Beach Hotel & Spa	Estepona
Hotel Hesperia Madrid	Madrid	Rey Juan Carlos I	Barcelona

Fuente: *The Leading Hotels of the World (www.lhw.com)*. Consulta a 17 de octubre de 2003.

La certificación también tiene sus ventajas como herramienta para controlar a los proveedores, pues ofrece a la empresa información sobre las deficiencias en el servicio conocidas como problemas externos de calidad, a partir de las quejas y reclamaciones de los clientes, que sirven para calificar el servicio prestado por aquéllos. Los sistemas de certificación suelen conducir a trabajar con proveedores homologados, manteniendo la empresa un registro de incidencias con tal fin. No obstante, esta práctica es más complicada en actividades turísticas como las agencias de viajes, porque la posibilidad de sustitución de proveedores homologados por problemas de calidad se ve reducida en ciertos casos, como cuando una ruta aérea sólo la cubre una compañía, o cierto servicio en entornos con una cultura de calidad poco desarrollada no puede ser cubierto por un proveedor homologado; puede entonces ser necesario contar también con una lista de proveedores no homologados. Este hecho supone un reto de profesionalidad para la empresa turística, que puede tener que renunciar a mayores ganancias al sustituir proveedores con problemas de calidad, e informar a los clientes de los potenciales problemas de calidad que pueden surgir cuando ciertos servicios son cubiertos con proveedores no homologados.

Pese a estas potenciales ventajas, el aseguramiento de la calidad ha sido objeto de severas críticas. La posesión de la certificación en absoluto equivale a la competitividad de la empresa, pues se puede tener un manual de calidad y emplearlo para la gestión de la organización, generando en cambio resultados financieros y de mercado poco satisfactorios, aunque eso sí, de forma muy documentada. Por tanto, no se debe confundir la calidad de conformidad con la competitividad ni con la satisfacción del cliente.

Otro problema de los sistemas de aseguramiento de la calidad es la fijación de los estándares, que deberían acoplarse siempre a los requerimientos del mercado para satisfacer la demanda. La producción de las normas es una tarea complicada, porque requiere un análisis profundo del mercado y de la demanda del servicio que se normaliza, y traducir adecuadamente este diagnóstico en la selección de los indicadores pertinentes y de sus niveles adecuados. Además, este diseño normativo es una “foto fija” del servicio a normalizar en un momento dado del tiempo, limitando su valor a la estabilidad de la demanda. Si las características de calidad requeridas por el cliente sufren una variación en el tiempo, lo que por otra parte es frecuente en mercados de servicios rápidamente mutantes, el mantenimiento del valor de los estándares obliga a transformar aquella foto fija en una “película” que recoja la transformación de las expectativas y necesidades del cliente. Los sistemas de aseguramiento de la calidad (especialmente en empresas de servicios, por la mayor mutabilidad de sus mercados) no pueden ser un cuerpo normativo estático. La definición del sistema de aseguramiento de la calidad debe incluir, junto con las normas, un mecanismo de seguimiento de la satisfacción y del cambio de expectativas de la demanda, así como un procedimiento flexible de modificación de las normas para traducir las lecciones deducidas del estudio dinámico. El valor de la normalización descansará pues en la dotación al organismo regulador de los medios adecuados para que siga temporalmente la evolución de la demanda, y mantenga la competencia de los órganos y procedimientos de actualización continua de las normas.



La certificación implica un alto coste económico de normalización, que debe además lograr un amplio consenso entre todos los agentes implicados. Este puede ser otro obstáculo para la contribución del aseguramiento de la calidad a los resultados empresariales. El valor de la normalización demanda una autoridad de normalización, papel que es asumido a escala mundial por ISO, en Europa por CEN, en España por AENOR, y dentro de España en turismo por el ICTE. Suponiendo que la autoridad de normalización tenga capacidad para emitir las normas y que sean aceptadas por todos los agentes implicados, está aún por demostrar la capacidad de dicho organismo para producir y actualizar las normas a tenor de las demandas del mercado. La extensión temporal del proceso de normalización, por sus propias normas internas de elaboración y consenso, y el requisito de adaptabilidad permanente, siembran dudas consistentes sobre el ajuste del sistema de normas y el mercado.

La implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad exige sistematizar y documentar todas las tareas y procesos que se desarrollen en la organización. Este requisito es imprescindible para poder comprobar el cumplimiento de los estándares de servicio y de las normas del sistema de gestión de la calidad, y para que toda esta información esté disponible a toda la organización. En un principio, este requisito es positivo ya que ayuda a la sistematización y definición de las mejores prácticas de los procesos de la empresa ante personal, clientes, proveedores y demás stakeholders. Sin embargo, el mecanismo puede degradarse fácilmente si los miembros de la organización convierten la documentación del sistema de calidad en una tarea adicional que debe realizarse para cumplir la norma, pero no extraen de ella ningún beneficio para la mejora del desempeño organizativo. Esta perversión del principio de documentación es apreciable frecuentemente en hotelería. La recolección de la satisfacción del cliente con el servicio prestado, imprescindible para conocer su percepción del cumplimiento de las expectativas, mediante encuestas auto-administradas, se convierte frecuentemente en un trámite, que los propios empleados a veces desvalorizan ante el cliente, no utilizándose la información capturada para planificar mejoras. En concreto, Camisón y Yepes (1994) han manifestado sus reservas frente a la aplicación del enfoque de aseguramiento en los servicios turísticos, a causa de su énfasis en el control sobre la prevención y la mejora continua, que puede conducir, en organizaciones ancladas en procesos y esquemas de gestión de recursos tradicionales y poco eficaces, a una cierta burocratización del sistema de calidad, al predominio de la documentación sobre el perfeccionamiento o mejora continua de los procesos. La eficacia de un enfoque de aseguramiento de la calidad está pues ligada a la aplicación de las ideas de racionalización de tareas, para identificar los trabajos de documentación que aportan valor a la organización, eliminando todos los otros que sean cargas inútiles.

La tesis, habitual entre los investigadores especializados en turismo, es que este sector no puede buscar referencia en las prácticas de las empresas industriales, por las particularidades implícitas a su carácter de servicios (Ordozgoiti, 1999; Reyero, de Francisco y Giadanes, 1998; Gilbert y Joshi, 1993). La rotundidad de esta posición es especialmente fuerte al referirse a los que denominan enfoques mecanicistas (Church y Lincoln, 1998), pensando en los sistemas de aseguramiento de la calidad, por tratar a las personas como “ruedas dentadas” no

pensantes en el proceso desconociendo que la mejora de la calidad depende de la eficacia en la gestión de los recursos humanos. Aunque se reconoce el valor del enfoque mecanicista para temas relacionados con la calidad de los alimentos y operaciones estructuradas, sistematizadas e impersonales, se descarta su adecuación respecto al elemento servicio. La crítica de la insuficiente adaptación de las normas ISO a las actividades turísticas no parece demasiado fundamentada, porque implica confundir una responsabilidad de cada empresa (definición de los estándares de los procesos y de las especificaciones a cumplir por sus productos) con una responsabilidad institucional (especificar los requisitos a cumplir un sistema de calidad para asegurar la calidad). Parte de las deficiencias señaladas eran fácilmente subsanables utilizando las guías ISO 9004, que a título de ejemplo recogían ya los requisitos que debía reunir una sistema interno de calidad en una empresa de servicios, así como el proceder para la mejora continua de la calidad. En cambio, la crítica al olvido de la dimensión cultural que la gestión de la calidad encierra tiene una gran trayectoria, siendo analizada a continuación cuando se hable del modelo TQM.

### 2.3. El enfoque TQM: el concepto de calidad total

Entre las múltiples definiciones de TQM existentes, una de las más sobresalientes es la recogida en el *Report of the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils* (Evans, 1992), patrocinado por Procter & Gamble, que ha sido aceptada por posteriores trabajos en el campo (Handfield, Ghosh y Fawcett, 1998; Larson y Sinha, 1995; Becker, 1993). Reza así:

“Total quality (TQ) is a people-focused management system that aims at continual increase of customer satisfaction at continually lower real cost. Total quality is a total system approach (not a separate area or program), and an integral part of high-level strategy; it works horizontally across functions and departments, involves all employees, top to bottom, and extends backwards and forwards to include the supply chain and the customer chain. TQ stresses learning and adaptation to continual change as keys to organizational success”.

El desarrollo de esta visión se ha beneficiado de la experiencia de empresas japonesas líderes durante los años 1960 y 1970, que se extendió a finales de la última década a Estados Unidos, contagiando a Europa en los años 1980. El nuevo enfoque fue recogido y completado en los nuevos modelos de gestión de la calidad basados en premios internacionales, como el Premio Deming japonés (1951), el Malcolm Baldrige National Quality Award norteamericano (1987) y el European Quality Award (EFQM) (1991).



## 2.4. Prácticas y técnicas en la implantación de la calidad en los enfoques estratégicos

La revisión de la literatura (Flynn, Schroeder y Sakakibara, 1995 a,b; Greene, 1993) evidencia que un problema consustancial al campo de la gestión de la calidad es el carácter prescriptivo. Este hecho es en gran medida el resultado de un cuerpo de conocimiento construido desde la práctica y de la labor literaria de gurús<sup>13</sup>, cuyo importante esfuerzo inductivo por identificar las prácticas ideales de gestión de la calidad se ha plasmado en aportaciones poco convergentes. La multiplicidad de prácticas y programas de consultoras que sugieren sus propias metodologías (Lascelles y Dale, 1988) no es ajena a esta falta de sistematización. La labor posterior de los expertos, para el estudio y la diseminación de las mejores prácticas internacionales, ha acrecentado aún más la pluralidad de modelos.

Esta orientación normativa ha frenado un análisis más riguroso de cómo se están implantando realmente los distintos enfoques, y cuales son sus diferencias. Algunos trabajos, como el de Wisner y Eakins (1994), han analizado minuciosamente el proceso de implantación en empresas ganadoras de algún premio a la calidad. Sin embargo, la propia excepcionalidad de la muestra de empresas investigadas impide la generalización de las conclusiones. Más interesantes son los trabajos recientes que se han enfocado a describir el proceso real de implantación de la gestión de la calidad en muestras representativas de empresas (Beaumont, Sohal y Terziovski, 1997; Lin y Clousing, 1995; Randhawa et al., 1994; Van de Wiele et al. 1993; Sohal, Ramsay y Samson, 1992; Hammond, 1991). Estos trabajos han descrito los principios y las prácticas de gestión de la calidad desarrolladas en empresas de diversos sectores y países, aproximándose al conocimiento de los procedimientos que son específicos de cada enfoque.

Investigaciones con un propósito similar, centradas en el negocio hotelero, son las de Breiter y Bloomquist (1998) y Harrington y Akehurst (1996), referidas a Estados Unidos y Gran Bretaña respectivamente. En el ámbito español, son destacables las investigaciones realizadas por Camisón et al. (1996a) y Camisón (1996b), donde se analizan las prácticas para la gestión implantadas en las empresas hoteleras valencianas tomando como base el modelo EFQM; y García Falcón y Medina (1997), que refieren su análisis a las principales cadenas hoteleras introducidas en España.

A partir de esta corriente de literatura, las diferencias en la forma de concebir la gestión de la calidad en los enfoques de aseguramiento de la calidad y TQM se reflejan en la forma de implantarla, o sea, en las técnicas utilizadas. La diferenciación entre los enfoques proactivos y reactivos conduce a la idea de que la aplicación de técnicas de gestión de la calidad de forma sistemática y planificada debe traducirse en una llave para el éxito de los programas de gestión

---

13 Esta denominación es aplicable a la mayoría de los autores de referencia en el campo de la gestión de la calidad, como Juran, Ishikawa, Crosby y Deming.

de la calidad. Diversos trabajos (Oakland, 1993; Greene, 1993; Juran y Gryna, 1993; Lam, 1997) han enfatizado el hecho de que aquellas iniciativas basadas exclusivamente en la modificación de los procedimientos o prácticas operativas de la organización, no se traducen en una mejora significativa de los resultados empresariales si no han sido precedidas por una planificación de la calidad.

La hipótesis subyacente es, pues, que una implantación efectiva de la estrategia de calidad debe ir precedida de una adecuada planificación de las acciones a llevar a cabo. La definición del enfoque de gestión de la calidad de una empresa no puede realizarse a partir solamente de las prácticas empleadas para implantar los esfuerzos de mejora de la calidad. El sistema de calidad se define tanto por los principios básicos que guían sus actuaciones, como por los instrumentos utilizados para llevar a cabo la implantación (Powell, 1995; Dean y Bowen, 1994; Saunders y Preston, 1994). Por tanto, la implantación efectiva de la estrategia de calidad depende del apoyo de las prácticas y técnicas en los principios. En particular, frente a las reticencias de muchos teóricos de la calidad (eg., Deming, 1982) sobre el valor del establecimiento de objetivos cuantificados, la evidencia empírica parece apuntar que la existencia de objetivos explícitos en la organización produce beneficios significativos en aspectos cruciales para el éxito de los sistemas de gestión de la calidad, como el compromiso de los empleados (Wright et al., 1993), el desempeño en equipo (Scott y Townsend, 1994), e incluso el propio éxito en el uso de técnicas como la reingeniería (Leth, 1994; Talwar, 1993).

La adopción indiscriminada de prácticas por criterios ajenos a la planificación puede conducir a situaciones de falta de eficacia. Las causas de muchos fracasos de mejora de la calidad cabe atribuirlos a hábitos de aplicación fragmentada de prácticas. La gran variabilidad de resultados obtenidos en la puesta en práctica puede entonces deberse a los fallos de las empresas a la hora de traducir los principios genéricos del enfoque de calidad definido, en técnicas concretas de actuación (Webley y Cartwright, 1996). En estas circunstancias, aparece lo que se ha denominado "confusión de la calidad" caracterizada por la ineficacia de los esfuerzos de la calidad.

La relación entre principios y prácticas puede sistematizarse atendiendo a los principios clave que guían la gestión de calidad. Trabajos como los de Spencer (1994), Grant, Shani y Krishnan (1994) y Watson y Korukonda (1995) distinguen, dentro de los principios básicos, *componentes técnicos* y *componentes organizativos/sociales*. Los distintos modelos generalmente admitidos de gestión de la calidad encuadran perfectamente en la obediencia a distintas categorías de principios. La principal diferencia entre los modelos proactivos es que el enfoque de aseguramiento de la calidad se centra exclusivamente en aspectos de carácter técnico de los procesos (tangibles), mientras que TQM incorpora, además, aspectos organizativo/sociales (intangibles) de la gestión de la calidad. Los principios que inspiran el enfoque TQM pueden ser: énfasis en la orientación hacia la satisfacción de los clientes (internos y externos), el liderazgo de la dirección, la visión holística de la organización, gestión cooperativa y horizontal mediante los procesos incluyendo todo el sistema de valor -una organización abierta- (cadenas de valor



de proveedores y clientes), estímulo al aprendizaje mediante la mejora continua y la prevención, desarrollo de los recursos humanos - cesión de poder de decisión (“empowerment”) a las personas y su motivación para que lo apliquen- y trabajo en equipo (Camisón, 1998; Flynn, Schroeder y Sakakibara, 1994; Greene, 1993; Benson, Saraph y Schroeder, 1991; Saraph, Benson y Schroeder, 1989). En aquellas empresas con una orientación de aseguramiento de la calidad predominará una cultura de detección, orientada hacia el control, y las prácticas relacionadas con aspectos técnicos. En cambio, en las empresas con un enfoque de TQM, junto a éstas, serán de gran relevancia las prácticas relacionadas con la gestión de los recursos humanos y el aprendizaje, en coherencia con un diseño cultural orientado a la prevención.

Esta posición respalda los estudios que sostienen que las empresas con un soporte cultural obtienen unos resultados significativamente superiores a aquellas otras empresas que careciendo de este respaldo organizativo implantan planes de calidad (Deming, 1982; Hildebrant, 1991; Bounds et al., 1994; Bettis, 1994; Cameron, 1994; Grant, Shani y Krishnan, 1994; Camisón, 1995; Chapman, Murray y Mellor, 1997; Hendricks y Singhal, 1997, 1999; Kannan et al., 1999). La propia evidencia empírica acerca de que la reacción en cadena que conduce a la mejora de la calidad, de la productividad y de la satisfacción de los clientes arranca de la satisfacción de los empleados (Larson y Sinha, 1995; Wagner, 1994) constituye el núcleo de esta premisa. La capacidad del enfoque TQM para crear ventajas competitivas sostenibles y producir resultados financieros y de mercado significativamente superiores derivaría, desde esta visión, de su implantación de una cultura organizativa impregnada de rutinas y valores difícilmente observables y replicables (Prahalad y Krishnan, 1999; Camisón, 1998; Hendrickx y Singhal, 1997; Larson y Sinha, 1995; Wagner, 1994; Cameron, 1994; Grant, Shani y Krishnan, 1994; Hildebrant, 1991). En cambio, la implantación de técnicas generalmente asociadas a la calidad total como el “benchmarking” o la mejora de procesos, no produce ventajas competitivas si no va asociada a los demás principios con características de inimitabilidad.

### 3. Metodología de la investigación empírica

Para aportar evidencia empírica sobre los objetivos propuestos, se ha recurrido a una base de datos de organizaciones hoteleras, creada con propósitos más amplios. El número de empresas que la forman es de 64. La información se obtuvo mediante entrevistas con profundidad realizadas a los directores de los hoteles.

Para clasificar a las empresas en función del enfoque de gestión de la calidad adoptado se estableció un procedimiento en dos etapas. En primer lugar, para distinguir entre enfoques proactivos y reactivos, se diferenció entre aquellas empresas que habían adoptado y estaban desarrollando un plan de calidad, de las que hasta la fecha no lo habían hecho. Se creó así la variable dicotómica “implantación de un plan de calidad” (P). En segundo lugar, para la clasificación de las empresas en función del enfoque estratégico de gestión de la calidad, se dividió

el grupo de empresas con plan de calidad en dos subgrupos que reflejaron el modelo de gestión de calidad adoptado (aseguramiento de la calidad o TQM). A esta nueva variable dicotómica se la denominó “enfoque de gestión de la calidad proactivo” (G). Para el estudio de las prácticas y técnicas de gestión de calidad se seleccionaron, con base a la revisión de la literatura <sup>14</sup>, 21 prácticas y técnicas de gestión de calidad.

La operativización del “desempeño organizativo” se realizó mediante la valoración subjetiva <sup>15</sup> por los directivos del grado de logro para cada uno de los objetivos establecidos en el plan de calidad. En la selección de objetivos se incluyeron objetivos de diversa naturaleza, tanto específicos de los programas de gestión de la calidad (satisfacción de las necesidades de los clientes, estandarización de productos y procesos, mejora continua, mejora del clima y la cualificación organizativos), como objetivos de eficacia competitiva (eficacia de la actuación global de la empresa, mejora de la posición competitiva), y objetivos de resultados financieros (incremento de las ventas, mejora de la productividad y de los beneficios/rentabilidad) (Tabla 4). La valoración empleada fue una escala Likert de 1 a 5 que medía el grado de cumplimiento del objetivo (1= grado de desempeño muy pobre; 3 = desempeño en la media de la competencia; 5 = grado de desempeño sobresaliente).

Para explotar la base de datos se utilizaron diversas metodologías, atendiendo a la naturaleza de la variable dependiente y al número de variables independientes utilizado en cada proposición. Para el contraste de la dependencia de las técnicas adoptadas del enfoque de gestión de la calidad de la empresa, se realizó un análisis de dependencia mediante la prueba estadística del test de Fisher para un intervalo de confianza del 95%. Para aquellas prácticas en las que se hallaron diferencias significativas se calculó su grado de dependencia mediante el coeficiente Phi. Para contrastar la desigualdad entre las medias en los resultados obtenidos por los dos grupos de empresas clasificados por su enfoque proactivo de gestión de la calidad (aseguramiento versus TQM), se utilizó la prueba *t* de Student. Previamente a la realización de esta prueba se determinó la igualdad de varianzas mediante un test de Levene.

---

14 Los trabajos consultados fueron los siguientes: Hammond (1991), Sohal, Ramsay y Samson (1992), Van de Wiele et al. (1993), Randhawa et al. (1994), Lin y Clousing (1995), Camisón (1998), Camisón et al. (1996a) y Beaumont, Sohal y Terziowski (1997)

15 Los datos basados en percepciones de los directivos pueden ser empleados como medidas fiables del grado de desempeño. Véase, por ejemplo, Venkatraman y Ramanujam (1987) y Camisón (1999b).



## 4. Resultados del estudio empírico

Los resultados del estudio empírico se presentan en el siguiente orden. En primer lugar se describen los resultados obtenidos sobre la relación entre enfoques de gestión de calidad y técnicas y prácticas operativas de calidad. En segundo lugar se evalúan las relaciones entre calidad y desempeño.

### 4.1. Enfoques de gestión de la calidad y empleo de técnicas y prácticas operativas de calidad

La Tabla 8 muestra los resultados de la influencia de los enfoques de gestión de calidad sobre las técnicas y prácticas operativas de calidad empleadas en la organización. La columna P muestra la existencia de diferencias significativas entre las empresas con un enfoque reactivo o proactivo en ocho de las prácticas analizadas. Éstas son: el diseño e implantación de un manual de calidad, la recopilación de estadísticas de calidad, la creación de un sistema de sugerencias e información, la creación de un departamento de calidad, la investigación regular de la satisfacción del cliente mediante encuestas, la organización por procesos, la creación de equipos interdepartamentales y la realización de planes de carrera basados en la experiencia y

Tabla 8. Relación entre técnicas y prácticas utilizadas y enfoque de gestión de calidad

Prácticas de gestión de la calidad	P		G	
	Fisher	Phi	Fisher	Phi
1. Investigación de defectos de prestación de servicios	0,137	—	0,201	—
2. Investigación sistemática de averías	0,239	—	0,211	—
3. Diseño e implantación de un Manual de Calidad	0,000	0,573	0,515	—
4. Diagnósticos o auditorías de calidad	0,198	—	0,500	—
5. Programas de motivación e integración del personal	0,239	—	0,277	—
6. Recopilación de estadísticas de calidad	0,001	0,465	0,095	—
7. Creación de un sistema de sugerencias e información	0,011	0,373	0,473	—
8. Creación de un dpto de calidad o del puesto de director de calidad	0,019	0,338	0,388	—
9. Control estadístico de procesos	0,058	—	0,298	—
10. Desarrollo de un servicio de post-venta	0,596	—	0,201	—
11. Investigación regular de la satisfacción del cliente mediante encuestas	0,027	0,324	0,473	—
12. Investigación de la satisfacción del personal	0,393	—	0,027	-0,444
13. Gestión eficaz de quejas y reclamaciones	0,608	—	0,374	—
14. Creación de incentivos para obtener información de los clientes	0,554	—	0,044	-0,411
15. Organización por procesos (cadena cliente-proveedor)	0,039	0,343	0,516	—
16. Equipos interfuncionales o interdepartamentales	0,023	0,385	0,172	—
17. Relación de cooperación a largo plazo con proveedores y/o clientes	0,542	—	0,063	—
18. Creación de unidades organizativas descentralizadas (autonomía en el trabajo)	0,234	—	0,006	-0,728
19. Participación de los empleados en decisiones estratégicas	0,270	—	0,676	—
20. Reducción del número de niveles jerárquicos	0,332	—	0,006	-0,693
21. Planes de carrera basados en la experiencia y dedicación a la empresa	0,028	0,375	0,206	—

Fuente: Instituto para la Calidad Turística Española, ICTE ([www.ict.e.es](http://www.ict.e.es)).

dedicación a la empresa. El signo positivo del coeficiente Phi evidencia que las empresas con planes de calidad son significativamente más propensas a implantar estas ocho prácticas que aquellas otras empresas que carecen de ellos.

La última columna (G) proporciona también información acerca de las diferencias en la utilización de técnicas y prácticas entre aquellas empresas con un enfoque de TQM y aseguramiento de la calidad. La investigación de la satisfacción del personal, la creación de incentivos para obtener información de los clientes, la creación de unidades descentralizadas y la reducción del número de niveles jerárquicos, son las cuatro prácticas relacionadas significativamente ( $p < 0,05$ ) con una orientación hacia la TQM. Se observa pues que el grado de vinculación con este enfoque de gestión de la calidad es mayor en aquellas prácticas que están relacionadas con la mejora de los aspectos socioculturales de la empresa, como son la reducción del número de niveles jerárquicos y la potenciación de la flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones mediante el “empowerment”.

## 4.2. Relaciones entre enfoque de gestión de calidad y desempeño

Para estudiar la eficacia comparativa de los dos enfoques proactivos de gestión de la calidad, se comprobó la desigualdad entre la media del desempeño de los dos grupos de empresas (Tabla 9). Los objetivos específicos de los programas de calidad se pueden considerar como uno de los generadores o de las fuentes de una ventaja competitiva sostenible para las empresas. Es decir, los resultados creados con las acciones en calidad de la empresa sientan, al menos parcialmente, las bases sobre las cuales en el largo plazo se sustentará la

Tabla 9. Formulación de objetivos y su nivel de logro según el enfoque de gestión de la calidad

Objetivos	Valor asociado al estadístico t-Student	Grado medio desempeño	
		TQM	Certificación
Consolidación de clientes	0,009	4,5	3,5
Incremento de las ventas	0,027	4,3	3,4
Estandarización de productos y procesos	0,000	4,2	2,5
Mejora de los sistemas de trabajo	0,012	4,5	3,7
Intensificación de la motivación de los directivos	0,023	4,0	3,3
Mejora de las comunicaciones internas	0,015	4,0	2,9
Mejora de la cualificación	0,039	4,0	3,0
Mejora de eficacia de la actuación global	0,033	4,2	3,3
Mejora de la posición competitiva	0,016	4,2	3,3
Mejora de la productividad	0,093	4,2	3,5
Mejora de los beneficios/rentabilidad	0,098	3,8	3,2

Fuente: Instituto para la Calidad Turística Española, ICTE ([www.ictte.es](http://www.ictte.es)).



mejora de su posición competitiva. Es pues de interés conocer las diferencias originadas por el enfoque de gestión de calidad en la mejora de la eficacia de la actuación global de la empresa (ámbito interno) y de su posición competitiva (ámbito externo). Los resultados obtenidos muestran diferencias significativas entre los distintos enfoques de gestión de la calidad, a un nivel de significación del 95%, en ambos planos. De igual modo, se evaluaron las diferencias entre los grupos respecto de la mejora de los resultados financieros. En este caso, se obtuvo evidencia empírica del impacto mayor del enfoque de TQM en el incremento de las ventas. Sin embargo, la existencia de diferencias significativas en mejora de la productividad y la rentabilidad a favor de un enfoque de TQM sólo se confirmó con una significación del 90%.

## 5. Interpretación de resultados y conclusiones

El crecimiento en la implantación de sistemas de gestión de la calidad en turismo ha seguido un ritmo espectacular en España, especialmente desde la segunda mitad de los años 90. Está suficientemente documentada la expansión de procesos de certificación de la calidad, tanto referidos a empresas como a destinos turísticos, sea con las normas internacionales ISO 9000 como con las normas propias del ICTE. Se comprueba además el interés por la introducción de sistemas de gestión de la calidad medioambiental, identificándose un gran número de proyectos y experiencias “verdes” en marcha.

La asunción por los gestores de empresas, municipios y destinos turísticos del reto de la gestión y mejora de la calidad, aunque ha sido incentivada por los programas públicos desarrollados a nivel nacional y comunitario, debe de haber descansado esencialmente en su convicción de que los sistemas de acreditación de la calidad suponen una contribución real a la mejora de la competitividad y del desempeño de la empresa. Sin embargo, tras esta creencia se esconde un problema abierto aún al debate, cual es la eficacia comparativa de los distintos enfoques de gestión de la calidad.

El primer resultado relevante encontrado en nuestra investigación empírica es que las empresas que adoptan la TQM obtienen, respecto a las organizaciones con un enfoque de aseguramiento de la calidad, un grado medio de desempeño superior en todos los objetivos establecidos en el plan de calidad. El enfoque estratégico orientado hacia la TQM produce mejores resultados en términos de desempeño externo (avance de la posición competitiva y de las ventas de la empresa, y consolidación de clientes) y desempeño interno (mejora de la eficiencia de los sistemas de trabajo, ligada a la estandarización de productos y procesos, de la cualificación de los empleados, de la cualificación directiva y del clima organizativo). La superioridad de resultados generados por TQM es también estadísticamente significativa para los objetivos económicos de productividad y rentabilidad, aunque a un nivel inferior que para el incremento de ventas.

Los resultados de la investigación están en consonancia con aquellos autores que propugnan un cambio cultural para la implantación eficaz de la gestión de calidad. Efectivamente, las diferencias entre el desempeño producido por cada enfoque deben estar en el tipo de técnicas y prácticas de calidad puestas en acción. El estudio empírico aporta evidencia significativa de que las prácticas y técnicas que, en mayor medida, son utilizadas por las empresas con un enfoque de TQM (respecto de las empresas con un enfoque de aseguramiento de la calidad) están principalmente relacionadas con aspectos socioculturales de la empresa. Así, la “reducción del número de niveles jerárquicos” tiene como propósito esencial intentar mejorar la comunicación vertical dentro de la empresa; la “investigación de la satisfacción del personal” y la “creación de unidades descentralizadas” reflejan una mayor delegación y un mayor nivel de autocontrol en los trabajadores de primera línea (“empowerment”). Ambos elementos contribuyen a una mayor motivación de los trabajadores, que junto con un “sistema de remuneración que incentiva comportamientos y acciones adecuadas para la gestión de calidad” facilitan la introducción de una cultura de calidad en la empresa. El análisis del desempeño comparativo de los distintos enfoques conduce pues a concluir que el enfoque TQM ofrece las mejores expectativas por su potencial de creación de ventajas competitivas sostenibles derivadas de una cultura organizativa de calidad que es difícilmente imitable.

No solamente debe destacarse la superioridad del enfoque TQM sobre el aseguramiento de la calidad y las prácticas reactivas de gestión de la calidad. El estudio empírico indica igualmente que en la mayoría de indicadores de objetivos analizados, la distancia que separa el desempeño de las organizaciones que han certificado su calidad respecto a sus competidores en el negocio turístico es relativamente corta. Las empresas con un enfoque de aseguramiento de la calidad sólo destacan significativamente en mejora de los sistemas de trabajo sobre las empresas que carecen de un plan de calidad, resultado lógico toda vez que la acreditación se enfoca fundamentalmente a definir y estandarizar dicho aspecto. Pero incluso en otro elemento primordial de la certificación, la estandarización de procesos y productos, las empresas acreditadas exhiben un desempeño inferior a las reactivas.

Una posible explicación de la relativamente corta distancia en resultados económico-financieros entre ambos enfoques puede descansar en el periodo temporal de aplicación del plan de calidad. Nuestros datos están aquejados del problema de la temporalidad, que puede oscurecer la relación entre intervención y resultados financieros. La pregunta sobre el tiempo a esperar después de la implantación para medir la aparición de los primeros resultados no es sencilla de responder (Hackman y Wageman, 1995). También existe un cuestión de posibles discrepancias entre el largo y el corto plazo. Estudios como el de Hendricks y Singhal (1999, 35) constatan que precisamente una de las causas de la percepción directiva de los sistemas de calidad como un fracaso es que, contrariamente a la filosofía de estos sistemas de dirección, muchas empresas buscan gratificaciones rápidas, midiendo los resultados de los esfuerzos en calidad mediante indicadores de desempeño financiero a corto plazo. La desilusión nacería entonces de la falta de materialización de esas mejoras a corto plazo que el enfoque de calidad no promete en su esencia. Este problema del ajuste temporal puede provocar distorsiones



en las investigaciones cuando se entremezclan organizaciones situadas en diferentes fases de implantación del sistema de calidad. Hendricks y Singhal (1999) han intentado salvarlo distinguiendo dos etapas, el antes y el después de la implantación efectiva. Este procedimiento ha generado resultados empíricos interesantes: las diferencias de desempeño entre las empresas con y sin una implantación efectiva sólo aparecen en el período post-introducción, no observándose resultados significativamente distintos durante el período de puesta en práctica. Conseguir beneficios de la gestión de la calidad requiere entonces paciencia. Esto podría sugerir que durante la etapa de introducción del sistema, el desempeño puede no verse afectado en ningún sentido porque aunque aparecen costes incrementales (directos e indirectos) de implantación pueden ser compensados con las oportunidades de mejora ya explotables desde el inicio. En nuestra investigación, este problema está presente en cuanto que la gran mayoría de las empresas (84,2%) habían introducido su plan de calidad muy recientemente (un máximo de 2 años), estando plenamente en la fase de implantación (un 61% no habían superado un 50% de grado de implantación y sólo un 27,8% estaban por encima del 75% de puesta en práctica). Por tanto, la mayoría de planes estaban en fase de implantación en el momento del análisis transversal, lo que puede haber impedido apreciar sus resultados en toda su dimensión que se aprecian sobre todo en el largo plazo.

Otra posible línea explicativa es que un elevado número de prácticas organizativas defendidas por la gestión de calidad son comúnmente utilizadas por las empresas, con independencia de la existencia de un plan de calidad que integre y sistematice de forma ordenada todos estos esfuerzos. Es importante señalar que las empresas con enfoques reactivos y proactivos, tipo aseguramiento de la calidad, también desarrollan con frecuencia prácticas implícitas al modelo TQM, fuera respectivamente del marco de un plan de calidad o de la filosofía del modelo de certificación. Ello refuerza la idea de una utilización generalizada o indiscriminada de las prácticas operativas desligada de un enfoque de planificación formal. La posible falta de coherencia en la aplicación de algunas de las iniciativas también es un obstáculo para la eficacia: un ejemplo representativo de este desconcierto, observado en la investigación, es la introducción de técnicas de control estadístico de procesos previamente a una definición clara de la organización por procesos de la empresa. Este hecho puede apuntar que la incidencia sobre el desempeño de ciertas técnicas y prácticas de gestión de calidad es escasa, cuando: (a) existe un escaso compromiso con la calidad de la alta dirección, que delega su responsabilidad en niveles operativos careciendo la organización de un plan que sistematice y haga creíbles ciertos esfuerzos, como ocurre con los enfoques reactivos; (b) faltan en el plan de calidad ciertas piezas imprescindibles para el proceso de cambio cultural, como acontece frecuentemente con los modelos de certificación de la calidad.

Es indudable que cuando la empresa adopta un enfoque canónico de aseguramiento de la calidad, tiene a su alcance una serie de ventajas. Podemos citar entre ellas, asegurar la prestación de servicios orientados a la satisfacción de las expectativas de los consumidores, la mejora de la puesta en el mercado del producto, la transmisión al mercado de los esfuerzos realizados para mejorar la calidad, la mejora de la eficiencia de las operaciones y procesos, el

control de los problemas internos de calidad, así como de los problemas externos de calidad derivados de los proveedores. Pero la eficacia de un enfoque de aseguramiento de la calidad está ligada a la aplicación de las ideas de racionalización de tareas: la documentación del sistema de calidad no es una tarea adicional que debe realizarse para cumplir la norma, sino la base informativa para extraer mejoras del desempeño organizativo. También debe dejarse constancia de la inexistencia de una equivalencia obligatoria entre la certificación y la eficacia de los procesos de la empresa. Si la empresa, una vez certificada, no implanta y mantiene sistemas de análisis y de mejora continua, la utilidad de la certificación puede limitarse a la comunicación al mercado de los esfuerzos "históricos" de la organización. Dado que con frecuencia la certificación es impuesta por el mercado, las empresas se certifican por obligación. La certificación se convierte entonces más en un fin en sí misma que en un medio para implantar un sistema de gestión de la calidad que mejore el desempeño organizativo.

Este último problema puede estar ocurriendo en el turismo español. Las fuertes campañas de la Administración pública a favor del reposicionamiento de las empresas y destinos turísticos, mediante estrategias basadas en la calidad, sumadas a la creciente presión del mercado y de ciertos canales de comercialización, han inducido una corriente de aplicaciones de sistemas de gestión de la calidad poco reflexiva en muchos casos, al socaire de la "moda" o de la emulación. Esta "institucionalización" o generalización de las prácticas organizativas, mediante procesos de imitación y/o difusión, ha sido una singularidad apreciada ya por Camisón, Roca y Bou (2000: 252) e identificada por Redman (1995) en diversas industrias. Un proceso de este tipo puede conducir a un punto de inflexión en la demanda de certificación, cuando los resultados esperados de la certificación no se logran a corto plazo. Este riesgo está empezando a percibirse, si tenemos en cuenta el elevado número de empresas certificadas con la marca Q que no han renovado el certificado a su caducidad. Es especialmente llamativo el caso de Canarias, cuyos hoteles fueron adelantados en la certificación, y donde el número de establecimientos distinguidos pioneramente con la marca Q ha caído desde 18 en 1998 hasta 2 en los años 1999 y 2000, remontando ligeramente hasta 4 en 2001. Es este un indicador significativo de la existencia de problemas en la percepción de resultados de proyectos de aseguramiento de la calidad por los responsables de organizaciones turísticas.

La reflexión ya desarrollada sobre las causas y los efectos de la certificación nos conduce a identificar tres perfiles de empresas:

1. Empresas que adoptaron los modelos ISO o ICTE por convencimiento propio, como una herramienta para mejorar sus procesos y resultados, y siguen pensando de la misma manera. Estas organizaciones integran probablemente el grueso de las que han renovado o van a renovar su certificación. Debe señalarse además que dentro de este grupo existe una corriente que se está encaminando hacia otros sistemas enfocados a la mejora de la gestión más completos, como puede ser TQM en versiones como el modelo de la EFQM. Esta orientación tiene las ventajas de un menor coste de gestión y mantenimiento, al no requerir consultoras ni certificadoras,



un esfuerzo de documentación más liviano y la no obligatoriedad de la intervención forzosa de agentes externos en la medición. En la medida que las empresas incluidas en este grupo avanzado no estén conformes con el modelo ISO, y al carecer de otra presión externa, existe un riesgo real de deserción del enfoque de certificación, aunque es muy difícil de medir.

2. Empresas que entraron en el sistema de aseguramiento de la calidad forzados por el mercado. Seguramente serán las empresas más dispuestas a renovar la certificación, si no lo han hecho ya, pues puede irles en ello el mantenimiento de su base de clientes.
3. Empresas que entraron en los sistemas de aseguramiento de la calidad porque “estaba de moda” o “daba imagen”. En la medida que son organizaciones que no han desarrollado acciones de mejora, limitándose a exhibir el certificado, su disposición a renovar el certificado puede reposar en que la “moda” se mantenga o que el esfuerzo que deban realizar sea compensado por los beneficios percibidos con la “reputación” de calidad certificada. El tiempo juega en contra del mantenimiento de estas empresas dentro del sistema ISO-ICTE.

## Bibliografía

- ANDREU, L. (2000): “Requerimientos mínimos y expectativas de calidad de servicio para los turistas según la categoría del hotel: un estudio empírico en hoteles de playa”, en *Turismo. Comercialización de productos, gestión de organizaciones, aeropuertos y protección de la naturaleza. II Congreso Universidad y Empresa*, Tirant lo Blanch, Valencia, pp.128-146.
- ARAGÓN-CORREA, J.A. (1998): “Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment”, *Academy of Management Journal*, 41 (5), pp. 556-567.
- ARAGÓN-CORREA, J.A. y Sharma, S. (2003): “A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy”, *Academy of Management Review*, 28 (1), pp. 71-88.
- AYALA, H. (1995): “From Quality Product to Eco-Product: Will Fiji Set a Precedent?”. *Tourism Management*, 16 (1), pp. 39-47.
- BEAUMONT, N.B.; SOHAL, A.; TERZIOVSKI, M. (1997): “Comparing Quality Management Practices in the Australian Service and Manufacturing Industries”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (8), pp. 814-833.
- BECKER, S.W. (1993): “TQM Does Work: Ten Reasons Why Misguided Attempts Fail”, *Management Review*, mayo, pp. 32-33.

- BELOHLAV, J. (1993): "Quality, Strategy and Competitiveness", *California Management Review*, spring, pp. 55-67.
- BENSON, P.G.; SARAPH, J.V.; SCHROEDER, R.G. (1991): "The Effects of Organizational Context on Quality Management: An Empirical Investigation", *Management Science*, 37 (9), pp. 1107-1124.
- BETTIS, R.A. (1994): "Reducing Barriers to Successful Organization Change: Restructuring and Reengineering", *Annual Meeting of the Academy of Management Proceedings*, Dallas.
- BOUNDS, G.; YORKS, L.; ADAMS, M.; RANNEY, G. (1994): *Total Quality Management*, McGraw-Hill, Nueva York.
- BREITER, D. Y BLOOMQUIST, P. (1998): "TQM in American Hotels", *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 39 (1), pp. 26-33.
- BROUWER, F. Y NIKJAMP, P. (1990): "Modelling Interactions between Economic Development and Environmental Change: A Policy Life-Cycle Interpretation", *Environment and Planning Government and Policy*, 8, pp. 167-178.
- BROWN, M.G. (1993): "Why Does Total Quality Fail in Two Out of Three Tries?", *Journal for Quality and Participation*, 16 (2), pp. 80-84.
- BROWN, M.G. (1996): "Environment Policy in the Hotel Sector: Green Strategy or Stratagem?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8 (3), pp. 18-23.
- CALLAN, R.J. (1998): "Attributional Analysis of Customer's Hotel Selection Criteria by U.K. Grading Scheme Categories", *Journal of Travel Research*, 36 (winter), pp. 20-34.
- CALLAN, R.J. Y BOWMAN, L. (2000): "Selecting a Hotel and Determining Salient Quality Attributes: A Preliminary Study of Mature British Travellers", *International Journal of Tourism Research*, 2, pp. 97-118.
- CAMERON, K.S. (1994): "Strategy for Successful Organization Downsizing", *Human Resource Management*, 33 (summer), pp. 189-211.
- CAMISÓN, C. Y YEPES, V. (1994): "Normas ISO 9000 y Gestión de Calidad Total en la empresa turística", *I Congreso de Calidad de la Comunidad Valenciana: "ISO 9000: el lenguaje común de la calidad"*, Valencia, noviembre. Libro de ponencias, pp. 583-620.
- CAMISÓN, C. (1995): "Liderazgo, cultura corporativa y formación hacia la calidad: un análisis empírico en la industria hotelera", en AECC (1995), *Calidad: formación por y para el hombre*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, pp. 139-145.



- CAMISÓN, C. (1996a): "La calidad como factor de competitividad en turismo: análisis del caso español", *Información Comercial Española*, nº 749, enero, pp. 99-122.
- CAMISÓN, C. (1996b): "Total Quality Management in Hospitality: An Application of the EFQM Model", *Tourism Management*, 17 (3), pp. 191-201.
- CAMISÓN, C. Y MONFORT, V. (1996a): "La calidad en el turismo español: balance y prospectiva de la investigación", *Estudios Turísticos*, nº 128, pp. 129-161.
- CAMISÓN, C. Y MONFORT, V. (1996b): "Spanish Research on Quality in Tourism: The State of the Art", *The Tourist Review*, nº 1/96, pp. 41-45.
- CAMISÓN, C.; FLOR, M.; CRUZ, S.; KUSTER, I. (1996a): "Quality Practices and Perceptions of Valencian Hospitality Enterprises: An Empirical Analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (7), pp. 79-92.
- CAMISÓN, C.; BOU, J.C.; ROCA, V.; MONTESINOS, C. (1996b): "Enlace de la investigación en Turismo y en Gestión de la Calidad: Balance de una década", *Papers de Turisme*, nº 20, pp. 18-38.
- CAMISÓN, C. Y ROCA, V. (1997): *Los costes totales de la calidad: Una aplicación a la empresa hotelera*. Civitas, Madrid.
- CAMISÓN, C. (1998): "Total Quality Management and Cultural Change: A Model of Organizational Development", *International Journal of Technology Management*, 16 (4-6), pp. 479-493.
- CAMISÓN, C.; GIL, M.T.; LAPIEDRA, R.; MARTÍNEZ, M.T. (1998): "Planes de excelencia y planes de calidad como estrategias de reposicionamiento de destinos turísticos", en AECC (1998): *Calidad. La Gestión del Futuro, el Futuro de la Gestión. Libro de Comunicaciones del VII Congreso Español de la Calidad. Palacio Municipal de Congresos, Campo de las Naciones, Madrid, 16 y 17 de junio de 1998*. Departamento de Publicaciones de la Asociación Española para la Calidad, Madrid, pp. 173-176.
- CAMISÓN, C. (1999a): "La internacionalización de la competencia en el sector turístico: un estudio Delphi de las tendencias y los factores claves de éxito en el turismo mediterráneo", *VI Congreso Nacional de Economía "La globalización de la economía"*, Alicante, febrero. Ponencia invitada base del Area 3: Sectores productivos. Ponencia 3.4: Sector Turismo, editada como separata.
- CAMISÓN, C. (1999b): "La medición de los resultados empresariales desde una óptica estratégica: construcción de un instrumento a partir de un estudio Delphi y aplicación a la empresa industrial española en el período 1983-96", *Estudios Financieros. Revista de Contabilidad y Tributación*, octubre, nº 199, pp. 201-264.

- CAMISÓN, C.; ROCA, V.; BOU, J.C. (2000): "Enfoque e implantación de sistemas de gestión de la calidad. Un estudio de casos en la actividad hotelera de litoral valenciano", en *Turismo: Comercialización de productos, gestión de organizaciones, aeropuertos y protección de la naturaleza. II Congreso Universidad y Empresa*. Tirant lo Blanch, Valencia, pp. 233-258.
- CARUANA, A.; PITT, L.; BERTHON, P. (1999): "Excellence-Market Orientation Link: Some Consequences for Service Firms", *Journal of Business Research*, 44, pp. 5-15.
- CHAPMAN, R.L.; MURRAY, P.C.; MELLOR, R. (1997): "Strategic Quality Management and Financial Performance Indicators", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 14 (4), pp. 432-448.
- CHURCH, I. Y LINCOLN, G. (1998): "Quality Management", en Thomas, R. (ed., 1998), *The management of small tourism & hospitality firms*. Cassell, Londres, 2ª ed., pp. 139-154.
- COLE, R.E.; BACDAYAN, P.; WHITE, B.J. (1993): "Quality, Participation and Competitiveness", *California Management Review*, spring, pp. 68-81.
- CONSELLERÍA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO (1994): *Estándares de calidad de establecimientos hoteleros*, Generalitat Valenciana, Valencia, 2 tomos.
- CONTI, T. (1999), "The Dangers of Competition", *European Quality*, 6 (1), pp. 30-33.
- CORBETT, CH. J.; MONTES, M.J.; KIRSCH, D.A.; ALVAREZ-GIL, M.J. (2002): "Does ISO 9000 Certification Pay?", *ISO Management Systems*, (julio-agosto), pp. 31-40.
- COYLE, M.P. Y DALE, B.G. (1993): "Quality in the Hospitality Industry: A Study", *International Journal of Hospitality Management*, 12 (2), pp. 141-153.
- CRAMER, J. (1998): "Environmental Management: From Fit to Stretch", *Business Strategy and the Environment*, 7 (3), pp. 162-172.
- CURKOVIC, S. Y HANDFIELD, R. (1996): "The Use of ISO 9000 and Malcolm Baldrige Award Criteria in Supplier Quality Measurement and Evaluation", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, spring, pp. 2-11.
- D'AMORE, L.J. (1992): "Promoting Sustainable Tourism Development", *Tourism Management*, 13 (2), pp. 169-180.
- DEAN, J.M. Y BOWEN, D.E. (1994): "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development", *Academy of Management Review*, 19 (3), pp. 392-418.



- DEMING, W. D. (1982): *Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge.
- DESMARETS, G. (1995): *Relación existente entre aseguramiento de calidad (ISO 9000) y gestión de calidad total*, Club Gestión de Calidad, Madrid.
- DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO (1998a): *Plan de Calidad Turística Española*, [http://www.mcx.es / turismo / dgtur / pcte.htm](http://www.mcx.es/turismo/dgtur/pcte.htm).
- DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO (1998b): *Guía de gestión medioambiental para municipios turísticos. Proyecto Municipio Verde*, Ministerio de Economía y Hacienda y Federación Española de Municipios y Provincias, Madrid.
- ESCRIG, A.B.; BOU, J.C.; CAMISÓN, C. (2001): "Propuesta de un modelo de relaciones entre la dirección de la calidad total y resultados a través de la generación de competencias distintivas", *Boletín de Estudios Económicos*, 56 (172), pp. 37-56.
- EVANS, J. (1992): *A Report of the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils*, Procter & Gamble, Milwaukee.
- FLYNN, B.B.; SCHROEDER, R.G.; SAKAKIBARA, S. (1994): "A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument", *Journal of Operations Management*, 11 (4), pp. 339-366.
- FLYNN, B.B.; SCHROEDER, R.G.; SAKAKIBARA, S. (1995a): "Determinants of Quality Performance in High and Low Quality Plants", *Quality Management Journal*, 2 (2), pp. 8-25.
- FLYNN, B.B.; SCHROEDER, R.G.; SAKAKIBARA, S. (1995b): "The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage", *Decision Sciences*, 26 (5), pp. 659-692.
- FONT, X. (2001): "Environmental Certification in Tourism and Hospitality: Progress, Process and Prospects". *Tourism Management*, 23 (2), pp. 197-205.
- FONT, X. Y BUCKLEY, R. (eds., 2001): *Tourism Ecolabelling: Certification and Promotion of Sustainable Management*, CAB International, Wallingford.
- FONT, X. Y SALLOWS, M. (2002): "Setting Global Sustainability Standards: The Sustainable Tourism Stewardship Council", *Tourism Recreation Research*, 27 (1), pp. 21-32.
- FONT, X. Y BENDELL, J. (2002): *Standards for Sustainable Tourism for the Purpose of Multilateral Trade Negotiations*, Leeds Metropolitan University, Studies on Trade in Tourism Service for the World Tourism Organization, Leeds.

- GARCÍA FALCÓN, J.M. Y MEDINA, D.R. (1997): "El proceso de formulación de estrategias deliberadas en las cadenas hoteleras españolas: Una evaluación empírica", *Libro de Actas del VIII Congreso Nacional de ACEDE*, Las Palmas de Gran Canaria.
- GARVIN, D.A. (1987): "Competing on the Eight Dimensions of Quality", *Harvard Business Review*, 65 (6), pp. 101-109.
- GHOBADIAN, A. Y GALLEAR, D.N. (1996): "Total Quality Management in SMEs", *The International Journal of Management Science*, 24 (1), pp. 83-106.
- GILBERT, D.C. Y JOSHI, I. (1993): "Quality Management and the Tourism and Hospitality Industry", en Cooper, C.P. y Lockwood, A. (eds., 1993), *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*. Bellhaven Press, Londres, vol. 4, pp. 149-167.
- GILMORE, A. Y CARSON, D. (1993): "Quality Improvement in a Services Marketing Context", *Journal of Services Marketing*, 7, pp. 59-71.
- GODFREY, A.B. (1993): "Ten Areas for Future Research in Total Quality Management", *Quality Management Journal*, 1 (1), pp. 47-70.
- GRANT, R.M.; SHANI, R.; KRISHNAN, R. (1994): "TQM's Challenge to Management Theory and Practice", *Sloan Management Review*, 35 (2), pp. 25-35.
- GREENE, R. (1993): *Global Quality: A Synthesis of the World's Best Management Models*, American Society for Quality Control Press, Milwaukee.
- HACKMAN, J.R. Y WAGEMAN, R. (1995): "Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues", *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), pp. 309-342.
- HAMMOND, J. (1991): "An International Look at Quality Practices", *Management Review*, 80 (5), pp. 38-41.
- HANDFIELD, R.B.; GHOSH, S.; FAWCETT, S. (1998): "Quality-Driven Change and Its Effects on Financial Performance", *Quality Management Journal*, 5 (3), pp. 13-30.
- HARRINGTON, D. Y AKEHURST, G. (1996): "An Exploratory Investigation into Managerial Perceptions of Service Quality in UK Hotels", *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 2, pp. 135-150.
- HARRINGTON, D. (1996): "Service Quality and Business Performance in the UK Hotel Industry", *International Journal Hospitality Management*, 15 (3), pp. 283-298.
- HENDRICKS, K.B. Y SINGHAL, V.R. (1997): "Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms That Have Won Quality Awards", *Management Science*, 43 (9), pp. 1258-1274.



- HENDRICKS, K.B. Y SINGHAL, V. (1999): "Don't Count TQM Out: Evidence Shows Implementation Pays Off in a Big Qay", *Quality Progress*, 32 (4), pp. 35-42.
- HILDEBRANT, S. (1991): "Quality Culture and TQM", *Total Quality Management*, 2 (1), pp. 1-15.
- HUTCHINSON, C. (1996): "Integrated Environmental Policy with Business Strategy", *Long Range Planning*, 29 (1), pp. 11-23.
- INSTITUTO PARA LA CALIDAD HOTELERA ESPAÑOLA ICHE (1998): *Normas de calidad para hoteles y apartamentos turísticos*, ICHE, Madrid.
- ISO 8402 (1986): "Quality Vocabulary", International Standard Organization.
- JARÉN, E. Y MARÍN, A. (1998): "El sistema de calidad del sector hotelero español", *Forum Calidad*, 93, pp. 39-49.
- JURAN, J.M. Y GRZYNA, F.M. (1993): *Quality Planning and Analysis*, McGraw-Hill, Nueva York.
- KANNAN, V.R.; TAN, K.C.; HANDFIELD, R.B.; GHOSH, S. (1999): "Tools and Techniques of Quality Management: An Empirical Investigation of Their Impact on Performance", *Quality Management Journal*, 6 (3), pp. 34-49.
- KIRK, D. (1995), "Environmental Management in Hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (6), pp. 3-8.
- KROLL, M.; WRIGHT, P.; HEIENS, R.A. (1999): "The Contribution of Product Quality to Competitive Advantage: Impacts on Systematic Variance and Unexplained Variance in Returns", *Strategic Management Journal*, 20 (4), pp. 375-384.
- LAM, S. S. K. (1997): "Quality Planning Performance: the Relationship between Objectives and Process", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (1), pp. 10-23.
- LARSON, P.D. Y SINHA, A. (1995): "The TQM Impact: A Study of Quality Manager's Perceptions", *Quality Management Journal*, 2 (3), pp. 53-66.
- LASCELLES, D. M. Y DALE, B. G. (1988): "A Review of the Issues Involved in Quality Improvement", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 5 (5), pp. 77-94.
- LETH, S.A. (1994): "Critical Success Factors for Reengineering Business Processes", *National Productivity Review*, 13 (4), pp. 557-568.
- LIN, B. Y CLOUSING, J. (1995): "Total Quality Management in Health Care: A Survey of Current Practices", *Total Quality Management*, 6, pp. 69-79.

- MALHOTRA, M.D.; STEELE, D.C.; GROVER, V. (1994): "Important Strategic and Tactical Manufacturing Issues in the 1990s", *Decision Sciences*, 25 (1), pp. 189-214.
- MARTÍNEZ, C. Y CRUZ, S. (2002): "Estrategias basadas en la calidad de la oferta", en AECIT (2002), *La actividad turística española en 2001*. Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo, Madrid, pp. 155-165.
- MAXWELL, G. (1994): "Human Resource Management and Quality in the UK Hospitality Industry: Where is the Strategy", *Total Quality Management*, 5, pp. 45-52.
- MAY, V. (1991), "Tourism, Environment and Development: Values, Sustainability and Stewardship", *Tourism Management*, 12 (2), pp. 112-118.
- OACKLAND, J. S. (1993): *Total Quality Management. The Route to Improving Performance*, Butterworth-Heinemann, Amsterdam.
- OLSEN, M.D.; TSE, E.C.; WEST, J.J. (1992): *Strategic Management in the Hospitality Industry*, Van Nostrand Reinhold, Amsterdam.
- OLSEN, M.D.; TEARE, R.; GUMMESSON, E. (1995): *Service Quality in Hospitality Organizations*, Cassell, Londres.
- ORDOZGOITI, E. (1999): "Normalización en servicios turísticos", *Estudios Turísticos*, nº 139, pp. 43-52.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO OMT (2002): *Voluntary Initiatives for Sustainable Tourism: Worldwide Inventory and Comparative Analysis of 104 Eco-labels, Awards and Self-commitments*, World Tourism Organization WTO, Madrid.
- POTTS, J.S. (1992): "TQM: A Role Model", *Total Quality Management*, 2 (3), pp. 159-163.
- POWELL, T.C. (1995): "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal*, 16 (1), pp. 15-37.
- PRAHALAD, C.K. Y KRISHNAN, M.S. (1999): "The New Meaning of Quality in the Information Age", *Harvard Business Review*, 77 (5), pp. 109-118.
- RANDHAWA, S. *et al.* (1994): "TQM Practices: A Survey of Companies in the Pacific Northwest". *Industrial Engineering*, 26 (10), pp. 28-30.
- REDMAN, T. (1995): "Is Quality Management Working in the UK?", *Journal of General Management*, 20 (3), pp. 44-59.
- REEVES, C.A. Y BEDNAR, D.A. (1994): "Defining Quality: Alternatives and Implications", *Academy of Management Review*, 19 (3), pp. 419-445.



- REGER, R.; GUSTAFSON, L.; DEMARIE, S.; MULLANE, J. (1994): "Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality Is Easier Said than Done", *Academy of Management Review*, 19 (4), pp. 565-584.
- REYERO, J.A.; DE FRANCISCO, P.; GIADANES, J.M. (1998): "Las normas ISO 9000: su aplicación al sector hostelero", *Forum Calidad*, 93, pp. 29-38.
- RUST, T.R.; ZAHORIK, A.J.; KEININGHAM, T.L. (1995): "Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable", *Journal of Marketing*, 59 (2), pp. 58-70.
- SARAPH, J.V.; BENSON, P.G.; SCHROEDER, R.G. (1989): "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Measurement", *Decision Sciences*, 20 (6), pp. 810-829.
- SAUNDERS, I.W. Y GRAHAM, M.A. (1992): "Total Quality Management in the Hospitality Industry", *Total Quality Management*, 3 (1), pp. 243-255.
- SAUNDERS, I. Y PRESTON, A. (1994): "A Model and a Research Agenda for Total Quality Management", *Total Quality Management*, 5 (4), pp. 185-200.
- SCOTT, K.D. Y TOWNSEND, A. (1994): "Teams: Why Some Succeed When Others Fail", *HR Magazine*, 39 (8), pp. 62-67.
- SCHILIT, W.K. (1994): "The Case Against Quality", *Business Horizons*, 37 (6), pp. 27-34.
- SOHAL, A.S.; RAMSAY, L.; SAMSON, D. (1992): "Quality Management Practices in Australian Industry", *Total Quality Management*, 3 (1), pp. 283-299.
- SPENCER, B.A. (1994): "Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation", *Academy of Management Review*, 19 (3), pp. 446-471.
- SPITZER, R.D. (1993): "Total Quality Management: the Only Source of Sustainable Competitive Advantage", *Quality Progress*, 26 (6), pp. 59-64.
- STEAD, W.E. Y STEAD, J.G. (1992), *Management for a Small Planet*. Sage, Newbury Park.
- TALWAR, R. (1993): "Business Reengineering: A Strategy Driven Approach", *Long Range Planning*, 26 (6), pp. 22-40.
- TUMMALA, V.M.R. Y TANG, C.L. (1996): "Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification: Core Concepts and Comparative Analysis", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13 (4), pp. 8-38.
- VAN DE WIELE, T. *et al.* (1993): "Total Quality Management: A State of the Art Survey of European Industry", *Total Quality Management*, 4 (1), pp. 23-38.



- VENKATRAMAN, N. Y RAMANUJAM, V. (1987): "Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence", *Journal of Management*, 13 (1), pp. 109-122.
- WAGNER, J.A. (1994): "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence", *Academy of Management Review*, 19(2), pp. 312-330.
- WATSON, J.G. Y KORUKONDA, A.R. (1995): "The Total Quality Management Jungle: A Dialectical Analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (9), pp. 100-109.
- WEBLEY, P. Y CARTWRIGHT, J. (1996): "The Implicit Psychology of Total Quality Management", *Total Quality Management*, 7 (5), pp. 483-92.
- WEIERMAIR, K. (1996): "Calidad de servicios y su gestión en las empresas turísticas", *Papers de Turisme*, (20), pp. 53-68.
- WISNER, J.D. Y EAKINS, S.G. (1994): "A Performance Assessment of the US Baldrige Quality Award Winners", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(2), pp. 8-25.
- WRIGHT, P.M.; GEORGE, J.; FARNSWORTH, S.R.; MCMAHAN, G.C. (1993): "Productivity and Extra-Role Behavior: The Effects of Goals and Incentives on Spontaneous Helping", *Journal of Applied Psychology*, 78 (3), pp. 374-381.
- YEPES, V.; ESTEBAN, V.; SERRA, J. (1999): "Gestión turística de las playas. Aplicabilidad de los modelos de calidad", *Revista de Obras Públicas*, nº 385, pp. 25-34.
- YEPES, V. (2000): "Incorporación de la gestión de calidad en las empresas y los destinos turísticos", en *Turismo. Comercialización de productos, gestión de organizaciones, aeropuertos y protección de la naturaleza. II Congreso Universidad y Empresa*. Tirant lo Blanch, Valencia, pp. 259-279.
- ZBARACKI, M.J. (1998): "The Rhetoric and Reality of Total Quality Management", *Administrative Science Quarterly*, 43 (3), pp. 602-636.



## LA CALIDAD EN EL TURISMO. MERCADO DE TRABAJO: FORMACIÓN Y CAPITAL HUMANO

*José Luis Fernández Noriega<sup>1</sup>*

### 1. Introducción

La Calidad es un tema del que existe una extendida literatura, sin embargo, la mayoría de ella se concentra en explicar y justificar los fundamentos de la misma, sus orígenes, objetivos, razón y formas de aplicarlas. De hecho, cubre ampliamente una gran variedad de técnicas relacionadas con la misma y destaca la importancia del cambio cultural que supone, pero se enfoca a veces débilmente en la forma de lograrlo y mucho más aún en destacar la importancia de gestionar indivisiblemente Formación y Capital Humano de cara a conseguir una adecuada política de calidad en nuestras empresas.

Sin embargo, el desarrollo de organizaciones realmente competitivas en el plano mundial por su nivel de calidad y atención al cliente, requiere de cierta plataforma o estrategia cultural congruente con los principios de la calidad, que alcance a diversas áreas pero especialmente al mercado de trabajo para que la más adecuada formación vaya unida a la nueva gestión de los recursos humanos. Pero, además, para algunos sectores económicos (industria ...), donde la competencia personal y la calidad ha sido un factor crítico para desarrollarse de forma competitiva, el cambio cultural requerido será menos dramático que para otros sectores (turismo y servicios en general) en los que el éxito no era necesariamente para el más competente, y donde con frecuencia se suele equivocar la calidad con el lujo. Esto significa que, si bien es cierto que independientemente de los sectores económicos las políticas de calidad requeridas para ser competitivas las empresas son semejantes, el proceso de transición o aplicación nunca será igual, pues parte de antecedentes distintos.

En ese sentido, la Federación Española de Hostelería (FEHR) aplaudió en su día la puesta en marcha del Plan Integral para la calidad en el Turismo Español (PICTE) y la constitución dentro del mismo del Instituto para dicha calidad (ICTE). No sólo aplaudió, sino que participó y participa de dicha experiencia siendo miembro nato de dicho Instituto junto con otras organizaciones empresariales.

---

<sup>1</sup> José Luis Fernández Noriega. Director General de la Federación Española de Hostelería (FEHR).

El tiempo vino a demostrar que la calidad, por más que nos interese a todos, no se impone y que, a su vez, el ICTE no conseguía “imponer” en el mercado de forma adecuada su estrategia de normalización y certificación (la llamada “Q” de calidad turística española); por ello, la FEHR ingresó en el 2002 en AENOR y solicitó la constitución de una Comisión Técnica de Normalización (CTN), la 167 de “Servicios para la Hostelería” primero y posteriormente transformada en “Servicios para el Turismo “ (con el mismo número) y que actualmente preside y lleva la Secretaría Técnica.

Se trataba con ello, no sólo de aplicar una política de “discriminación positiva” sobre un sector atrasado en términos de gestión de calidad como es el Turismo, sino también de hacer hincapié dentro de las “normas” de calidad que hemos contribuido junto con otros agentes (empresas, usuarios, técnicos, etc.) a elaborar o que seguimos elaborando, sobre temas vitales para el turismo como es la gestión de los recursos humanos, entre otros, o temas característicos de nuestro sector (la producción del servicio, principalmente).

En todo momento hemos sido conscientes en nuestra política asociativa y hemos transmitido a nuestras empresas, asociadas o no, que los cambios en la política comercial y económica centrados, como ocurre ahora, en el principio de globalización nos obligan, no sólo como Asociación sino como empresarios, a ser más competentes en todos los ámbitos de nuestra profesión turística. Debemos contar con una mayor cantidad de conocimientos, decidir con más información, usar tecnologías más avanzadas (tanto en la comunicación como en la producción), así como adquirir muchas otras habilidades y especialidades que nuestro sector turístico demanda actualmente si se está más atento, como se debiera, a analizar la demanda que la oferta.

Todo ello nos obliga a cambiar constantemente, como profesionales, como empresarios, como trabajadores, a desarrollar otra cultura social y de trabajo, pues, como decíamos, cada vez con mayor frecuencia tendremos que aprender nuevos conceptos y desarrollar nuevas habilidades; para ello es fundamental establecer como meta el desarrollo de una cultura de calidad adecuada para el turismo, y dentro de la misma destinar más investigación, más tiempo, mayores recursos y apoyos administrativos adecuados a potenciar el tema de la formación del capital humano que conforma un sector tan peculiar y complejo como es el turismo.

## 2. Calidad en el turismo: capital humano

En el turismo, el control del proceso turístico no puede por sí mismo dar una garantía de calidad satisfactoria; por mucho que se controle un proceso, es imposible garantizar la calidad del turismo que con unos recursos humanos poco motivados, fidelizados y deficientemente formados; así como unos responsables, directivos y trabajadores, que desconozcan el nuevo paradigma turístico, las nuevas tendencias que para el turismo se apuntan y que deben, por



tanto, formar parte de una manera horizontal de cualquier programa o proyecto formativo turístico que se precie de ello.

Por otro lado, sería impensable que se cumplieran los pilares fundamentales de la calidad (ajustarse a los requerimientos del consumidor, eliminación de despilfarros, mejora continua y participación de todo el personal en el proceso, entre otros) sin una adecuada y simbiótica política de formación del capital humano, con una adecuada estrategia de desarrollo de los recursos humanos en el sector turístico.

En el turismo, como en otros sectores económicos de servicios, la atención al cliente está presente en una muy importante proporción de las actividades que lo componen. Por otra parte y dado que en el turismo el centro de atención está directamente relacionado con el cliente, se puede comprender fácilmente que la calidad adquiere, si cabe, mayor importancia. Es conveniente recordar que siempre identificamos la calidad con la satisfacción del cliente. Para ello será necesaria la interacción armónica de:

- Responsabilidad de la Dirección en la Calidad y la Formación.
- Recursos Humanos motivados y bien formados (adecuadamente formados, diría yo).
- Sistemas de calidad estructurados y adecuados al sector.

Asimismo, conviene destacar las diferencias básicas existentes entre la producción de servicios turísticos y la de otros productos, para que el proceso formativo del capital humano lo tenga en cuenta a la hora de preparar los recursos humanos que trabajen en el sector y que resumiría en:

- Intangibilidad.
- Heterogeneidad.
- Inseparabilidad de la producción y el consumo.

También a la hora de evaluar la calidad del turismo, los criterios generales más directamente relacionados con los recursos humanos deberán conocerse y tenerse en cuenta en los procesos formativos. Así:

- Capacidad de respuesta.
- Profesionalidad.
- Cortesía.
- Credibilidad.
- Seguridad.
- Comunicación.
- Comprensión del cliente.

(Entre otros relacionados con elementos tangibles y de proveedores).

Se debe concluir en este término sólo desarrollado desde el punto de vista de las relaciones existentes entre la gestión de la calidad y el capital humano de las empresas turísticas, con que la idea que nos tiene que quedar es que los recursos humanos adquieren una importancia vital en la gestión de la calidad.

Las ideas y las técnicas complementarias sirven de poco sin la implicación activa de las personas que viven del turismo. Esta implicación debe comenzar con una adecuada política de formación y acabar con un desarrollo de los recursos humanos que tengan en cuenta la motivación de las personas que trabajan en el turismo para que participen y se impliquen en el desarrollo y en la realización de las diferentes ideas y técnicas que engloba una correcta gestión de la calidad.

### 3. Planificación de la formación: El mercado turístico y del cliente

Además, para llevar a cabo una adecuada política de formación, deberíamos partir del conocimiento del mercado turístico y del cliente, recogiendo las características y requerimientos fundamentales de la demanda. Así, el diseño curricular y el contenido de los programas formativos deben responder crecientemente a las necesidades y expectativas que se descubran en la misma. Sin olvidar las demandas formativas que, a su vez, se dan en las empresas (desde el punto de vista de la oferta), y también las propias demandas del sistema formativo que de forma complementaria se dan en torno a las anteriores (por parte de empresarios, profesionales, trabajadores y, por qué no, estudiantes del sector turístico).

Muchas de estas demandas vienen marcadas por las tendencias que se apuntan en el sector tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda. Estas tendencias están definidas en gran medida por cambios en el entorno turístico, entendiéndolo éste como aquel conjunto de factores, fuerzas y agentes que, siendo ajenos y externos a la empresa, tiene capacidad para influir en los resultados empresariales presentes y futuros.

Este entorno se puede dividir, metodológicamente, en seis ámbitos de factores:

- Sociodemográfico.
- Cliente/consumidor.
- Tecnológico.
- Macro-económico.
- Político-legal.
- Ético.

Estos ámbitos están influidos o asentados en un tiempo presente que se caracteriza frente a un pasado no muy lejano por:



- Entorno turbulento o tiempos de incertidumbre.
- Globalización.
- Competencia feroz.
- Oferta que supera la demanda.
- Venta, principalmente, de calidad o excelencia.
- Consumidores expertos e informados.
- Presencia de asociaciones de consumidores.
- Primacía de la calidad percibida como requisito.
- Presencia de cambios tecnológicos rápidos.

Y donde el futuro supondrá la agudización de las tendencias descritas.

Si fuéramos acercando el análisis del nuevo entorno al mercado de trabajo, cabría destacar dos características generales del presente y futuro frente al pasado, así:

- El servicio ha cobrado fuerza en relación al producto y
- lo intangible lo ha hecho frente a lo tangible.

Y ahondando más en aquellos factores que descansan en el capital humano, y que se tendrán que destacar en la formación de los trabajadores de este sector, cabe mencionar también:

- La satisfacción del cliente/consumidor.
- La venta basada más en la calidad del servicio que en la del producto (siendo ésta última también importante).
- La diferenciación.
- La atención.
- La personalización.
- La información.

Y todo ello teniendo en cuenta el perfil de un “nuevo consumidor” (el llamado consumidor “poliédrico”) de turismo que es fiel reflejo de unos cambios sociales, laborales, familiares y culturales de la demanda:

- Aumento del poder adquisitivo.
- Aumento del tiempo dedicado al ocio.
- Sensibilización por la seguridad y por la salud.
- Búsqueda de la calidad.
- Mayor información y, por tanto, de la experiencia.

Por otro lado, de forma complementaria, habrá también que considerar una serie de cambios en la oferta, que si los centramos en los que hacen referencia al capital humano, por la “inflación en el precio y el coste de captación y fidelización de los recursos humanos”, serían:

- Por un alto nivel de rotación del personal.
- Por unos recursos humanos escasos.
- Por unos recursos humanos sin vocación en algunos subsectores (restauración, etc.).
- Por unos nativos que no quieren cubrir puestos de trabajo base por la baja percepción social que de estos empleos se tiene, y por las difíciles características laborales y salariales en algunos casos.
- Por una tendencia alcista de los costes del personal.
- Por la rigidez laboral de la contratación.
- Por un aumento de las tecnologías aplicadas a la gestión, producción y comunicación.
- Por un progresivo aplanamiento de las estructuras organizativas empresariales.

Estas circunstancias, que son apuntadas solamente, deben ser consideradas como vectores que, de forma horizontal, atraviesan todos los apartados del tema tratado.

#### 4. Repensar la forma

Las principales necesidades de formación entre las diferentes categorías del capital humano de los diferentes subsectores del turismo, especialmente entre trabajadores y directivos o empresarios de pymes, que conforman el grueso más decisivo y numeroso del sector, muestran que el turismo se sigue caracterizando, de una parte, por unos recursos humanos con un nivel de capacitación relativamente bajo en la mayoría de las categorías de los subsectores básicos (por ejemplo, el canal conocido como HORECA) y, en particular, en relación con las pymes.

Por otra parte, existe, paradójicamente, una nueva demanda de capacitación adicional relacionada en gran medida con las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) y de la producción que los subsectores principales y las grandes empresas los están cubriendo valiéndose, normalmente, de procedimientos y medios propios para desarrollar unos recursos humanos expertos en las mismas.

En cualquier caso, los principales obstáculos que se encuentran a la hora de mejorar la capacitación de los recursos humanos, a través de la formación, son los siguientes:

- La falta de capital humano.
- El elevado nivel de rotación de los recursos humanos existentes.
- La baja imagen social y las condiciones particulares de trabajo del sector turístico como posible nicho para encontrar empleo.



- La temporalidad en algunos casos de sus actividades.
- La falta de cualificación básica que pudiera mejorarse.
- Y la poca competitividad y falta de políticas de calidad de las microempresas, como consecuencia de la falta de formación adecuada de los recursos humanos fundamentalmente.
- Unido todo ello a unos análisis de mercado más centrados aún en la oferta que la demanda (cliente), y unos programas formativos alejados de las nuevas tendencias del sector e inclusive de las necesidades actuales de las empresas.

Frente a todo ello, las estrategias y medidas que habría que aplicar hoy en día para mejorar la capacitación en el sector turístico, deberían mostrar una tendencia hacia soluciones globales, más holísticas, basadas en la colaboración y el diálogo entre instituciones de formación, las empresas del sector y otros importantes agentes interesados tales como las administraciones públicas tanto a nivel europeo, como nacional, autonómico y local.

Esta tendencia va más allá de la formación actual propiamente dicha y considera el “aprendizaje” en un sentido más amplio, combinando eficazmente las estrategias de formación con la experiencia práctica en el seno de las empresas y las organizaciones interesadas. Esto puede desarrollarse orientándose a una filosofía común sobre el aprendizaje-formación, la idea de las llamadas “Áreas de Aprendizaje”, que implicarían a todos los subsectores turísticos y a las políticas de formación en el proceso de aprendizaje-formación, innovación e investigación, mediante una cooperación y protocolización de prácticas activas, dando como resultado una mejor competitividad y la necesaria gestión de políticas de calidad en el sector.

Además, la importante correlación directa entre aprendizaje-formación, empleo y entorno laboral, y la búsqueda de la calidad, hace necesario tener en cuenta las dimensiones económico-sociales de dicha correlación, cuando se quiere mejorar la capacitación y desarrollo de los recursos humanos.

Teniendo en consideración todo lo mencionado, desarrollándolo desde la perspectiva de la importante cadena de valor “Capital Humano-Formación-Calidad del Turismo”, se deben formular cuatro escenarios prioritarios:

- Atracción al sector de capital humano especializado.
- Retención y desarrollo de recursos humanos profesionales y especializados en el sector.
- Apoyo a las microempresas a nivel nacional, autonómico y local para mejorar su competitividad y calidad mediante la formación y el desarrollo de los recursos humanos.

- Repensar la formación, dado que la misma y los sistemas de formación desempeñan un papel importante cuando se habla, como estamos haciendo aquí, de la necesidad de mejorar la capacitación e inclusive de atraer capital humano hacia el sector, mucho más cuando además las nuevas formas de organización del trabajo y un entorno de mercado más complejo exigen nuevos métodos y contenidos para tratar la problemática de la formación.

Existe, por tanto, la necesidad de considerar todos los procesos que intervienen en la formación de las personas para comprender y mejorar la totalidad de las posibilidades de desarrollo de los recursos humanos como base de innovación, productividad, calidad y competencia en la industria del turismo.

Como consecuencia del enfoque holístico comentado, que es más amplio que el concepto de formación al uso, hay que satisfacer las nuevas y crecientes demandas impuestas a la capacitación de los recursos humanos desde una perspectiva que abarque la instrucción, la formación en instituciones de enseñanza, la formación en la empresa y otros procesos semejantes en el puesto de trabajo, así como en el tiempo libre, en algunos casos, cuando las personas están dedicadas al aprendizaje-formación.

## 5. Factores que afectan a la formación

La búsqueda de la calidad, la globalización de los productos, servicios y mercados afecta ya al sector del turismo en un grado tan importante que hay más semejanzas que diferencias entre los factores que le afectan en todos sus subsectores y en todos los lugares y con ello a la necesidad de una formación mejor para dar respuesta a las consecuencias que tales factores provocan en el turismo.

El siguiente grupo de factores es el más frecuentemente citado en cualquier investigación o estudio, como el que afecta en mayor grado al aprendizaje-formación en el turismo y que deberían tenerse en cuenta para repensar la formación y mejorarla para incrementar la calidad en el sector:

### € **Vacantes de empleo: Alto nivel de rotación del capital humano turístico**

Dificultades de contratación y retención de personal. La industria del turismo no sólo se enfrenta a una dura competencia en los mercados del turismo, sino también se evidencia cada vez más en algunos países y en ciertos subsectores del mismo lo que podríamos caracterizar como “competencia interna dentro del mercado laboral” entre diferentes sectores de la economía (por ejemplo, y aunque sorprenda, la hostelería en España “pierde” trabajadores por la Agricultura o la Construcción). Fruto de ello es que algunos



países y subsectores turísticos están experimentando vacantes de empleo, entre ellos, España, especialmente.

Considerando las demandas y expectativas de las futuras generaciones respecto a su vida de trabajo en general, esta tendencia podría aumentar si la industria del turismo no se diese cuenta de que el reto no se refiere ya tanto a la forma en que se satisfacen las demandas de cualificación de recursos humanos en los subsectores del turismo, sino en cómo responde éste a las demandas de todo tipo, incluidas las de formación, de la futura fuerza laboral, del capital humano, lo cual, a su vez, tiene mucho que ver con la motivación del personal y también con la calidad percibida por el cliente. Este cambio esencial de enfoque sólo se conseguirá poniendo un mayor énfasis en los factores de formación y buenas prácticas dentro de la gestión de recursos humanos, así como en mejorar las condiciones laborales y salariales, en algunos casos.

A lo anterior, también viene a sumarse la imagen social de algunos subsectores del turismo (Canal HORECA, por ejemplo), así como la actitud entre algunos directivos (principalmente de pymes) que, ante la elevada rotación del personal, no invierten en formación.

La elevada rotación del personal representa un serio obstáculo para el desarrollo del sector, porque las empresas se ven obligadas a utilizar muchos recursos para contratar e introducir nuevo personal y, a pesar de ello, no consiguen organizaciones bien formadas e innovadoras.

#### € **La imagen de la industria- una barrera para atraer mano de obra especializada**

Con la excepción de algunos lugares, la experiencia general es que la industria del turismo tiene una mala imagen como entidad empresarial empleadora cuando se consideran, en particular, subsectores como los de alojamiento y restauración, mientras que las agencias de viaje, los "turoperadores", las compañías de transporte, las entidades de turismo regionales y los grandes hoteles, parecen tener una mejor imagen.

Las difíciles condiciones de trabajo (horarios...), una ausencia visible de perspectivas de carrera, una estructura jerárquica o no organizativa, salarios de media bajos, empleo a tiempo parcial y por temporadas... son algunos de los factores que vienen a componer esta mala imagen de cara al mercado de trabajo.

#### € **Falta de conocimientos - falta de mano de obra cualificada**

Además de experimentarse una competencia creciente en cuanto a la calidad en la mayor parte de los lugares, existe al mismo tiempo una grave falta de conocimientos, con lo que se entra en un círculo vicioso. La falta de mano de obra especializada y la tendencia a no considerar importantes las cualificaciones, así como una inversión gene-

ralmente escasa en formación formal y en formación dentro de las empresas, son algunas de las circunstancias que motivan este factor.

No obstante, los desarrollos de los sistemas educativos y formativos nacionales en general, algunos de los cuales han sufrido recientes reformas, se han traducido en un capital humano mejor formado en términos generales aunque todavía insuficiente. En España, el paso a la Universidad en el año 1996 de los Estudios de Turismo, así como en Formación Profesional el esfuerzo que realiza el FORCEM, son un claro ejemplo de la anterior afirmación, claro exponente de ello lo ofrecen las jóvenes generaciones, más expertas en idiomas y en el uso de las nuevas tecnologías que las generaciones anteriores.

Sin embargo, existe aun una importante falta de recursos humanos cualificados, y los existentes y potenciales carecen de los conocimientos necesarios para constituir el factor clave en la mejora de la calidad y competitividad del turismo.

En resumen, el alto nivel de rotación del personal comentado y la existencia de vacantes de empleo en algunos subsectores turísticos deben analizarse a la luz de:

- La temporalidad.
- Las difíciles condiciones laborales en comparación con otros sectores económicos.
- La falta de conocimientos en políticas de recursos humanos entre el personal directivo, especialmente de pymes.
- La falta de perspectivas visibles de carrera profesional.
- La falta de convalidación y reconocimiento de la capacitación adquirida.
- La gran existencia de empresas concebidas como organizaciones jerárquicas tradicionales.
- La percepción del capital humano como factor creador de costes y no de recursos.
- La percepción de la formación como factor creador de costes y no de inversión.
- La baja percepción social de la imagen del turismo en algunos de sus subsectores.

#### € **La experiencia práctica ya no es suficiente para conseguir la calidad**

Dentro del escenario nacional e internacional, los cambios de estructuras están intensificando la competencia y la calidad, incluso la pyme vive la tensión de la globalización aunque su orientación sea muy local. A la vista de esta tendencia, la época de la experiencia adquirida “en el trabajo”, que antes bastaba para considerarla suficiente para el éxito, está acabando junto con una añorada y mal concebida “vocación”.



Necesitan ser sustituidas por el compromiso real y la capacidad creciente de la industria turística para permitir una formación sistemática en el puesto de trabajo y una mejora de condiciones laborales. La industria del turismo, en particular la pyme y las "micro", tienen que mejorar la gestión general y adquirir un mayor conocimiento, incluyendo en éste unas estadísticas generales sobre las nuevas tendencias del mercado y el comportamiento de la demanda, con la finalidad de elevar la calidad de la planificación y los servicios.

Además, la ética y el desarrollo sostenible siguen desempeñando un papel cada vez más importante en la sociedad en general, y también en el turismo, y tienen que ser parte integrante del desarrollo del mismo y de las necesidades de formación, no sólo en las empresas, sino también dentro de las instituciones formativas y de las administraciones públicas responsables de la planificación del turismo.

### € **Nuevas tecnologías en turismo**

A pesar del desarrollo general de las nuevas tecnologías aplicadas al turismo, en particular en algunos subsectores del mismo, sigue pareciendo que muchas de sus pymes y "micro" no están beneficiándose al máximo de los sistemas integrados y de las soluciones de las nuevas tecnologías aplicadas al sector. En general, la pyme se mantiene escéptica respecto a las soluciones, tanto de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC e Internet), como de las de la producción (en el subsector de la restauración, línea fría, cocina al vacío, etc.), principalmente por la falta de conocimientos y de recursos operacionales y estratégicos.

No obstante, los recursos humanos se ven crecientemente afectados por las implicaciones que las nuevas tecnologías aplicadas al turismo y la reestructuración sucesiva de las organizaciones, tienen sobre las necesidades de capacitación y el desarrollo de recursos humanos, y sobre su capacidad para ofrecer empleo y la creación de nuevas oportunidades de trabajo.

Las nuevas tecnologías son sinónimo de automatización de procesos y racionalización de la producción, por lo que tendrán que ser revisados muchos procesos actuales, especialmente en la producción y en la información y comunicaciones. Una reacción lógica a los elevados costes de mano de obra en combinación con la necesidad de encontrar personal es la "automatización", la cual, en términos generales en el turismo acaba de empezar. A pesar del enfoque natural de la relación con el personal de servicio en el turismo, veremos un desarrollo importante impulsado por las posibilidades de automatización y racionalización que, en muchos casos, será la base para conseguir los recursos que se requieren, para mejorar la productividad y el desarrollo y prestación de algunos servicios individualizados de calidad.

Otro efecto de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, en este caso, es el de crear posibilidades para la formación “on-line”, que es un campo todavía no ampliamente extendido en el turismo, aun cuando es evidente su potencial como herramienta flexible de aprendizaje bajo demanda, especialmente dirigido al mundo de la empresa y desde la empresa y que, a su vez, permitirá experiencias de internacionalización de la formación.

#### € **Temporalidad de la demanda y la estructura de la industria**

El turismo se ve seriamente afectado por la temporalidad de la demanda. Y junto con la estructura temporal se experimenta muy frecuentemente una dependencia de pocos mercados, pocos segmentos y falta de diversificación de la oferta.

La temporalidad se identifica, en gran medida, como el factor común de los problemas que subyacen en la fragmentación de la estructura del turismo con sus pequeñas empresas. Debido a la temporalidad, es difícil conseguir un desarrollo más estable y más maduro del sector y, por tanto, puestos de trabajo más estables, de forma que la temporalidad limita también la innovación y la formación de los recursos humanos. Por otra parte, sigue siendo un reto conseguir que la estructura estacional pueda utilizarse como medio para mejorar la capacitación, a través, entre otras acciones, de la propia formación dentro de fórmulas específicas para ello.

## 6. Necesidad de formación

#### € **El mercado de trabajo del turismo y la necesidad de formación.**

El mercado de trabajo del turismo, en general, se caracteriza, como hemos comentado ya, por un bajo nivel de formación, aun con las variaciones que se dan entre los subsectores que lo conforman. En particular, un subsector, como es el de la restauración, tiene un bajo nivel de formación en comparación con los otros subsectores del turismo, si bien es cierto que es el subsector más numeroso y más atomizado en microempresas, cuando no autónomos, con respecto a los demás.

La imagen es distinta cuando nos referimos a los directivos de todos los subsectores, en los que se ha visto en los últimos años un aumento de nivel de formación formal. Hay especialistas, no obstante, en determinados niveles no sólo directivos, como los sumilleres, los maestresala y los cocineros que están mejor formados y, a su vez, el personal en puestos administrativos tiende a tener una formación mejor que el de servicios básicos u operacionales mencionado al principio.



Igualmente, dentro de los diversos subsectores, en algunos como son las agencias de viajes, los "turoperadores", las compañías de transporte, los grandes hoteles, etc., el nivel general de instrucción es superior en comparación con otros subsectores, que están más afectados por la temporalidad de la demanda y/o dominados por empresas muy pequeñas, con alta rotación de personal. No obstante, es evidente que sigue habiendo una importante necesidad de mejorar el nivel general de formación formal en el turismo para reducir la falta de conocimientos identificada y para hacer efectiva la calidad en el mismo.

### € **Necesidad de formación: una necesidad común de todas las categorías laborales**

Al orientarse la formación a la capacidad de controlar y operar el servicio, que es la misma base o esencia del turismo, tanto la formación como la investigación deberían tener tanta relevancia como en otros sectores de la economía, mucho más cuando en España el turismo es una de las locomotoras económicas más importantes. No obstante, lo que se debe destacar aquí es que, a diferencia con otros sectores económicos, en el turismo la clave está en el contexto en el que se aplican y comprenden algunos conocimientos, tales como:

- Turismo.
- Nuevas Tecnologías.
- Calidad.
- Atención al cliente.
- Conocimientos en recepción.
- Conocimientos de comunicaciones.
- Idiomas.
- Intercomunicación cultural.
- Trabajo en equipo.
- Trabajo en proyectos.
- Desarrollo sostenible.
- Gestión empresarial.
- Seguridad.
- Prevención en Riesgos Laborales.
- Ahorro energético.

Estos temas son aplicables a todas las categorías laborales pero, en particular, a la de dirección. A su vez, los conocimientos de los directivos en los temas referidos deben interpretarse teniendo en cuenta que:

1. La gestión exige liderazgo.

2. Que el directivo de la empresa de turismo necesita estar formado no sólo para gestionar una empresa de servicios, sino también para:

- a) gestionar una empresa de servicios que vende experiencias y es parte integrante de la cadena de valores del turismo,
- b) gestionar una empresa que, debido a la naturaleza del turismo, necesita poder trabajar en redes y alianzas estratégicas, para actuar en un complejo conjunto de asociaciones, como es el destino. Lo cual nos llevaría a hablar en otro momento, de la necesidad de aumentar una mejor formación en la gestión de destinos turísticos, como tal unidad.

Lo que podría decirse, sin embargo, que son nuevas dimensiones en la necesidad de conocimientos y, por tanto, urge introducir en las políticas formativas de los directivos, es el impacto y uso potencial de las nuevas tecnologías, un enfoque más intenso en las políticas de calidad, la adecuada gestión de recursos humanos y el concepto de desarrollo sostenible del turismo. Lo que se suma a la necesidad de desarrollar modelos de gestión de orientación holística y a la necesidad de concentrarse en la visión y en los valores de la empresa como herramientas de gestión a fin de trabajar con nuevas formas de organización, así como el análisis de las nuevas tendencias en la demanda y la motivación y necesidad de formación del resto del personal.

Para otras categorías como los supervisores, un personal especializado y, en cierto grado, semiespecializado, así como para el personal de base, debe considerarse la necesidad de conocimientos identificados a la luz de los nuevos perfiles de trabajo emergentes, que deberán ser trasladados a sus respectivos programas formativos.

€ **Nuevos perfiles de trabajo emergentes y nuevas formas de organización del trabajo que afectan a la necesidad de formación y a su provisión.**

Junto con un desglose de organizaciones muy especializadas y de estructuras jerárquicas en organizaciones tradicionales, ya están emergiendo y emergerán nuevos perfiles de trabajo al calor de las nuevas formas de organización empresariales, que en algunos casos y subsectores están causando una auténtica revolución en el sector. Las jerarquías tendrán menor relieve, la responsabilidad se descentralizará y habrá grupos internos trabajando en conexión y equipos multidisciplinares de proyectos que complementarán o incluso sustituirán a estructuras que actúan rígidamente (a veces, dentro de la propias organizaciones, a veces desde fuera a través de consultoras especializadas)

El perfil del profesional tendrá un alcance multifuncional más amplio y mayor flexibilidad y autonomía. Si se satisface el cambio orgánico que requiere este perfil de trabajo, y el personal tiene la formación apropiada para trabajar autónomamente, sería posible lograr



más flexibilidad, calidad, y una mayor productividad, sin olvidar el mayor atractivo que este perfil ejercerá en el mercado de trabajo.

Los nuevos perfiles de trabajo emergente pueden verse, entre otras cosas, como resultado de un cambio general en la forma de organización del trabajo, pero pueden verse también como el resultado de un mercado más complejo cuyas tendencias hemos apuntado al comienzo de productos más complejos, y de cambios en el concepto de servicio. Consecuentemente, las simples y repetitivas tareas tradicionales están evolucionando hacia tareas multidimensionales complejas para entregar productos y realizar servicios igualmente complejos.

Paradójicamente, otra tendencia, como veíamos antes, es la *taylorización* de los servicios, desglosando la complejidad del servicio en simples funciones repetitivas que exigen poca capacitación o apenas alguna. Esta tendencia a la *descapacitación* puede considerarse, en cierto grado, como una estrategia para hacer frente a la falta de recursos humanos especializados, pero no dejan de retroalimentar el mecanismo por el cual, el trabajo en el sector, no resulta atractivo y las políticas de calidad aplicadas al mismo se resienten.

## 7. Desafíos formativos

Considerando los factores que afectan a la formación y a la necesidad de conocimientos identificados y protocolizados, el turismo está experimentando una falta general de dichos conocimientos. A pesar de la mejora del nivel de formación formal (en ámbitos, por ejemplo, como escuelas privadas, universidades y escuelas de negocio), el turismo sigue caracterizándose por un capital humano con un nivel de capacitación relativamente bajo en comparación con otros sectores de la economía y ello, no obstante, teniendo en cuenta las demandas crecientes de conocimientos de calidad y nuevas demandas de otros conocimientos (como las TIC, etc.), además de la capacitación derivada del nuevo perfil de trabajo emergente al calor del nuevo paradigma turístico del siglo XXI.

Por otra parte, esto se agudiza porque es evidente que la experiencia ya no es suficiente para que resulte efectivo el nivel de formación hoy exigible, lo que en particular afectará a la competitividad y calidad de las micro y las pymes. Pero, en cualquier caso, la causa más crítica de esa falta de conocimientos, es la incapacidad de la industria del turismo en general, para retener al personal, y que esta industria, además, en ciertos subsectores, está experimentando problemas de contratación de personal debido a factores internos, ya comentados, y a otros externos relacionados con la fuerte competencia con otros sectores de la economía, así como a un entorno laboral y social que no resulta atractivo para las jóvenes generaciones.

Por todo ello se pueden identificar tres campos estratégicos como prioridades para intentar resolver el problema de la falta de conocimientos y mejorar la competitividad y calidad de las empresas turísticas desde una perspectiva de los recursos humanos:

1. Atraer al sector mano de obra especializada.
2. Retener y desarrollar una mano de obra especializada en el sector.
3. Apoyar a las pymes y microempresas a nivel local y autonómico para mejorar la competitividad y la calidad mediante el desarrollo de los recursos humanos más adecuados para ello.

Como resumen podríamos decir que:

- Considerando los factores que envuelven al turismo, así como las necesidades de formación, la correlación directa entre ésta, el empleo y el entorno laboral hacen necesario tener en cuenta las dimensiones económicas y sociales del problema si se desea mejorar la capacitación.
- La formación tiene que ser vista como el más amplio conjunto de sistemas para desarrollar las competencias de los recursos humanos a fin de perfeccionar la calidad y competitividad de las empresas turísticas, centrándose en particular en las pymes y microempresas (autónomos).
- De acuerdo con ello, surge la necesidad de que exista un apoyo formativo holístico tanto a las empresas como al capital humano para asegurar soluciones sostenibles orientadas a mejorar los conocimientos, la capacitación y la profesionalización de los recursos humanos.

## 8. Buenas prácticas en formación

Las buenas prácticas que se deben considerar son no sólo las entendidas en su propio sentido, sino las consideradas a la luz del desarrollo del aprendizaje y la formación en general:

- **Instrucción y formación para el Turismo**

Los sistemas de formación en general, y en particular los del turismo, parecen estar constantemente en un estado de gran fluidez. Así, los sistemas de formación están mejorando, se han puesto en marcha sistemas de formación para el turismo nacional y/o se prevé introducir reformas para mejorar la calidad a fin de aplicar nuevos procedimientos



de enseñanza y establecer mejores conexiones con las empresas turísticas. No obstante, los resultados de esta mejora están todavía por ver en gran medida.

- **Enseñanza e investigación universitaria del turismo**

En relación con la enseñanza universitaria y superior, cabría subrayar el hecho de que cada vez se hace más necesaria una formación basada en la investigación relacionada con el turismo, especialmente con la demanda más que con la oferta, hasta hoy dominante, y en la transferencia a la industria de los resultados de esa investigación y de la formación resultante de la misma. A pesar de la dificultad que para ello supone la desconfianza generalizada que las empresas muestran hacia las universidades y otras entidades formativas como instituciones sin una comprensión de las necesidades y conocimientos reales de la industria turística.

Simultáneamente y a pesar de la desconfianza mencionada, la industria del turismo necesita la cooperación con las universidades para adquirir los conocimientos teóricos que se requieren para que sea competitiva y de calidad; las universidades y otras entidades formativas, por tanto, tiene que conocer la situación y las necesidades reales de la industria del turismo para que mejore la calidad e importancia de la formación y la investigación.

- **Las buenas prácticas. Una imagen común**

Habría que apuntar a soluciones a largo plazo para apoyar el esfuerzo en la consecución de una ventaja sostenible a través de los recursos humanos, para evidenciar el valor añadido que daría un capital humano bien formado.

Estas soluciones se caracterizan por un enfoque más global que intenta establecer enlaces con la industria en los conceptos que colman el vacío que existe entre los sistemas de formación y los procesos de aprendizaje en la industria turística, con el objetivo de mejorar la transferencia de conocimientos entre el sistema educativo y la industria. La “creación” de tales sistemas de formación se basaría en armonizar e integrar las capacidades de las escuelas, centros de formación, universidades y empresas con apoyo de los agentes sociales y las organizaciones turísticas. El carácter holístico deseado para las soluciones esperadas hará que abarquen más o menos todos los factores y necesidades de formación identificadas.

Una idea básica en que se fundamentan estos sistemas-conceptos es que, debido al cambio constante, es importante crear sistemas que, local o autónomamente, o incluso a nivel nacional, puedan:

- Anticipar las necesidades de formación.

- Asegurar su provisión de una forma flexible y rápida con la implicación/participación activa de las partes interesadas.
- Transferir los conocimientos.
- Combinar claramente los contenidos teóricos formativos y la experiencia práctica.

Muchas de las buenas prácticas tratarían de hacer frente al serio problema de la temporalidad, tratando de abrir espacios para pensar de forma creativa acerca de la forma de usar recursos ociosos constructivamente, para fines formativos fuera de temporada.

Además habrá que desarrollar otras estrategias de carácter más general, tales como: potenciar unos recursos humanos “corporativos” que puedan considerarse un instrumento vital para apoyar mejores condiciones de trabajo, el desarrollo de la formación y capacitación de nuevos perfiles de trabajo y el desarrollo de tareas más flexibles, y la validación y reconocimiento de las cualificaciones. Esperemos que la nueva Ley de Cualificaciones Profesionales abra esa esperanza al turismo y que sea un instrumento a favor de la profesionalización del sector y de la movilidad de su capital humano.

Analizando en profundidad lo dicho, se ve una filosofía común sobre la formación que podría ilustrarse mediante tres escenarios complementarios y críticos:

#### **a) Implicación de todos los interesados afectados dentro del turismo**

La cooperación es esencial y la asociación/conexión entre todos los agentes podría ser más o menos formal según el compromiso y la capacidad de los mismos, y la tradición y cultura de los diferentes subsectores turísticos.

Las empresas, los profesionales del turismo, los trabajadores y los estudiantes de turismo son, como es natural, el grupo objetivo más importante, y para asegurar la propiedad intelectual y la responsabilidad, también en la fase de aplicación y seguimiento, es esencial que el proceso de formación vaya de abajo a arriba, y que este proceso tenga el apoyo de: Proveedores de Enseñanza, Autoridades Responsables, Agentes Sociales, Cámaras de Comercio, Agencias de Desarrollo, Agencias de Empleo, Pymes Turísticas y Profesionales, entre otros.

#### **b) El procedimiento holístico para impartir enseñanza**

El nuevo concepto de formación debe llenar el vacío que existe entre los sistemas de formación y los procesos de aprendizaje-formación en la industria, con el objetivo de mejorar la transferencia de conocimientos entre las instituciones de investigación, formación y la industria.



Estos enlaces y procesos requieren con mucha frecuencia apoyo y orientación por parte de las administraciones responsables para tener éxito cuando se considera la necesidad de participación de las pymes y micros que intervienen en el sector turístico (apoyo administrativo, provisión instalaciones, apoyo financiero, fiscal, etc.). Los procesos requieren un contenido adecuado y práctico para motivar realmente a las empresas y trabajadores en su desarrollo y, para ello, es esencial tener en cuenta que les llegue una información estratégica si han de participar e invertir en formación, no sólo sobre formación, empleo y entorno laboral, sino también se requiere la correspondiente información estratégica sobre tendencias, mercados, oferta y demanda y competidores.

### **c) Mejora de los factores de competitividad y calidad**

Cuando se considera la competitividad y la calidad de las empresas desde el punto de vista de los recursos humanos, aparecen cuatro factores íntimamente integrados en la innovación y mejora continua de los procesos de la empresa: las competencias laborales, la formación, la estructura de la organización y el entorno laboral.

El valor de las competencias laborales y el proceso de aprendizaje y formación en curso, está estrechamente asociados a la estructura organizativa de la empresa. Esta debe servir a la empresa para contratar, combinar y utilizar las competencias laborales de una forma orgánica, vinculada, diríamos, a una forma de “carrera profesional” motivadora para los recursos humanos.

Siempre que haya un entorno laboral sano y participativo, la relación entre individuo y organización dará como resultado, si se implica la formación, una mejora continua, además de la innovación. Todo ello fundamental en cualquier política de calidad de las empresas turísticas. Tan es así, que debería ser tomado en cuenta, desde esta perspectiva, como un elemento indiscutible en la negociación colectiva de los diferentes subsectores turísticos.

Estos tres elementos críticos facilitan la consecución holístico-formativa necesaria para mejorar la dimensión económica y social de los diversos subsectores turísticos. Y deben servir también para el desarrollo de acciones concretas aplicadas a la formación.

## 9. Modelo actual formativo: análisis

Dicho lo dicho en forma de consideraciones generales, convendría introducir algunos elementos que nos sirvan para analizar el modelo actual del Sistema Formativo del Turismo Español.

Muchos de los planteamientos expuestos más otros propios de la historia de nuestro modelo formativo, me llevan a plantear que el modelo actual lleva unos años en crisis y que se requiere impulsar un cambio en el conjunto del sistema formativo.

Para entender cualquier análisis de dicha crisis, conviene resaltar algunos aspectos, previamente, que han de tenerse en consideración:

- El problema se origina en gran medida porque el proceso de crecimiento y las tendencias del turismo planteadas en la primera parte, están siendo más rápidas que las medidas que trata de adoptar el sistema formativo turístico español para su adaptación a tal realidad.
- Las expectativas que se debe marcar el futuro turismo español en cuanto su desarrollo, mejora de la calidad y búsqueda de unos recursos humanos adecuados, fundamentalmente han de pasar por un sistema de formación más ajustado a la realidad del mercado turístico.
- La preocupación o interés por el sistema formativo en turismo, aunque siempre existió, se justifica más en estos momentos ante los retos que el turismo tiene planteados (algunos se han mencionado) y ante la necesidad de mejorar y acreditar la calidad del propio sistema formativo.

Las causas de la crisis del sistema son diversas, todas ellas conjuntamente, o también de manera aislada, han hecho realidad una situación formativa que, si no deficiente de manera grave, sí acusa ciertos síntomas de inestabilidad que avalan la necesidad de realizar cambios para hacer factible el logro de un objetivo más perfecto que repercutirá en el desarrollo del futuro del turismo y en su calidad, tanto de manera directa como indirecta.

Hay diversas razones que han conducido a la crisis del sistema y que nos ayudarán a pensar sobre las posibles soluciones de cara a neutralizar aquéllas en cuanto a su influencia negativa en la necesaria calidad formativa que hoy demandamos.

- Razones culturales. Entre otras, ha existido una imagen manipulada, descuidada y poco veraz que ha proyectado un mensaje descalificador, siendo más grave todavía la falta de reconocimiento real del significado de la formación turística. Culturalmente los contenidos científicos del turismo no existían; estudiar turismo era equivalente a



la lectura de textos de poco valor técnico, a lo cual se añadía la falta importante de bibliografía específica, de datos estadísticos objetivos, de estudios de campo y hasta la ausencia de una auténtica filosofía del hecho turístico.

Por otro lado, se lanzaba o se impulsaba el juicio de que los estudios de turismo eran de bajo nivel de dificultad y que por tanto tenían su mejor alumnado en aquellos con coeficientes educativos inferiores y con problemas de investigación; esta razón que afectaba al sujeto mismo de la formación -el estudiante- influía, a su vez, negativamente en el sistema, reduciendo las cargas lectivas y los contenidos técnicos y trasladando a la comunidad formativa el carácter de estudios menores, lo que provocaba desinterés en el sistema de cara a la evolución de estos estudios, de esta formación.

- Razones sociales. En el plano social, los estudiantes de turismo, en sus distintas modalidades, percibían que tras la finalización de sus estudios, les correspondían trabajos de inferior nivel social, situación económica menor y, principalmente, puestos de trabajo con límites preestablecidos por la temporalidad.

Es evidente que, como he comentado, la formación exige un conjunto de condiciones que se hacen necesarias para que funcione el sistema: entre ellas, imprescindible para el logro de una excelente educación, debe resaltarse el poder de la motivación, tanto en alumnos como en profesores, sin ella, el aprovechamiento se reduce y desde el enfoque "curricular" a los contenidos de planes de estudio, se pierde la perspectiva del cambio permanente, de la actualización de textos y materias y de la calidad formativa en general. Así, la falta de identificación que en general la sociedad ha proyectado en cuanto a la formación en turismo, ha derivado en diferentes problemas que han trascendido a la calidad del sistema formativo del turismo:

- Profesorado poco estimulado, escasamente reconocido y, a veces, mal pagado, lo que genera desinterés y abandono.
- Pérdida de rigor en documentos, libros y trabajos destinados a la formación.
- Pobreza en el método formativo ya que no se justifica el esfuerzo necesario en pro de la calidad formativa.

Es evidente que el turismo sólo puede mejorar con la incorporación del capital humano más competente y, aunque se reconozca que el sector ha integrado en sus estructuras y empresas a buenos profesionales y técnicos, se hace evidente en todo momento la falta de un mayor número de especialistas, en los diferentes subsectores que lo componen, por completo o dedicados en gran medida al estudio e investigación del turismo, para que en paralelo fortaleciesen el cuadro formativo.

- Razones políticas. Son varios los motivos de carácter político que se pueden considerar que han influido de manera adversa en el sistema formativo turístico, algunos por omisión y otros por actuaciones inadecuadas. En primer lugar, debemos valorar el desinterés que los programas políticos de los diferentes partidos han tenido respecto a la formación turística, salvo algunas ligeras alusiones.

También hay que señalar que desde la transformación política de 1975, poco o nada se ha añadido a la formación en el turismo, ya que los grandes pasos formativos se refieren a las normas que regulan la formación profesional y los estudios superiores de turismo. Así, desde el Plan de los TET de 1963, sustituido en 1980 por los TEAT y, finalmente, por las Diplomaturas Universitarias de Turismo en 1996, han sido muchos años y pocas transformaciones en profundidad, salvo el carácter de las titulaciones, hecho que también podría aplicarse a la formación profesional si se comparan las referencias contempladas en la Ley General de Educación de 1970, la LOGSE de 1990 y la Ley de Formación Profesional de 2002, que introducen y tocan los ciclos medios y superiores de la familia de la hostelería y el turismo.

Por otra parte, se detecta una gran descoordinación entre las autoridades laborales, educativas y turísticas en cuanto al ordenamiento y la aplicación de las normas que tutelan la formación turística, agravándose el problema por las dificultades añadidas por el traspaso de competencias a las Comunidades Autónomas.

- Razones económicas. Cuando los recursos presupuestarios que se asignan a un objetivo no alcanzan los mínimos exigidos, no puede esperarse el cumplimiento de los fines deseados. En el caso de las asignaciones destinadas a la formación turística, así ha sido.

Desde un enfoque real, si oímos los juicios emitidos por los representantes sectoriales, hay una razonada crítica a los medios presupuestarios destinados a resolver las necesidades formativas en las diferentes modalidades que integran el sistema formativo turístico, así como también a los procedimientos de distribución y de gestión de algunas unidades administrativas.

Todo ello resulta más llamativo cuando se comparan las rentas fiscales de la actividad turística, con lo que destina hacienda pública a la formación turística. En cualquier caso, si algo no comprenden los responsables políticos, es que no se trata de incrementar los fondos públicos a la formación turística en abstracto, sino que con ello se conseguiría un incremento de la renta turística por la que el esfuerzo fiscal sería compensado o igual a cero.

- Razones sectoriales. Aunque han sido tocadas en la primera parte, conviene recordar otra vez las que no facilitan la actualización y calidad del sistema formativo:



- La estructura de muchas de las empresas turísticas y su atomización impiden el esfuerzo necesario de las mismas, ya que las inversiones en formación que dedican las pymes y microempresas son muy reducidas.
- El desconocimiento por parte de las empresas de las iniciativas de formación que se realizan es todavía muy elevado y cuando llega la información no resulta sencillo que faciliten la incorporación de sus empleados por la estructura de empleo que poseen las empresas (de hostelería, principalmente).
- Los cambios tecnológicos tardan en trasladarse a los planes y programas de formación y reciclaje, especialmente a los de duración media por la rapidez de aquellos.
- Los representantes del sector no son tenidos en cuenta a la hora de intervenir en los procesos de diseños curriculares y en la programación de contenidos, materiales y oferta de prácticas.

Pero, además, los factores que más distorsionan la relación del sector con el sistema formativo, serían:

- Falta de estímulo al trabajador o al estudiante para la realización de estudios, en este caso de hostelería.
- Falta de recursos económicos para mejorar y ampliar ciertas ofertas formativas.
- Desacuerdo entre la planificación y programación formativa en muchos casos con la realidad y necesidades de las empresas.
- Falta de integración de las diferentes áreas formativas en el sistema global educativo.

En cualquier caso se hace preciso un aumento, también, de la sensibilidad empresarial, tanto en lo conceptual, como en lo económico, de cara a mejorar e incrementar la actividad formativa turística.

- Razones legales. Se pueden considerar algunas limitaciones legales que intensifican la dificultad para alcanzar un sistema formativo turístico más flexible y de calidad:
  - Lentitud en el proceso de adaptación y aprobación de normas que adecuen la formación a la realidad cambiante del mercado y a las necesidades de las empresas.
  - Existencia de conflictos competenciales en materia de formación turística, tanto entre diferentes departamentos de la Administración central, como de éstos frente a sus homónimos de las Comunidades Autónomas.
  - Falta de acuerdos de naturaleza legal que, sin llegar a la oficialización de títulos y estudios, puedan flexibilizar y permitir un tratamiento más homologado de formaciones de calidad impartidas por instituciones públicas y privadas.



- Gran rigidez en los procesos de acceso y participación en los diferentes subsistemas educativos, lo cual ha condicionado, en parte, que los estudios se hayan enmarcado en planteamientos muy rígidos que han conducido incluso a promover un inadecuado corporativismo.
  
- Razones Administrativas. Aquéllas relacionadas con los mecanismos que rigen la gestión del sistema formativo, que deberían ser lo suficientemente ágiles y efectivos para tener capacidad de motivación y desmotivación, orientando al potencial del alumnado a los estudios que se consideren, en cada momento, los correctos en función de las necesidades de empleo y de los requerimientos de los perfiles formativos que sugiera y marque el mercado turístico. Por medio de:
  - Programas cualificados y tipificados de becas.
  - Incentivos a los centros que se necesite desarrollar.
  - Motivación y atracción de profesorado hacia formaciones que se deban estimular.
  - Ampliación de medios didácticos y pedagógicos, especialmente los relacionados con las nuevas tecnologías (TIC), en los centros públicos según la formación a impulsar.
  
- Razones Técnicas. Entre ellas pueden destacarse:
  - Falta de una política de previsión y conocimiento de las necesidades que el sistema formativo requiere, ante la complejidad alcanzada por el turismo.
  - Ausencia de un adecuado proceso de definición, establecimiento e introducción de los planes de estudio y ausencia también de necesario seguimiento (para destacar lagunas, defectos...).
  - Inexistencia de una política de formación del profesorado.
  - Olvido de áreas tales como la motivación, la participación y la ética.
  - Inclinación en el método formativo por la teoría y el academicismo en detrimento de la práctica, muy en contacto con las empresas, ignorando, en muchos casos, las prestación de servicios que tienen los empleos turísticos.
  - Necesidad de ampliar los materiales didácticos, mejorarlos y actualizarlos siempre que sea necesario.
  - Grave tendencia a la formación muy generalista, alejada, cuando no ignorando la importancia de la enseñanza especializada en áreas de empleo diversificadas.



Todas las razones planteadas tienen como objetivo básico capacitar primero para el empleo y después, para el logro del trabajo y el progreso en la carrera profesional, sin descuidar el fin de la realización y motivación personal, sin la cual será imposible alcanzar la participación del capital humano del turismo en la política de calidad que nuestro turismo demanda y necesita cada vez más.

Como resumen de este apartado se debe destacar la necesidad de sustituir la improvisación al uso del sistema formativo turístico español, por el rigor, basado en el consenso de todos los afectados.

## 10. Sistema formativo de calidad: líneas estratégicas

Si en la primera parte del artículo analizamos a través de las tendencias que presenta nuestro turismo y los problemas que se plantean con la política de recursos humanos de cara a alcanzar y desarrollar una política de calidad turística que lo haga más competitivo en una economía globalizada, en la última parte hemos analizado las razones que apuntan a una crisis del sistema formativo turístico español para cumplir con el objetivo mencionado de la calidad turística. Para ello, a su vez, el sistema formativo debe desarrollar unas acciones o líneas estratégicas que le permitan mejorar y ser una herramienta adecuada en el desarrollo del capital humano que necesita nuestro turismo para afrontar sus retos. Así:

- Progresar hacia un sistema formativo integrado, completo en sus niveles y perfectamente comunicado y accesible en sus diversos grados y niveles.
- Mejorar sucesiva y permanentemente los indicadores de calidad formativa, aumentando los procesos de formación del profesorado, la evaluación y readaptación de los planes de estudios, la actualización de contenidos y mejora de materiales didácticos, etc.
- Aumentar los recursos económicos destinados a la formación.
- Hacer posible que por su desarrollo en eficiencia y calidad, el sistema formativo tenga la capacidad de ser exportado en parte o en su totalidad.

## 11. Conclusión

Estas líneas estratégicas generales han de apoyarse en un proceso de actuación o en un Programa Integral de Formación, que desarrolle todas las acciones necesarias en clave de CALIDAD. En ese sentido, se debe considerar que:

- La calidad en los destinos turísticos exige programas intensos de formación para los responsables municipales y para directivos, empresarios y trabajadores de los subsectores turísticos afectados.
- Los recursos humanos son el elemento clave y determinante del servicio turístico de calidad y sólo su adecuada formación y aprendizaje pueden hacer posible la satisfacción del cliente, para lo cual se hace conveniente fortalecer y mejorar acciones formativas de postgrado, especialización y actualización continua.
- La necesidad de acelerar la calidad y la competitividad de las empresas turísticas, obliga a la redefinición continua de modelos y planes formativos de cara a las mismas.
- La mejora de la calidad formativa sólo será posible si se dispone de un cuadro de profesorado completo, motivado, actualizado, con medios adecuados e identificado con la realidad sectorial y con los procesos de innovación formativa.
- Deben plantearse planes coordinados y actualizados de formación profesional ocupacional que permitan de modo eficaz equilibrar los desajustes del mercado de trabajo, haciendo posible el encuentro entre las necesidades de las empresas y la oferta de empleo de la población desocupada (tanto nacionales como inmigrantes).
- Los nuevos procesos de I+D+i y la incorporación tecnológica a los subsectores turísticos requieren un mayor esfuerzo en el seguimiento y actualización de la formación profesional continua.
- Es conveniente la puesta en marcha de una campaña de comunicación institucional para corregir la falta de reconocimiento social de algunos subsistemas formativos (con la participación de todas las Administraciones).
- La información y su difusión han de ser las vías adecuadas para la ordenación, la mejora, la promoción y el desarrollo del sistema formativo, por lo tanto, se deben tener bases de datos o estadísticas educativas cualificadas.
- La cooperación internacional en materia formativa es importante y considerando el proceso de internacionalización de algunas empresas turísticas españolas, la colaboración con terceros países en formación es fundamental.
- El aumento de las inversiones en formación, tanto desde el sector público como desde el privado, es el único camino para la consecución de los objetivos parciales del sistema formativo turístico y los generales de un Turismo Español de Calidad.



**MEDITERRANEO ECONOMICO**

# Las nuevas formas del turismo

- Economía y Turismo
- La calidad del turismo
- Piezas para el conocimiento del turismo

195





## LA URBANIZACIÓN DEL TURISMO. UN PUNTO DE VISTA CLÁSICO

*Damián Quero Castanys*<sup>1</sup>

La noción de urbanismo ha perdido significado para la población en general y, también, en ámbitos profesionales y universitarios. No parece estar ahora claro a qué se refiere; sus objetivos son con frecuencia solo declamación, sus connotaciones políticas no son particularmente gratas, las propuestas de los profesionales no convocan el gusto ni alientan las aspiraciones estéticas de las gentes; y nadie piensa ya que el urbanismo tenga algo que ver con los fundamentos éticos del gobierno de las ciudades. Así que, siendo obligado definir en público, siquiera sea circunstancialmente, el objeto y la utilidad del urbanismo, de modo que sin negar su estrecha relación instrumental con la producción inmobiliaria redima de tan estrecha servidumbre a esta disciplina, me permito hacer un inciso teórico introductorio, pertinente al menos para una consideración urbanística del turismo.

### 1. Estructura y figuración del territorio para el turismo

No hay urbanismo que merezca el reconocimiento de las gentes si no hace suyo el punto de vista antropológico, es decir, cultural, porque el conocimiento y la conformación del espacio urbano son inseparables de la condición del hombre actual. El espacio urbano como hábitat no se reduce a formas físicas, sino que de él forman parte también los ritos y los mitos de la civilización en cada época.

Las relaciones de los hombres con el espacio urbano se organizan a partir de dos impulsos: el sentido práctico y la predisposición al gozo estético. Ambos sentimientos tienen que ver con dos atributos exigibles a todo territorio habitable: ante todo, ofrecer la posibilidad de ser leído, hacerse representable mentalmente, que es una cuestión de estructura; y, luego, su capacidad figurativa, que se refiere al significado de las formas, a lo que suscita emociones en las gentes y expresa las aspiraciones de la sociedad. Este es el enfoque urbanístico que, siendo de interés y aplicación en otros campos, es particularmente apropiado para entender y concebir la urbanización para el turismo. Son estos dos atributos, *estructura* y *figuración*, vinculados respectivamente a las nociones sociológicas de *orientación* y *cosmopolitismo*, los que han de asegurarse en la concepción y el proyecto del territorio para el turismo.

---

<sup>1</sup> Arquitecto.

La estructura del territorio hace posible la orientación en él porque permite leerlo y representarlo mentalmente. Pero, contra la opinión más extendida, la estructura no está formada solo ni principalmente por los sistemas funcionales, como propuso la urbanística moderna (las redes de comunicaciones principalmente). Tampoco se requiere necesariamente la regularidad geométrica como único código de orden capaz de asegurar el entendimiento del espacio: ya desde la década de los años sesenta la crítica al urbanismo funcionalista había advertido que las formas irregulares propias de los centros históricos, a las que puede fijarse la fantasía y la memoria, deparan en general mayor capacidad de orientación y comprensión del espacio urbano que las estructuras funcionales. Comprender el territorio es vincular las formas con la conciencia.

En algunas realizaciones de la urbanística moderna, también en el pensamiento de los últimos diez o quince años sobre las periferias y en las buenas experiencias de urbanización turística, se ha ido recuperando el principio organizador del espacio que estuvo en los orígenes del impulso fundacional y clásico de la urbanización, en Grecia o en tantas otras civilizaciones antiguas: que los espacios vacíos y los elementos geográficos contribuyen con tanta o más fuerza que las geometrías de los elementos construidos a estructurar y hacer inteligible y representable el territorio.



Foto 1. Olimpia (siglo III a. C.), la ciudad y la geografía.

Orientarse en el espacio no es para los humanos una operación meramente instrumental; en la orientación está implicada la conciencia y es por tanto un acto cultural de cada sujeto, como lo es la lectura, que no puede limitarse a la simple percepción. En la orientación, en el entendimiento del territorio y de las ciudades, están implicadas las condiciones racional y sensible de los hombres, y el acervo cultural de la civilización y de la época a las que se pertenece. De ahí la insuficiencia del enfoque paisajístico a la *moda*, que pretende suplantar al maltrecho urbanismo y que, se nos dice, es ahora el adecuado para la ordenación del espacio turístico.

La noción de *paisaje* es confusa: con precedentes notables en la tradición urbanística inglesa, hecha suya por las escuelas europeas de jardinería, objeto de interesantes actualizaciones, sobre todo por influencia de los enfoques topológicos, está pendiente de revisión epistemológica o de simple convenio disciplinar. El *paisaje*, en general y en su aplicación



profesional, sigue vinculado a la operación mental de la *percepción*, insuficiente para describir la experiencia del hombre en el espacio.

Rosa Barba y Ricard Pie han aportado a la reflexión y a la práctica urbanística del turismo la noción -teórica y operativa a la vez- de *lugares del turismo* para describir y proyectar lo que hasta ahora se difuminaba bajo denominaciones vagas como espacio turístico, paisajes turísticos o semejantes. Este concepto, como el que yo propuse en coincidencia con Daniel Zarza para referirnos al paisaje de las ciudades, el *sitio* de las ciudades, permite connotaciones antropológicas (culturales) que la contundencia y reducción semántica del paisaje como *percepción* hacen imposibles.

El *sitio* o el *lugar*, que he llamado también el *paisaje oculto*, es aquello que la percepción por sí sola no descubre ni sabe leer: es la estructura significativa, la condición a la vez geométrica y sensible del territorio, lo que expresa las relaciones entre memoria y cambio. El sitio no es solo la condición natural de un lugar; para describir el sitio, para desvelar el paisaje oculto, es preciso conciliar lo permanente e inerte del lugar con la pasión del proyecto. Es la fuerza del proyecto, de la intervención, la que construye el sitio debatiéndose con él.

## 2. Transgresión y cosmopolitanismo; figura del turismo

Concebir y proyectar los lugares para el turismo nos obliga a preguntarnos cuál es la condición sensible de las gentes que las mueve a hacer turismo; cuál es el ideal de emancipación que impulsa a los hombres, de modo general en las sociedades europeas, a buscar, siquiera sea temporalmente, otros lugares donde practicar rituales de transgresión, de liberación de códigos.

Cyril Connolly en su novela *En el fondo del estanque* ofrece una afinadísima y emotiva descripción de los impulsos ambivalentes -transgresores y también autodestructivos- en el nacimiento del turismo cosmopolita: precisamente en la constitución en los comienzos del siglo XX del espacio social y urbano turístico de la Costa Azul francesa. Ésta y otras muchas descripciones, en la novela y en el cine, de los comportamientos individuales emancipadores en la primera mitad del siglo XX han dado cuenta de los modos azarosos en que se han entrecruzado y conciliado las pulsiones transgresoras y las razones en la construcción social que ha venido a conocerse como *cosmopolita*, y paralelamente en las formas arquitectónicas llamadas modernas.

La convivencia tensa e inestable entre el orden y la transgresión, entre lo sensible y lo razonado, entre lo contingente y lo proyectado, ha sido el atributo más apreciado de los lugares donde se desarrolló originalmente el turismo, bien fuese reutilizando espacios urbanos tradicionales, bien introduciendo en escenarios geográficos excepcionales piezas urbanas construidas con arquitectura moderna, o incluso valiéndose de la capacidad figurativa que tienen las



Foto 2.  
Niza. El Paseo de los  
Ingleses en la segunda  
década del siglo XX.

obras públicas para representar la sociedad moderna. Los lugares famosos del turismo son el testimonio de la diversidad de formas, urbanas y geográficas, con que se ha expresado el ideal cosmopolita: los paseos marítimos de Brighton, Niza o Copacabana, las ciudades de vacaciones de las *rivieras* francesa e italiana, Mallorca y Marbella agrícolas de los años sesenta, la condición volcánica de La Orotava o Taormina, París o Portofino, son objeto de deseo en cuanto figuraciones del *cosmopolitanismo transgresor*: liberación de códigos impuestos, impremeditación y azar en las relaciones, valor de los márgenes... Lo insólito de la urbanización turística original es que mostró cómo los lugares para el turismo pueden concebirse y construirse con las formas y atributos cosmopolitas de las metrópolis sin alterar la condición geográfica del lugar, esto es, reuniendo en el proyecto memoria y transformación, continuidad y cambio.

Esta práctica, que no debe confundirse con la idea mágica hoy dominante de la sostenibilidad (pendiente de ser definida con una mínima corrección epistemológica e instrumental) reanuda y regenera la tradición territorial de las culturas clásicas y medievales anteriores a la unificación de códigos por la geometría perspectiva: las ágoras griegas, La Alhambra de Granada o la Cartuja de Sevilla son concepciones topológicas contrapuestas a la naturaleza inerte, donde la geografía y el vacío forman parte del proyecto. Como ellas, también los lugares del turismo se desarrollaron desde la primeras décadas del siglo XX como nueva y peculiar utopía de encuentro social cosmopolita en la naturaleza.

### 3. Memoria y fantasía; geografía y arquitectura

El arquetipo de lugar turístico parece ser la pieza urbana inserta en un espacio natural (el "resort" en la denominación empresarial internacional). Las piezas urbanísticamente más valiosas y afamadas en los orígenes del turismo mediterráneo (entre otros, de los arquitectos Gregotti, Coderch, Quaroni, Gardella...) responden a este tipo, asumiendo las propuestas de la arquitectura moderna sobre las relaciones entre arquitectura y naturaleza. La inserción de lugares turísticos en poblados históricos (Portofino, Saint-Tropez, Mojacar...) puede entenderse como variante del modelo de inclusión de arquitectura en contextos naturales, si como tales podemos considerar los espacios inocentes de los poblados tradicionales.

El impulso subjetivo que mueve al turista a visitar otros lugares nace con las fantasías de liberación de normas coercitivas, y de regeneración. Una y otra aspiración tienen sus leyes: no se trata de emanciparse de toda norma, sino de experimentar que son posibles otras (otras culturas, otras experiencias). Tampoco se trata de rehacerse como sujeto; la regeneración se entiende normalmente como recuperación de la fuerza física, de la salud, o también referida al propio espíritu, atenta a la subjetividad, como queriendo observarse a sí mismo desde otro punto de vista. Son aspiraciones muy urbanas. Los turistas proceden de un ambiente urbano y requieren ser recibidos también en una cultura urbana, en espacios conscientemente conformados. Sin embargo los lugares del turismo no pueden explicarse si nos limitamos al punto de

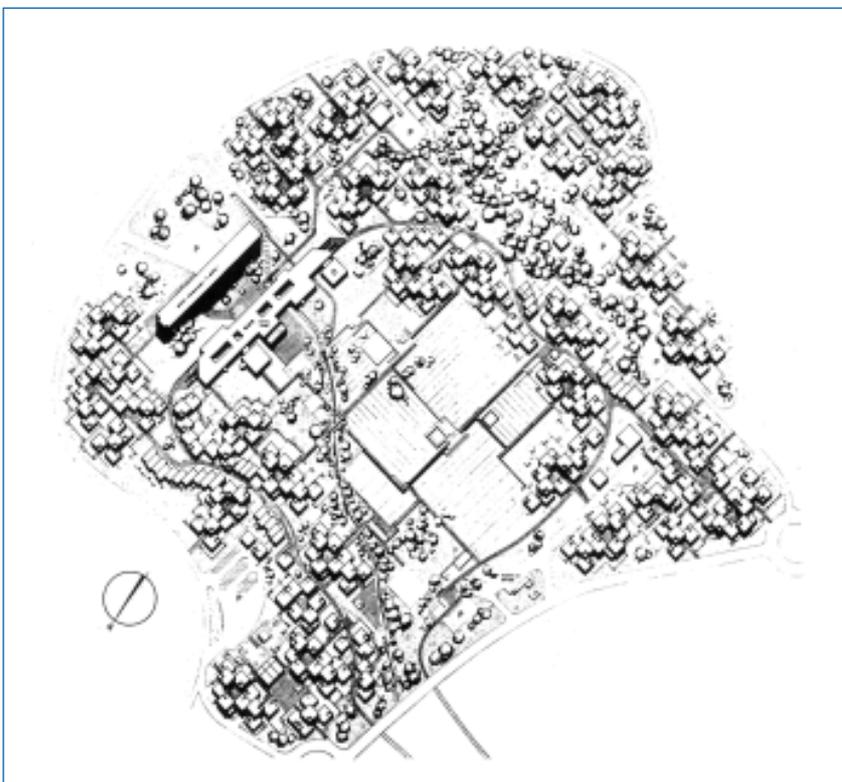


Foto 3.  
Plan turístico en Punta Ala (Italia).  
Arquitectos Quaroni, Maestro y  
Sonzogni, 1960.

vista urbano. La relación de los turistas con la naturaleza desempeña un papel principal en las fantasías y aspiraciones de recuperación; parece como si los escenarios que se aprecian como naturales fuesen los más frecuentemente imaginados como lugares apropiados para los juegos de regeneración.

Se ha supuesto que los impulsos de regeneración que mueven al turista en busca de escenarios naturales o *inocentes*, con el protagonismo frecuente del agua, presente inevitablemente en los destinos y en los productos turísticos, confirman la permanencia de la nostalgia filogenética del agua en la especie humana. Pero ésta y otras abstracciones teóricas sobre el papel de la naturaleza en el turismo, como la ecologista (con o sin sostenibilidad), la paisajística o la vitalista vinculada a la salud y al deporte, no alcanzan a explicar convincentemente ni las motivaciones de los turistas ni el modo en que se forma el valor de los destinos y los lugares.

Si atendemos a los comportamientos sociales e individuales menos contaminados por el lenguaje de la publicidad, por ejemplo prestando atención a las conversaciones de los turistas en la época de la construcción urbana del turismo en la primera mitad del siglo XX -y podemos hacerlo a través de la novela y del cine-, la escena urbana se experimenta como conjunción de *urbanidad* (o *cosmopolitanismo*) y *geografía*. La arquitectura y la naturaleza son ideas demasiado abstractas para describir el lugar del turismo. Lo que conmueve es la figuración cosmopolita y la presencia inmediata de los elementos geográficos; lugares así son los que provocan sensaciones puras y hacen que el hotel en la ensenada, el pueblo en la colina, la casa sobre el acantilado, se sientan directamente como arquetipos de hotel, de pueblo, de casa, de costa.

Así que no es la idea difusa e inaprensible de *naturaleza* lo que hace deseable el lugar, sino la *geografía*, que es la naturaleza historizada, la naturaleza construida por la conciencia, la forma peculiar en que se relaciona la memoria con el territorio. No se trata del agua, ni de la selva, ni del volcán o del río, ni del mar. Son el Mediterráneo, la Amazonía, Lanzarote o Taormina, el Támesis o el Sena, la bahía de Palma o las colinas toscanas, los lugares donde se anclan las fantasías: memoria y conciencia, en lugar de nostalgia y naturaleza.

Wim Wenders, desde su punto de vista de cineasta, dirigiéndose en 1991 a un público de arquitectos y urbanistas en Tokio lo decía así: "¿Existe en el paisaje urbano un correlato de lo que es la historia para un film? ... Una carretera, una hilera de casas, una montaña, un puente, un río, son para mí algo más que un simple trasfondo. Tienen de hecho una historia, una personalidad, una identidad que deben ser tomadas en serio; e influyen en el carácter de los hombres que viven en cada lugar, evocan un ambiente, un sentimiento del tiempo, una emoción particular. Podemos ser feos, bellos, jóvenes o viejos; pero estamos en un lugar. Y para un actor es eso lo único que cuenta. ... Durante los últimos años he trabajado en Australia y he tenido la fortuna de conocer a los aborígenes. Me sorprendió que para ellos cada conformación singular del paisaje encarna una imagen de su pasado mítico. Cada colina, cada roca lleva en sí misma una historia vinculada a su época mítica".



Foto 4. La geografía es el palimpsesto donde se escribe la arquitectura.

No he encontrado un texto mejor con el que explicar elemental y brevemente la noción de geografía como naturaleza historizada, que es la que debe servir de fundamento a la construcción de una urbanística actual, y a la revisión epistemológica de las ideas que han perdido o no han alcanzado significado, como las de paisaje y sostenibilidad.

#### 4. Los lugares para el turismo. La fundación como método del proyecto

La figuración del espacio no es para el urbanismo una cuestión descriptiva ni perceptiva, como tampoco lo es el trasfondo para el cine, según Wim Wenders. La figuración del espacio, esto es, la condición estética del espacio que influye en los hombres y modifica su conciencia, es el resultado de la tensión entre la memoria y la creación. La geografía es la naturaleza elaborada por la historia, o mejor dicho, por las historias de los hombres; pero la urbanística es más: debe conseguir que las formas urbanas tengan significado y contribuyan a fundir en la conciencia de los hombres la sensación de permanencia con las pasiones de libertad y creación.

La arquitectura del Movimiento Moderno supo elaborar desde su origen el principio figurativo más apropiado para el turismo: la edificación directamente en la geografía sin apenas mediación de la urbanización, sin apenas alteración de la topografía. Fue una recuperación actualizada de la práctica ancestral de la *fundación* de ciudades; sabia disposición de piezas aisladas en el territorio inalterado. Antítesis de la ciudad neoclásica, que se relacionaba con la naturaleza ordenándola como arquitectura en sus parques y jardines.



Foto. 5. Hotel La Solana del Mar. Maldonado, Uruguay. Arquitecto Antonio Bonet, 1947.

Pero la urbanística moderna olvidó pronto su propuesta figurativa para el turismo, y, para retener consigo la imagen de la naturaleza, fue poco a poco incorporando modelos propios de la ciudad, como los de la *ciudad jardín*. La fuerza figurativa original basada en la confrontación paisajística activa entre arquitectura y geografía se diluyó pronto en una piadosa recuperación de la jardinería. Las piezas urbanas, al principio definidas por su diferenciación formal, identificables y diferenciadas, separadas de los elementos geográficos, se disolvieron luego en un espacio urbano unitario, extensivo y continuo, tapizante del territorio.

Desde Grecia sabemos que lo civilizado (como hoy lo cosmopolita) es un sentimiento ético que pretende por tanto ser universal, es decir, urbano, y necesita a la ciudad para perpetuarse. Lo urbano es también un sentimiento estético que impregna y redime la naturaleza: la civilización griega se funde con el Mediterráneo en nuestra conciencia, de modo que hoy las nociones de mediterráneo y de civilización nos resultan redundantes: la civilización nos parece un concepto geográfico, y el Mediterráneo una cuestión ética. Y no porque estemos confundidos, sino porque hemos fundido naturaleza e historia para llegar a ser civilizados.

La capacidad de la arquitectura y del urbanismo modernos para crear piezas edificadas sin destruir el sitio, e incluso contribuyendo decisivamente a su lectura y comprensión, rehabilitó una capacidad medieval clásica: aquélla que logró explicar, con más fortuna que la propia naturaleza, la transición entre la Sierra y la Vega de Granada mediante la sabia disposición de La Alambra en la colina de La Sabika.

La *fundación* de ciudades, que es la referencia clásica para concebir nuevas ocupaciones del territorio, no es, como se pretende ahora para el turismo buscando un eslogan amable y un paradigma antiurbanístico, una cuestión de paisajismo. La *fundación* pretende desvelar lo



latente; el momento de la fundación es un impulso ético, es decir, activo, que no se detiene en la descripción ni se mantiene en la inercia de lo que es; no es un acto de observación ni de percepción, porque se aparta de lo preexistente. La *fundación* no se enreda en el paisajismo ni se limita a la topografía: es *topología*. Al enfoque topológico lo que le interesa es lo que falta, el vacío más que lo construido: la fundación recrea el *sitio*, desvela las relaciones entre los elementos geográficos, y las vinculaciones de éstos con lo construido. Se diría que el paisaje en Delfos necesitó la fundación urbana, ser redimido de su condición natural y convertirse en sitio de la ciudad-santuario, para desvelarse como arquetipo del paisaje mediterráneo.

## 5. La necesidad de la política: la estrategia de la urbanización turística

Saber si tiene alguna eficacia empírica o instrumental la teorización sobre la concepción urbanística de los lugares para el turismo, a la que he dedicado la mitad de este trabajo, es una cuestión que deberá resolverse en el enfoque aplicado que sigue. Dicho de pasada, a la vista del empecinado olvido por la Administración pública del pensamiento político sobre el turismo, no está de más empezar molestando con nuestro también persistente empeño en pensar.

Espero haber mostrado con las consideraciones que he traído aquí que, si algo ineludible se requiere para la conformación de un territorio turístico, es precisamente una política, una estrategia para su montaje, es decir, una teorización aplicada que redima al territorio de la inercia de crecimiento según los mecanismos rutinarios de planificación legislados y aplicados con indolencia en las periferias urbanas. El modelo aquí institucionalmente establecido y empresarialmente asumido para la urbanización turística es el del crecimiento continuo, por contigüidad, con intensidades de ocupación medias y no raras veces altas, con protagonismo escenográfico de las edificaciones de alojamiento. Paradójicamente, ante la cabal realización en el territorio de lo que está escrito en las leyes y preconcebido en los planes, los responsables públicos y los promotores privados declaran reiteradamente estar decepcionados con los resultados... estéticos. De momento no hay decepcionados con los resultados económicos de tan desenvuelta actividad.

No parece pertinente que los tipos de edificación residencial ensayados para las ciudades, ni las formas del espacio público, ni los barrios urbanos, sean modelos adecuados también para los lugares del turismo. Aunque las ciudades actuales no estén ya tan predominantemente organizadas para la producción, y sean crecientemente ciudades de difusión de servicios, están muy distantes de las fantasías y aspiraciones que mueven a los turistas a abandonar temporalmente su vida cotidiana. Las diferencias de las ciudades productivas con el espacio turístico no se originan sólo en los aspectos funcionales, sino sobre todo en los estructurales y figurativos.

La organización de lugares para el alojamiento y el recreo de los visitantes no puede encontrar por tanto sus argumentos y sus precedentes formales en los modos de urbanización ni en los tejidos urbanos de las ciudades. Veamos las principales diferencias prácticas, de la mano de las nociones teóricas antes expuestas.

## 6. Un enfoque urbanístico propio para el turismo

### 6.1. La estructura es el fundamento de la estrategia territorial

Como los empresarios turísticos saben, una de las cualidades más propias y deseables de los territorios para el turismo, y no sólo desde el punto de vista del rendimiento económico, sino, sobre todo, del disfrute de los visitantes, es la diversidad de *productos urbanos*, o de lo que en términos urbanísticos Rosa Barba y Ricard Pie dieron con tanto acierto en llamar *piezas del turismo*. Cuanto más heterogénea es la oferta de modos de recreo y de alojamiento en un territorio turístico, tanto mayor es su atractivo y su prestigio, siempre que las piezas mantengan su referencia y subordinación al carácter del destino turístico que las incluye.

Siendo así, es decir, tratándose de un agregado de piezas diferenciadas y relativamente autónomas, la cuestión de la estructura del conjunto territorial se hace aquí cuestión excepcionalmente importante, no ya porque haya de asegurar el funcionamiento del conjunto (redes de comunicaciones y servicios) sino principalmente como condición estética: en la dispersión de piezas disgregadas y heterogéneas ha de asegurarse la comprensión del territorio, la *orientación* en él, un orden general inteligible. En el enfoque topológico que he propuesto, la estructura del conjunto ha de confiarse principalmente a los vacíos, a los elementos geográficos que en sí mismos y en referencia visual con las piezas construidas son los que deben definir la estructura del conjunto y hacerlo comprensible, mentalmente representable. De manera que no sólo se trata de disponer en el territorio piezas urbanas bajo el criterio de minimizar los impactos ambientales; eso es correcto, pero forma parte de otras disciplinas, coincidentes pero ajenas instrumentalmente al urbanismo. El método de proyecto se ha de basar en la concepción de geometrías generales, y en la elección de la posición de las piezas de modo tal que expliquen la forma del conjunto y creen relaciones visuales entre los elementos geográficos y urbanos.

Las cuestiones de forma y dimensión de las áreas naturales (de los *vacíos*), la posición, la forma y el tamaño de las piezas urbanas, la relación visual entre todas ellas, han de ser los fundamentos de la estructura general de un territorio turístico, con tanta o más fuerza que la disposición y el trazado de las estructuras de acceso y de servicios.

De este enfoque deducimos dos contenidos principales de una estrategia de ordenación de los territorios para el turismo:



- a) *Sobre el planeamiento urbano.* Los modelos de planeamiento definidos por las diferentes legislaciones urbanísticas autonómicas españolas, y aquí en particular nos referimos a la andaluza, basados en la suposición de validez universal para el modo de crecimiento continuo, compacto y por piezas contiguas como en la ciudad ochocentista, es radicalmente inapropiado para la ordenación de los territorios turísticos. Es difícilmente explicable que la reciente legislación urbanística de la Comunidad Autónoma de Andalucía, precisamente de ésta, apenas contenga referencias a la condición diferente de los territorios y de la urbanización para el turismo, y sobre todo no haya sabido asumir las peculiaridades propias de la urbanización turística, ni aporte un sistema específico de planeamiento urbano para el turismo.

De manera que el espectacular avance continuo y compacto de la urbanización-construcción, sin resquicio desde las líneas costeras hasta los interiores montañosos o agrícolas, que se puede observar en casi todas las costas andaluzas, cuyo laboratorio de ensayo más ostensible quizá sea el traspais montañoso de la costa de Mijas en Málaga, parece ser el destino urbano del turismo andaluz, inmisericorde con la memoria y con la condición geográfica de cada lugar, desde Isla Canela y Punta Umbría al Coto de Doñana; de Sanlúcar al Cabo de Gata; y Mojacar y Salobreña también.

La elección, previa a todas, de los elementos geográficos que han de permanecer inalterados, de los espacios que han de quedar vacíos, y luego la disposición de las piezas urbanas en el territorio, las decisiones sobre su forma y tamaño, el modo en que conservan y a la vez modifican el paisaje contribuyendo a leerlo y valorarlo, cómo se relaciona formalmente la urbanización y las construcciones con el relieve, cómo se incorporan al proyecto los elementos geográficos: la parcelación, la vegetación, los cultivos, los cursos de agua... Estas son las cuestiones importantes y el método para la estructuración del conjunto y para definir la forma y la figuración del espacio turístico; y no la homogeneidad, el aprovechamiento medio y la anomia decretadas por nuestras diecisiete leyes del suelo.

- b) *Sobre las infraestructuras.* El Plan de Turismo del estado de Hawai (EEUU) propuso ya en 1984 el enfoque político y estratégico más adecuado para regular de modo eficaz y flexible la construcción -y la regeneración- del territorio para el turismo: identificar los proyectos estructuradores que habrían de asegurar el funcionamiento y la organización general del territorio de uso turístico, y comprometer por parte de la administración pública su ejecución en una secuencia y en plazos preestablecidos.

A la vez el Plan seleccionaba los suelos donde se habrían de desarrollar las actividades de recreo y alojamiento de los *visitantes*, que serían promovidas por la iniciativa privada. La estrategia pública se organizaba pues en dos niveles: primero como compromiso estatal de preparación, en plazos y con proyectos determinados, de infraestructuras y servicios; y luego con flexibilidad de opciones y caminos para la promoción

privada de las piezas urbanas y de los productos, acorde con el mercado y con la cultura empresarial de montaje de la oferta. El estado de Hawai, integrado en la Unión, aplica la planificación para la formación de políticas en sectores estratégicos, como la energía, la agricultura, la enseñanza, la salud o el turismo, entre otros.

Un mecanismo semejante fue llevado, a propuesta mía, al Plan Insular de Gran Canaria en 1993, y a su revisión en 1998, estableciendo la iniciativa pública de proyectos estructuradores del territorio. Se aplicó el instrumento definido como *proyecto director*, capaz de integrar en una actuación compleja varios objetivos referidos a infraestructuras, servicios y equipamiento. Estos proyectos habrían de servir como "llave" o como inductores de los desarrollos privados, reconduciéndolos u orientándolos hacia los lugares y modos adecuados. Fue más decisivamente en el Plan General de Calvià (Mallorca) donde aplicamos el principio de compromiso público para la ejecución programada de los sistemas estructurales, y flexibilidad no programada de la iniciativa privada para el desarrollo de las piezas turísticas.

Recuérdese el mecanismo original de los paseos marítimos, a final del siglo XIX y a principios del XX, fundadores de enclaves turísticos, combinando su fuerza estructural y funcional con la capacidad figurativa del modo de vida que proponían, que la gente sigue celebrando todavía hoy como la expresión tradicional emblemática de la urbanística para el turismo. La complejidad estructural, organizativa, y figurativa del turismo actual no puede resolverse con proyectos simples como aquellos, aunque se sigue recurriendo a los paseos marítimos con tanta rutina como entusiasmo... y fracaso; sobre todo en sus versiones peatonales, muchas tan bienintencionadas como estéticamente mediocres. Pero empezamos a tener experiencia en la aplicación de proyectos directores, de mayor escala y complejidad, organizados sobre una determinada y oportuna inversión infraestructural, pero atentos a integrar objetivos diversos vinculados al principal, con capacidad para impulsar y movilizar otras acciones conexas, y donde la representación del lugar, de sus cualidades y atributos, es también un objetivo incorporado al proyecto... y a veces el proyecto mismo se convierte en representación del lugar.

## 6.2. La densidad y la edificabilidad

Como finalmente se ha asumido institucionalmente en la ordenación territorial del turismo (al menos en la legislación y en el planeamiento territorial en Baleares y Canarias), la densidad de ocupación, que normalmente se mide en número de plazas turísticas por superficie de suelo (plazas/ha.) o en superficie de suelo por plaza ( $m^2$ /plaza), es el parámetro más expresivo de la adecuación territorial de la oferta. La discusión no obstante subsiste. De una parte, en la técnica urbanística se suele argumentar que la densidad y la edificabilidad deben



Figura 1.

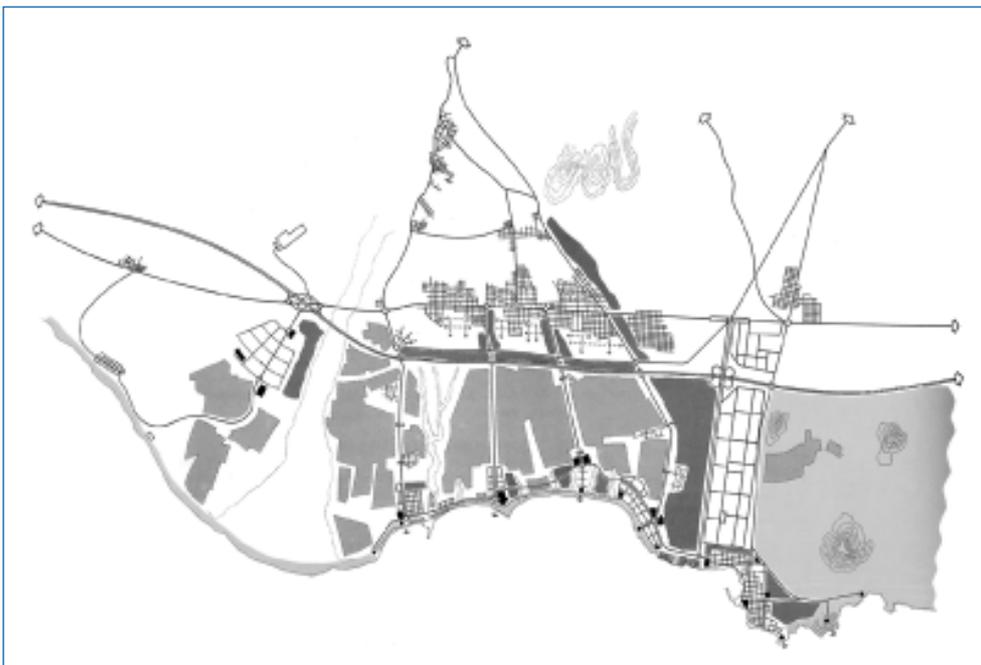


Figura 2.

Figuras 1 y 2. Análisis del territorio y propuesta de estructura para un agregado de núcleos urbanos y enclaves turísticos costeros en el sureste de Gran Canaria. Arquitecto Damián Quero, 1990.

ser relativamente elevadas para concentrar la ocupación, atemperando el consumo de suelo. Otros argumentos a favor de densidades altas se apoyan en la supuesta influencia positiva de la densidad de población en la animación de la escena urbana, adecuada a ciertos modos de ocio turístico. Son puntos de vista aceptables, que sin duda serán adecuados en muchas circunstancias de lugar y producto, y que solo podrán valorarse en cada decisión aplicada. Conviendría no obstante llamar la atención sobre las enseñanzas a este respecto de la experiencia internacional. Para nuestros planes de territorios turísticos (p. ej.: Plan Insular de Gran Canaria, Planes Generales de Calvià y Málaga) establecimos con Rosa Barba y Ricard Pie series de buenas y prestigiadas piezas urbanas turísticas, y dedujimos de ellas los parámetros medios y más frecuentes de densidad, con resultados muy significativos. Las densidades de los buenos núcleos y centros turísticos están normalmente en el entorno de las 50 plazas/ha., que equivale a unos 200 m<sup>2</sup> de suelo por plaza y a una edificabilidad de unos 0,125 m<sup>2</sup>/m<sup>2</sup>; y la máxima densidad aceptable aparece hacia las 100 plazas/ha., con unos 100 m<sup>2</sup> de suelo por plaza y unos 0,25 m<sup>2</sup>/m<sup>2</sup> de edificabilidad. En casos de poblados o "resorts" de excepcional calidad se miden densidades muy bajas, de 20 plazas/ha. con edificabilidades de 0,06 m<sup>2</sup>/m<sup>2</sup>.

Estas referencias ponen, cuando menos, en discusión el frecuente enfoque urbanístico de la densidad, cuando pretende que la alta densidad de población influye positivamente en la comunicación social y en la animación de los lugares. Ese punto de vista supone, simplificada-mente, que en el espacio los acontecimientos se producen de modo concentrado y simultáneamente. Y sin embargo, precisamente, lo más interesante y peculiar del territorio turístico está en la posibilidad de disponer de lugares urbanos diferentes y segregados en el espacio, a condición de estar incluidos en una estructura general reconocible. En un territorio así organizado las opciones de empleo del tiempo por los usuarios no serían excluyentes: pueden suceder sucesiva o simultáneamente, en un mismo lugar o de modo separado, en un espacio que es a la vez diverso y unitario, donde las áreas de alojamiento pertenecen a la misma estructura que los lugares de animación, pero sin fundirse entre sí.

Con ser importantes estas discusiones sobre la densidad de las piezas urbanas, creo de más interés para la buena práctica de la urbanización turística la cuestión de la *densidad territorial*, esto es, la del conjunto o agregado de piezas y enclaves turísticos. En primer lugar, se trata de una cuestión relativamente independiente de los enfoques tipológicos de la edificación y de los productos inmobiliarios, en cuanto bien pueden disponerse piezas urbanas de mayor o de menor densidad, a condición de mantener baja o muy baja la densidad bruta del territorio que las comprende. Y en segundo lugar, resulta ser éste un parámetro de control relacionado con la condición principal que hemos propugnado para los territorios turísticos: el protagonismo del vacío, la permanencia del sitio y de los elementos geográficos que lo definen y lo explican.

En nuestros estudios de casos comparados hemos comprobado que este parámetro de la *densidad territorial* es menos estable en las series analizadas, en cuanto que los casos de estudio corresponden lógicamente a territorios y modelos urbanos heterogéneos, donde, además, el área geográfica de referencia no es siempre evidente. El valor de la densidad territorial,



que es la referida a la superficie de las piezas urbanas sumada a la superficie de los territorios funcional y paisajísticamente vinculados a ellas, no supera en los buenos casos las 20 plazas/ha. (0,06 m<sup>2</sup>/m<sup>2</sup>). Este valor de la densidad parece establecerse como frontera de mínima para piezas o productos urbanos, y de máxima para territorios o agregados de piezas.

### 6.3. El equipamiento turístico

A diferencia de lo que sucede para la población permanente en las ciudades para la producción, donde la edificación residencial es el uso predominante y el equipamiento su complemento, la condición urbanística de los lugares turísticos ha de estar principalmente marcada por las *actividades*, que es lo determinante del carácter del destino turístico. De modo que debe ser aquí el equipamiento el argumento urbano principal, el conformador del paisaje urbano y del funcionamiento y organización de los núcleos. Los espacios y la edificación turística son usados y sentidos de modo muy diferente al de la ciudad cotidiana: los usuarios tienen deseos, fantasías y comportamientos diferentes en el territorio turístico, más vinculados al empleo del tiempo libre que al uso de la vivienda. Diríase incluso que el concepto de vivienda es poco apropiado al uso turístico, donde, con más propiedad, hemos de hablar de *alojamiento*, que en realidad es el uso complementario del equipamiento y del espacio libre: el alojamiento en un lugar turístico es el *equipamiento del equipamiento*.

Este enfoque conduce a establecer algunos criterios específicos para regular el equipamiento de núcleos turísticos:

- a) Los equipamientos a disponer en cada lugar, su tipo y la conveniente modificación o adaptación a lo largo del tiempo, son cuestiones a decidir por los organizadores empresariales de la oferta, porque han de ser el resultado de las tendencias y preferencias de la demanda apreciadas por ellos. Por cierto, sería conveniente en este enfoque que se fuese sustituyendo la denominación empresarial tradicional de "oferta complementaria" por la de equipamiento turístico u otra que expresase el protagonismo de las actividades y deseos de los turistas en la conformación de los lugares urbanos, olvidando el arcaísmo de ofrecer básicamente alojamiento como objeto principal de la actividad empresarial turística.
- b) El equipamiento turístico tiene requerimientos específicos de cantidad, sin que puedan adoptarse como referencia los estándares que las leyes y reglamentos del suelo mantienen en España para el suelo urbanizable de las ciudades, que para el uso turístico resultan escasos y rígidos. Como hemos advertido para las densidades de alojamiento, también en la comparación internacional de buenas experiencias se observa una regularidad en las cantidades de equipamiento dispuestas para los núcleos urbanos. Si bien no es procedente rigidizar estas cifras deducidas de la expe-

riencia consolidándolas como estándares, resultan ser de gran valor como referencia o guía de buena práctica. Del estudio de casos se deduce una proporción media, y frecuente, de unos 5 m<sup>2</sup> construidos de equipamiento por cada plaza de alojamiento turístico, equivalente a unos 20 m<sup>2</sup> de suelo para equipamiento por plaza, cifras que no incluyen el uso comercial. Sobre ello, se debe contar con algunas dotaciones privativas vinculadas directamente al uso del alojamiento. La dotación se incrementa de modo escalar para piezas urbanas de tamaño superior a las 500 plazas. Estas cifras mínimas se refieren al equipamiento adscrito a los núcleos o piezas. Como sucede también en las ciudades para la producción, el conjunto de piezas (o conjunto de barrios en la ciudad) exige una proporción adicional de equipamiento general por encima del local de las piezas. Para el equipamiento de grandes conjuntos no es fácil encontrar referencias cuantitativas, y debe ser pensado en una consideración general o territorial de otra escala, como estrategia de caracterización del destino turístico.

- c) La cantidad de equipamiento turístico debe ser incentivada, mejor que regulada con estándares. Si bien será necesario fijar mínimos que aseguren la calidad de las piezas, y máximos que limiten la afección al paisaje y controlen la ocupación de suelo, el desarrollo de los equipamientos es la base para la diversificación y la maduración de las economías turísticas como economías de servicios, y debe ser fomentado.

Es obvio que, salvo las instalaciones necesarias para la seguridad y los servicios asistenciales, técnicos, administrativos y otros semejantes, el equipamiento turístico debe considerarse un uso lucrativo, componente del beneficio de la explotación de los productos, y no de cesión obligatoria ni de gestión pública, como es lo establecido para el equipamiento urbano habitual. Este incentivo, junto con otros, como la concesión de mayor superficie de equipamiento lucrativo en determinadas condiciones, deben ser objeto de atención e instrumentación por el planeamiento urbano.

## 7. La oportunidad del clasicismo

He calificado de *clásico* mi punto de vista sobre la urbanización turística, y no lo he hecho sólo por los fundamentos históricos del enfoque que propongo. Tampoco lo hago porque pretenda un modelo basado en cánones y códigos inmutables; más bien al contrario: hemos visto que sólo debatiéndose con las condiciones de cada lugar, y adoptando como estructura de los proyectos los elementos que definen cada concreto territorio, pueden encontrarse los argumentos y las leyes formales que permitan concebir nuevos lugares urbanos.

Si el enfoque que aquí represento me parece clásico, que quiere decir equilibrado, asumido socialmente y actual, todo ello a la vez, es porque este modo de entender la urbanización turística, vinculando arquitectura y geografía, se dio una vez con tanto éxito económico como

social y cultural, y desde las primeras décadas del siglo XX aún persiste en la imaginación de las gentes como arquetipo de lugar deseable. Por eso es difícil entender la deserción de la arquitectura del Movimiento Moderno. Parafraseando a Jürgen Habermas, éste sería otro de los problemas sin respuesta que la arquitectura moderna ha dejado atrás: la colonización del *hábitat* humano. Si algo llama hoy la atención en los lugares excelentes del turismo, los que fueron concebidos con el espíritu fundacional de la arquitectura moderna, es la manera informal y casual con que se encontraron y se unieron el impulso estético y el sentido práctico. Son estas épocas afortunadas y estos episodios informales los que alimentan las tradiciones, el clasicismo.

Hemos de preguntarnos entonces por qué, si las referencias son tan claras, la práctica está ahora tan alejada, si no opuesta a ellas. Los mecanismos que guían el mercado y la administración del planeamiento impiden a los propios administradores apreciar su pésimo funcionamiento porque, no obstante el desastre estético y ambiental, los resultados siguen siendo muy rentables, y previsiblemente lo seguirán siendo a condición de continuar indefinidamente la depredación del territorio.

La consolidación de nuestras economías turísticas regionales en España como economías inmobiliarias no tiene otro destino posible que la hecatombe ambiental y geográfica. Otra posibilidad, la detención súbita del proceso y la paralización de la actividad de urbanización-edificación, conduciría al colapso de algunas economías regionales, en un país cuya balanza de pagos la equilibra el turismo, y las gentes de las áreas turísticas no ven otro porvenir económico y laboral que el ofrecido por la actividad inmobiliaria. Por eso nadie busca alternativas



Foto 6.  
Maqueta del poblado de vacaciones La Martella, en Manera (Italia). Arquitecto Ludovico Quaroni, 1950.

políticas, y cuando se ofrecen desde otros campos de actividad o de pensamiento son escuchadas con tanta curiosidad como extrañeza y desinterés. ¿No hay más opciones?

En lo sustancial, el punto de vista urbanístico que traigo aquí, no ya por clásico sino por persistente, viene siendo enunciado, argumentado y técnicamente formulado en experiencias luego abandonadas desde hace más de una década, sin que se aprecie influencia alguna en la actividad institucional. Pero en las costas de Andalucía el espectacular incremento de la actividad inmobiliaria turística corre paralelo al estancamiento de la renta de las personas: los beneficios inmobiliarios son reinvertidos en la misma actividad o transferidos fuera de la región. El crecimiento urbano podría ser concebido como oportunidad para desarrollar los servicios; los planes estratégicos podrían salir al encuentro de las economías de servicios turísticos desde el liderazgo económico de las ciudades capitales (Málaga por ejemplo), para reconducir la actividad empresarial turística hacia economías terciarias diversificadas y maduras, más equilibradas entre la actividad inmobiliaria y la prestación de servicios. Pero nadie piensa ya que el urbanismo, otro urbanismo, pueda contribuir decisivamente a todo ello.

El urbanismo está hoy colonizado por procesos económicos y administrativos endogámicos; nada o poco tiene que ver con el buen funcionamiento y la belleza de los lugares, y empiezan a oírse voces redentoras diciendo que mejor sería ir sustituyéndolo por otras técnicas, como el paisajismo o la ecología. Así, desvinculando la acción (urbanizadora) de la política, nos proponen nuevos modelos de belleza y moral: la escenografía de efectos pintorescos, lograda con la ayuda del *photoshop* y llamada ahora *paisaje*, y la extrañamente llamada *sostenibilidad*, que se publicita como vitalismo pero que somete su proclamada angustia por la destrucción de la tierra al resultado de banales matrices de impacto ambiental. Paisajismo y sostenibilidad se proclaman vitalistas y pretenden para sí la crítica de todo el sistema, y proponen el urbanismo sin pensamiento pero con *photoshop* y *matrices*.

No es fácil competir con esta publicitada retórica de lo no complicado, que sitúa fuera de la cultura el proyecto y la construcción de los lugares urbanos. Yo espero que un día las imágenes urbanas de nuestras costas sean percibidas por las gentes como pruebas de cargo, porque, como concluye Wim Wenders su alocución, que he traído como cita a propósito de la destrucción de la geografía por la urbanización, "*la ciudad ha ocultado la tierra para esconder su conciencia de culpa*". Y ya es evidente.



# POLÍTICA TURÍSTICA EN LA ERA DE LA GLOBALIZACIÓN

*Eduardo Fayos-Solà<sup>1</sup>*

El turismo es, a comienzos del siglo XXI, una actividad económica y social de enorme importancia, si bien no libre de amenazas en cuanto a su competitividad y sostenibilidad. Su desarrollo, y, por tanto, su capacidad de contribuir al bienestar de sus actores, están profundamente interrelacionados con la estructura de nuestras sociedades contemporáneas. Es muy resistente, dada la redundancia de muchos de sus subsistemas, pero también vulnerable cuando están en cuestión condiciones clave, tales como la seguridad, la salubridad o el placer/beneficio relacionado con el viaje. La creciente globalización de la actividad turística ha contribuido a subrayar su papel protagonista en el desarrollo de países y regiones aunque la ha hecho asimismo más dependiente de las expectativas y percepciones de sus clientes, y de eventos y decisiones, ahora a nivel mundial. En este contexto, el turismo necesita reglas de juego para maximizar su contribución a la sociedad. La política turística es una técnica de gestión del conocimiento para investigar, difundir e implementar esas reglas de juego a nivel "macro". Desde su primera conceptualización, hace ahora aproximadamente un siglo, para la promoción de destinos turísticos e infraestructuras hosteleras, la política turística ha ampliado su campo y profundizado el alcance de sus instrumentos. Es ahora imprescindible para el éxito de la actividad turística a nivel local y regional, y, también, se argumenta aquí, para su optimización a escala nacional y global. Conviene así, en este marco de pensamiento, avanzar en el análisis de los contenidos de la política turística y en la misión de las instituciones encargadas de implementarla.

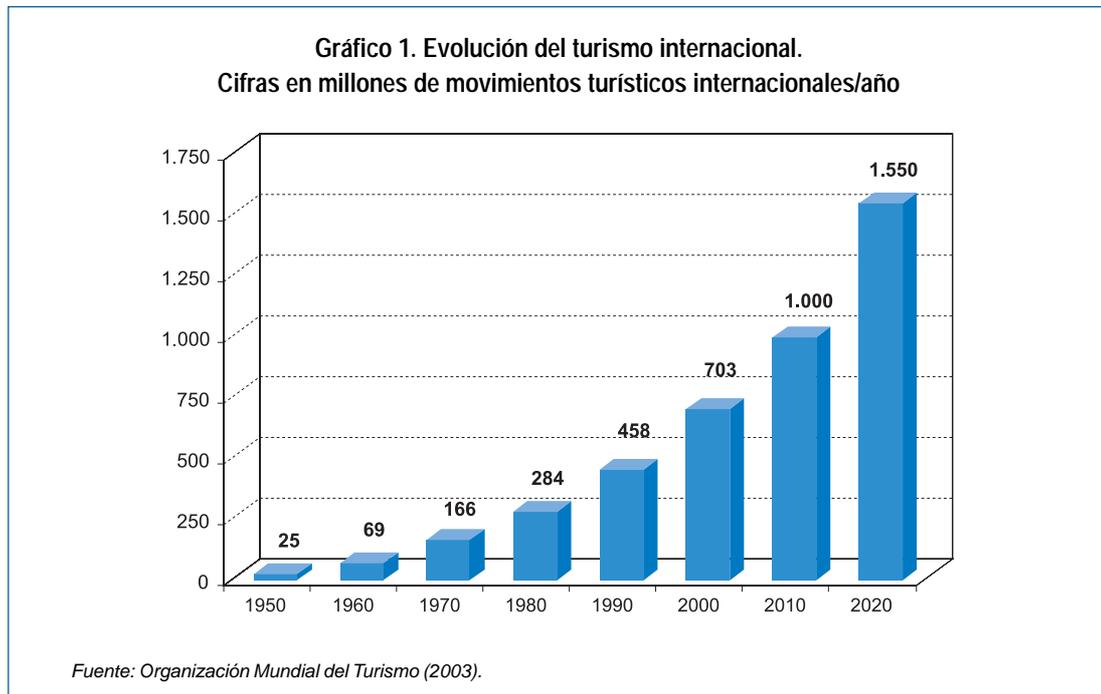
215

## 1. Introducción: turismo y política turística

Transcurridos casi tres años de la década de los 00, el turismo se encuentra en las etapas finales de un modelo de crecimiento y gestión -un paradigma empresarial- que comenzó hace medio siglo. Si tuviéramos que concretar en breves líneas la evolución cuantitativa de la actividad turística en su concepto contemporáneo, podríamos decir (Frangialli, 2003, 1-3) que lo que era una actividad de ocio para algunas minorías privilegiadas en la Europa de la segunda mitad del XIX, se ha convertido en una industria global que, en su faceta internacional -turistas que cruzan fronteras- supuso 703 millones de llegadas y 474 millardos de dólares de facturación en 2002. El Gráfico 1 "Evolución del turismo internacional" presenta las cifras de

---

<sup>1</sup> Organización Mundial del Turismo (OMT). Director dpto. de Recursos Humanos

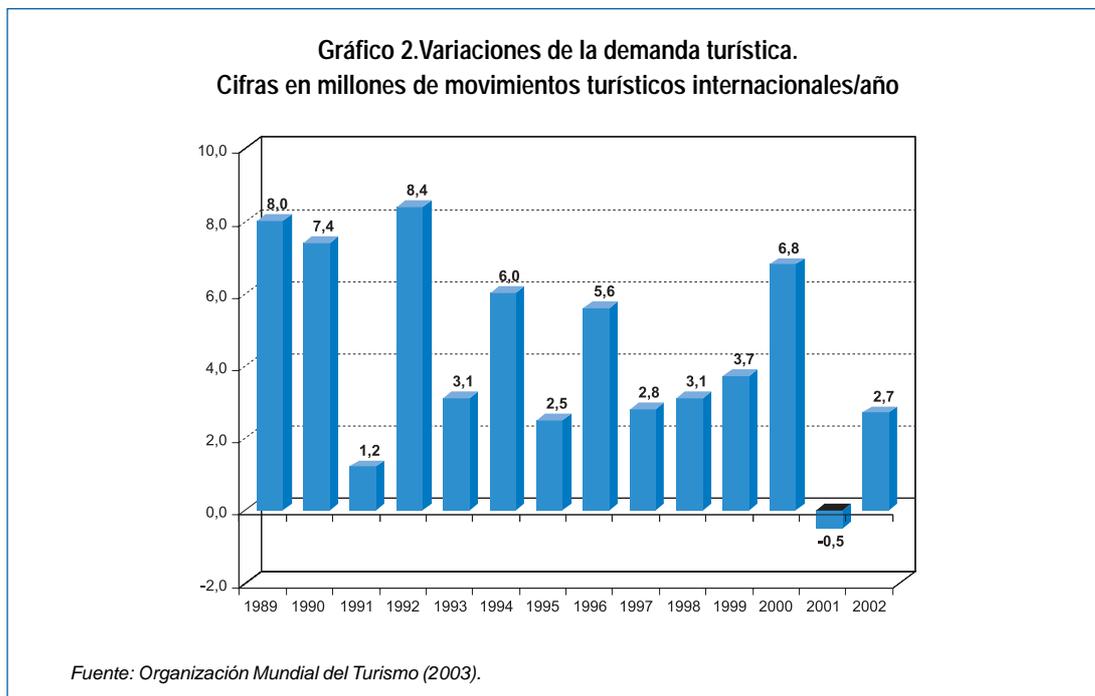


movimientos turísticos internacionales desde el año 1950 hasta el 2002, con una proyección hasta el 2020. En él puede observarse que la tendencia a largo plazo del turismo ha sido, y continúa siendo, de fuerte crecimiento cuantitativo.

Sin embargo, esta evolución, que en su momento supuso crecimientos interanuales de dos dígitos, y que en la actualidad promedia un 4,2% - 4,3%, está lejos de ser continua y homogénea. Por regiones mundiales se sitúa entre un promedio (última década) de 3,1% para Europa (como región de turismo “maduro”) y un 7,0 % para Asia Oriental y el Pacífico. Atendiendo a su desarrollo temporal reciente, el Gráfico 2 “*Variaciones de la demanda turística*” recoge las variaciones interanuales del número de movimientos turísticos internacionales. Conviene subrayar la fuerte variación de los mismos, que oscila evidentemente no sólo con la coyuntura económica sino con percepciones y expectativas específicas del turismo, que se hacen muy manifiestas en los años 1991 y 2001.

Pero, más importante que la visión cuantitativa del turismo reciente, puede ser la consideración de los cambios más profundos en el comportamiento de los clientes y la organización del “sector”. Una interpretación de los mismos en términos de “cambio de paradigma empresarial” ha sido realizada por Poon (1993), Fayos-Solà (1994) y Fayos-Solà y Pedro (2002). Los Cuadro 1 “Era Fordiana del Turismo” y 2 “Nueva Era del Turismo” resumen algunas de las *características porterianas* de cada uno de los paradigmas correspondientes.

Indudablemente, ese cambio paradigmático tiene implicaciones muy profundas para la política turística en el contexto de la creciente globalización, como han puesto de manifiesto



muchos autores (Fayos-Solá, 1996; Frangialli, 2001; Gee y Fayos-Solà 1997; Go y Pine, 1995; Go 1998; Vanhove, 1998 y OMT, 2001, 2001a, 2002, 2003, 2003a, 2003b, 2003c, y 2003d). Se pueden destacar tres elementos del turismo contemporáneo:

1. La extensión de la demanda turística intra e interregional a nuevos países en el mundo, si bien existen todavía muchos segmentos de población que sólo viajan localmente e incluso son ajenos al turismo.
2. La convergencia de comportamientos del consumidor, gustos y *estilos* de viaje, si bien ha aumentado la segmentación por *tipo* de viaje.
3. La estandarización y concentración creciente de la oferta turística (alojamiento, transporte, distribución...), si bien han aparecido nuevos agentes especialistas.

Adicionalmente, y más allá del cambio paradigmático, los acontecimientos de septiembre de 2001 y posteriores, con efectos directos sobre el turismo, y las reacciones políticas -y militares- subsiguientes están dejando notar también sus efectos sobre el turismo y el contenido de la política turística. Resumiendo estos efectos:

- a) El entorno de la actividad turística presenta ahora un mayor grado de incertidumbre y cambios más rápidos de lo habitual en los procedimientos, especialmente a nivel global. Ello dificulta la toma de decisiones, especialmente aquellas de contexto "macro" y a medio y largo plazo.

Cuadro 1. Era Fordiana del Turismo



Fuente: Fayos-Solà (1994).

- b) Han aumentado los costes directos e indirectos de las operaciones en la actividad turística, tanto en general, por la mayor incertidumbre, como por las medidas de seguridad que se adoptan de forma voluntaria u obligatoria.
- c) Se han alterado muy rápidamente los flujos turísticos produciéndose cambios en (I) la geografía de los destinos -por las expectativas, más que la realidad, de seguridad, (II) el tipo de viajes -e.g. a favor de la corta distancia vs larga distancia, (III) los tipos de productos -e.g. a favor de productos "seguros", como turismo rural, y (IV) la duración del viaje- a favor de viajes más cortos.

En este contexto, parece coherente el cambio profundo del contenido de la política turística registrado en las últimas décadas. En la *era fordiana*, la búsqueda de beneficios por la disminución de costes marginales requería acciones de tipo cuantitativo encaminadas a la maximización del número de visitantes. El énfasis se ponía en crear demanda, en línea con las políticas económicas de corte keynesiano dominantes en la época. También en la potenciación del efecto multiplicador de la renta del turismo, minimizando las pérdidas por "exportaciones turísticas" (turismo nacional menos doméstico) y reduciendo la propensión marginal a importar en la producción de bienes y servicios turísticos.

Este tipo de política turística, que tiene sentido en un mundo de naciones-estado con elevados obstáculos a los intercambios, empieza a cambiar hacia el final de los 70, en un entorno de *estagflación* y globalización creciente de la economía, junto con la madurez creciente de la actividad turística y el comienzo del cambio paradigmático señalado.

La Nueva Era del Turismo va a llevar consigo políticas turísticas con énfasis en la oferta. El principal objetivo de estas políticas de oferta agregada va a ser aumentar y mejorar la capacidad productiva turística de un país o un destino turístico, lo que finalmente, en términos porterianos, se denominará *competitividad turística*.

Cuadro 2. Nueva Era del Turismo

ESTRUCTURA	ESCENARIOS
<p style="text-align: center;"><b>TEJIDO EMPRESARIAL</b></p> <p style="text-align: center;">COMPETENCIA INTEGRACIÓN DIAGONAL</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div data-bbox="411 562 544 600" style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px; text-align: center; width: 40%;">OFERTA</div> <div data-bbox="756 562 888 600" style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px; text-align: center; width: 40%;">DEMANDA</div> </div> <p>NICHOS ESPECIALIZADOS. CALIDAD+EFICIENCIA (COMPETITIVIDAD)</p> <p>INDIVIDUAL. ALTAS EXPECTATIVAS DE CALIDAD. PREFERENCIAS CAMBIANTES.</p> <p style="text-align: center;"><b>SISTEMAS DE APOYO</b></p> <p style="text-align: center;">ALTAMENTE DESARROLLADOS. REINGENIERÍA DE PROCESOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TECNOLOGÍAS PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS.</li> <li>• NUEVO LIBERALISMO.</li> <li>• ALTO NIVEL ECONÓMICO.</li> <li>• PERCEPCIONES</li> <li>• POLÍTICAS INQUIETANTES.</li> <li>• ALTO NIVEL DE CONOCIMIENTOS E INFORMACIÓN.</li> <li>• CONDICIONES SOCIALES CAMBIANTES.</li> </ul>

Fuente: Fayos-Solà (1994).

## 2. Escenarios del turismo

Una de las características diferenciadoras del turismo como actividad económica es su imbricación en el tejido social. Con contadas excepciones (¿parques temáticos “comprehensivos”, *resorts à la club méditerranée*...?), el turismo se asienta en un entorno físico-cultural y se nutre de -y se basa en- la estructura de ese entorno. Así pues, el turismo tiene “escenarios”, que no fábricas, y requiere además “actores”, que se interrelacionan en un *guión-script* de reglas de juego, con objetivos y procedimientos.

Veanse en primer lugar las características propias de los escenarios turísticos. Se trata, como se ha apuntado, de escenarios “reales”, generalmente *no* contruidos ex-profeso para el turismo. En ellos existen unos recursos naturales (paisaje, fauna, flora, el mismo espacio físico, etc.) susceptibles de ser incorporados al producto turístico. También recursos humanos (culturales y de “equipos humanos”) que, con mayor o menor grado de desarrollo, contribuirán también a crear el producto. Finalmente, recursos de capital (capital físico, bienes intermedios, capital financiero, etc.) sin los cuales es extremadamente difícil hacer operativo un *destino turístico*.

Se introduce aquí el concepto *destino turístico* en la convicción de que, aunque el turismo no tenga fábricas, es casi imposible metodológicamente estudiarlo o analizarlo sin una asimilación a la idea de espacio de producción-consumo. ¿Es este espacio una nación? ¿Existe la “competitividad turística de las naciones”? Sin adentrarse en una polémica similar a la vivida en política industrial (Krugman, 1996), es posible indicar la preferencia de muchos autores por un concepto de destino turístico ligado a la *localidad* (municipal o de “pequeña” región), cercano al *cluster* industrial como racimo de actores con un alto nivel de interactividad, e incluso a una neo-ciudad-estado, (Hawkins, 2003 y Ritchie y Crouch, 2003).

Pero, retomando el hilo principal, la existencia de un destino turístico no se basa solamente en sus recursos naturales, humanos y de capital. Se requiere, como se ha sugerido implícitamente ya, la capacidad de puesta en mercado de “productos turísticos *atractores*” (motivadores del viaje) —aisladamente o en combinación. Estos “productos” turísticos no deben ser confundidos con los recursos “primarios”. Aquéllos no son susceptibles de consumo directo. Es su elaboración posterior, con un valor añadido mayor o menor, la que los convierte en productos turísticos *atractores*, llámense ya “experiencia en la naturaleza” (sol y playa, parque natural, aventura, modalidades de deportes...), “experiencia cultural” (ciudad, museo, modalidades de eventos y deportes, *sites*...) o “actividad económica” (negocio, reunión comercial, modalidades de eventos...), entre otros tipos de actividades turísticas.

Finalmente, la existencia de un destino turístico necesita también del funcionamiento de variados “sistemas de apoyo”, tales como alojamiento y restauración, transporte, distribución, provisión de bienes y servicios públicos (basados con frecuencia en infraestructuras específicas), abastecimiento de insumos, industrias y organizaciones soporte, marco de conocimiento e institucional, etc. La propuesta de sistematizar los “componentes estructurales” de un destino turístico con efectos conceptuales, morfológicos y metodológicos se ha detallado en Fayos-Solà, Fuentes y Muñoz (2003).

Ahora bien, más allá de la existencia, los destinos turísticos *de éxito* han de funcionar satisfactoriamente, es decir, producir los *outputs* deseados en condiciones de fidelizar a los diferentes actores (*calidad*) y de optimizar sus procesos (*eficiencia*) -y ello deberá asimismo ser logrado sin merma en la dotación de sus recursos iniciales (*sostenibilidad*). En ese contexto parece evidente que el logro de *competitividad* (capacidad de obtener rentabilidad -excedentes- de forma duradera) para un destino turístico pasa por *conocer* bien el universo de posibilidades del *juego destino turístico* y establecer bien los papeles de los actores al desarrollar el *guión-script*. Ello dependerá en primera instancia de:

1. Su *posicionamiento* (del destino) en los mercados turísticos a la vista de su particular dotación de recursos, productos *atractores* y sistemas de apoyo, *vis-à-vis* los posicionamientos de otros destinos competidores. Establecido, consciente o implícitamente este posicionamiento, deberá -o debería- configurarse también un *dimensionamiento* para los componentes del *mix* de productos, bajo pena de saturaciones y efectos negativos sobre la *sostenibilidad* y -por ende- la rentabilidad y viabilidad a largo plazo del destino.
2. Su *calidad*, entendida como capacidad de satisfacer las expectativas de los diferentes actores en sus interrelaciones (e.g. profesionales-clientes, empresarios-profesionales, Administración-profesionales etc).



3. Su *eficiencia*, en términos de calidad interna y de reingeniería de procesos, a la búsqueda de un óptimo en el uso de los recursos que permita minimizar costes (inclusive costes externos) y maximizar excedentes de operación.

A todo ello -y habida cuenta de las condiciones rápidamente cambiantes existentes en el propio paradigma empresarial de la Nueva Era del Turismo y de las "circunstancias accidentales" (tipo Septiembre 2001 y sus secuelas) que inevitablemente ocurren en los sistemas complejos (complejos en el sentido de e.g. Wolfram, 2002), caso del turismo, debería añadirse un elemento de dinámica "macro":

4. Su capacidad de adaptarse proactivamente a las circunstancias de entorno, tanto las derivadas de la propia actividad turística como sistema complejo, como aquellas realmente exógenas provenientes de los sistemas sociales (cambios económicos, sociales, impactos del hombre sobre el medio ambiente, innovaciones científicas y tecnológicas, etc.) o de carácter aleatorio/caótico (de tipo seguridad, salubridad, otras acciones del hombre, desastres naturales, etc.). Esta condición, ya suficientemente "estimulante" para la política turística local, convierte el juego "destino turístico" en "apasionante" en la era de la globalización.

### 3. Políticas turísticas contemporáneas

Cuenta habida de la importancia del turismo en las sociedades contemporáneas, es sorprendente el relativamente escaso desarrollo teórico de la política turística. Aunque la situación ha mejorado notablemente en la última década (e.g., desde la descrita por Edgell, 1990), todavía es comparable a la existente para el análisis turístico antes de la Conferencia de Ottawa en 1991.

La política turística es una técnica de gestión del conocimiento, con enfoques multidisciplinares, en el ámbito de la Administración pública en particular y de las Ciencias Sociales en general. Debe producir conocimiento, lo que requiere investigación y, por consiguiente, metodología. Debe también difundir y aplicar conocimiento, lo que hace imprescindible la adopción de estándares relativos a conceptos, relaciones funcionales, índices de *performance* etc.

La precariedad teórica de la política turística tiene, obviamente, consecuencias en la práctica. Los Estados Unidos desmantelaron su agencia federal de turismo en 1996, y sólo ahora empiezan a reconsiderar la situación, con planes para el establecimiento de acciones concertadas entre el sector público y el privado, si bien en la esfera promocional principalmente. La Unión Europea excluye prácticamente al turismo de sus políticas explícitas, asignando éstas a minúsculos departamentos con absurdos presupuestos, recursos humanos inadecuados y programas incoherentes. Otros países de gran importancia turística enuncian planes/

estrategias de política turística como simples “listas de tareas”, con énfasis en las de tipo promocional. Sólo en pocas ocasiones aparecen políticas explícitas *à la Krippendorf* o *à la Tinbergen* y aún en estos casos se carece casi siempre de una metodología subyacente para estructurar, priorizar y cuantificar las acciones y sus efectos.

A efectos ilustrativos, se presenta aquí un adelanto-resumen del análisis de los planes de política turística de ocho países-destino que está realizando el Instituto Hermes para la Gestión del Conocimiento en Turismo (Tabla 5 “Análisis de Planes de Política Turística”). El estudio valora el contenido y profundidad de las políticas turísticas respecto a las condiciones de éxito recogidas *ut supra*. Se considera la importancia del tratamiento dado a (I) los *recursos*, y específicamente al *posicionamiento* y *sostenibilidad* de los destinos. En segundo lugar (II) al análisis y la gestión del *producto*, y -por supuesto-la *calidad* y *eficiencia*. Luego, (III) al fomento, creación y gestión de *estructuras turísticas* (*hostelería, transporte y distribución*), *infraestructuras* y *sistemas de apoyo*, y muy especialmente lo que se refiere a la gestión del conocimiento y modernización y adaptación de servicios públicos. Además (IV) la *promoción* (i.e. comunicación en todas sus facetas, inclusive aquellas en el terreno de la comercialización). Se consideran después los aspectos metodológicos de estos planes, analizando la importancia y tratamiento concedidos a (V) los *sistemas de información*, (VI) los *actores* del turismo, (VII) las *unidades espaciales* y *temporales* y (VIII) los *instrumentos* de la política turística.

Se pueden destacar las siguientes observaciones:

I. Es muy variable la atención concedida en estos planes al análisis y la gestión de los *recursos*. En algunos casos por la existencia de “Libros Blancos” -previos al “Plan”, donde sí se tratan. En otros, por presuponerse el conocimiento de los mismos. Ello crea inconvenientes graves para explicitar las cuestiones referentes al posicionamiento, dimensionamiento y, por ende, la sostenibilidad de la actividad turística. En cuanto a la tipología de los recursos, conviene notar el énfasis puesto en los recursos naturales y culturales del turismo, y la escasa atención que reciben los recursos de capital humano y capital financiero.

II. Sorprende la ausencia de tratamiento de los *productos atractores* del turismo (en los aspectos no relativos a la promoción) para algún país de gran importancia en los mercados turísticos. Se trata sin duda de un *laissez-faire* extremo, que se ve reflejado también en otros aspectos de la política turística de esos países. Sin embargo, la gran mayoría de los planes considerados, sí trata las cuestiones de análisis y gestión de sus productos. En ese tratamiento, se concede especial atención a los aspectos de calidad, aunque, con frecuencia, de modo enunciativo y no operativo. Algo similar ocurre con la sostenibilidad de los productos. Es muy infrecuente el estudio de la eficiencia de los procesos productivos.

III. Los *sistemas de apoyo* son lógicamente tratados en la mayoría de los planes, con la excepción de los casos de enfoque liberal extremo antes mencionados. El énfasis suele ponerse en las estructuras turísticas, pero muchos planes profundizan también en el análisis y gestión de



Tabla 5. Análisis de Planes de Política Turística

Elementos		Austria	Brasil	Chile	EEUU	España	India	México	S/África	Total
Recursos	Análisis	4	2	0	0	0	3	0	4	2
	Gestión	4	2	0	0	0	1	0	3	1
Productos	Análisis	3	2	0	0	2	3	2	4	2
	Gestión	4	2	1	0	2	0	3	2	2
Sistemas de apoyo	Análisis	2	3	0	0	2	1	3	2	2
	Gestión	2	2	0	0	2	1	2	3	2
Promoción	Posicionamiento	5	5	1	3	3	2	3	4	3
	Dimensionamiento	1	0	0	0	0	2	0	3	0
	Calidad	2	1	2	0	3	1	3	3	2
	Eficiencia	2	2	0	0	0	1	1	3	1
Sistemas de información	Cuenta satélite	4	0	0	0	2	0	0	0	0
	Estadísticas	4	1	0	3	4	0	3	2	2
Actores	Análisis	4	3	1	0	4	0	3	2	2
	Gestión	2	4	2	2	3	3	3	2	3
Unidades	Espacialidad	0	0	0	4	1	0	5	4	2
	Temporalidad	3	3	1	3	4	2	3	4	3
Instrumentos	Tipo Económico	1	4	0	3	2	1	2	3	2
	Tipo Legal	2	4	0	3	1	2	1	3	2
	Tipo Gestión con.	3	1	1	1	3	2	3	2	2
	Creación conoc.	5	1	0	2	2	0	3	2	2
	Difusión conoc.	4	0	2	2	2	1	3	1	2
	Aplicación conoc.	3	1	1	0	2	0	2	2	1

Fuente: Hermes Institute (2004).

las infraestructuras y servicios públicos. Las cuestiones de provisión física de estos sistemas predominan todavía sobre los aspectos procedimentales y de aplicación de conocimiento.

IV. La *promoción* es una de las facetas de la política turística que mayor atención recibe en los planes considerados, posiblemente por haber sido éste precisamente el origen de la política turística -y también todavía su casi único contenido en determinados contextos de Gobierno. -Pero las facetas internas de la promoción reciben una atención desigual. Predominan las cuestiones relacionadas con conseguir y mantener cuotas de mercado, tales como el posicionamiento y la fidelización de la clientela- la calidad-. Quedan relegados, y con frecuencia omitidos, los aspectos referidos a la eficiencia -optimización de los recursos promocionales- y al dimensionamiento (sostenibilidad) de los destinos turísticos.

V. En cuanto al énfasis que los planes analizados ponen en diferentes aspectos metodológicos de la política turística, destaca la atención, todavía escasa, concedida a los *sistemas de información estadísticos* del turismo. Sólo cuatro, de los ocho planes considerados, tratan aceptablemente este aspecto. Pero la situación es aún más precaria si se estudian las propuestas de integración de estos sistemas en la contabilidad nacional mediante la metodología de las Cuentas Satélite. Sólo dos de los planes abordan esta cuestión.

VI. Por lo que respecta al análisis de contenidos y recomendaciones para coordinar y optimizar el papel de los *actores* en la política turística, destaca la atención concedida a este tema. La mayor parte de los planes especifica a estos actores y sus cometidos, y trata de lograr un alto grado de coordinación entre los mismos (calidad). En todo caso, los aspectos normativos predominan por lo general sobre los analíticos.

VII. Las cuestiones referidas a la *espacialidad* (territorios de aplicación de la política turística) son generalmente bien cubiertas, aunque en algunos planes se dan por supuestos los ámbitos espaciales de competencias. También las cuestiones de *temporalidad* (calendario) de las medidas se especifican en los planes. Ello parece lógico, por ser ambos aspectos consustanciales al ejercicio de las competencias de las Administraciones públicas.

VIII. Finalmente, debe destacarse el hecho positivo de que la mayoría de los planes analizados especifica con detalle los instrumentos de las políticas turísticas propuestas. Se observan, sin embargo, algunas diferencias notables en cuanto a la tipología de instrumentos considerados. Los instrumentos de tipo económico (estímulos vía ingreso o gasto públicos e ingeniería financiera) van por lo general acompañados de otros de tipo legal (marcos institucionales de ordenamiento). Estos instrumentos *clásicos* son predominantes en tres de los planes analizados. Sin embargo, en otros casos se propone un uso más intenso de instrumentos aquí denominados de *gestión del conocimiento*. Sorprende la “especialización” en el uso de sólo uno de estos dos tipos: instrumentos “clásicos” o de “gestión del conocimiento”. Dentro de este segundo tipo, se observa un mejor tratamiento de las cuestiones referidas a la creación de conocimiento (investigación conceptual y aplicada, “importación de conocimiento”, inteligencia de procesos y mercados, etc.) y la difusión de conocimiento (educación, formación, información, etc.), que de aquellas relativas a la aplicación de conocimientos en los *clusters* y otras unidades de acción en turismo (reingeniería de procesos, sistemas de calidad total, estándares e indicadores, mejoras en la coordinación entre actores, etc.).

#### 4. Política turística en la era de la globalización

Las referencias a la globalización suelen tener un sesgo ideológico considerable, como varios autores han hecho notar (Amin, 1997, Scott, 1997 y Hirst y Thomson, 1996). Desde la derecha, la globalización ofrece grandes esperanzas después del fracaso de las experiencias monetaristas de los 70 y 80; se abren nuevos horizontes para un mundo en el que la libertad de comercio, los mercados mundiales de capitales y las grandes organizaciones transnacionales van a poder usar los recursos productivos sin torpes interferencias de (algunos) Gobiernos. Para la izquierda radical, afectada por la caída del socialismo de Estado y los movimientos antiimperialistas de décadas pasadas, la globalización del capitalismo subraya la inutilidad de los enfoques socialdemócratas tipo “Estado del bienestar”.



Por un lado, es cierto que la globalización ha acelerado la redefinición del Estado. La soberanía *strictu sensu* -como control exclusivo de un territorio con exclusión de otras autoridades- ha dejado de existir. La capacidad de defender sus ciudadanos -manteniendo las libertades democráticas- ha estado en cuestión desde la era de las armas nucleares y más ahora ante las nuevas formas de terrorismo. La pretensión de estandarizar y controlar la cultura dentro de las fronteras ha dejado de tener sentido, y en todo caso interesa cada vez menos a ciudadanos que viajan con mucha frecuencia y tienen acceso privadamente a nuevas formas de información y comunicación. Finalmente, la internacionalización económica desvaloriza las políticas económicas “autónomas”.

Sin embargo, lo evidente es sólo el *cambio* de las funciones clave del Estado, no su supuesta desaparición o banalización. El núcleo de la cuestión es la administración (*governance*) de unas sociedades mucho más integradas a escala mundial, y el papel de los Gobiernos en ese mundo y para esa administración. Aunque existen otros “pretendientes” a la tarea, caso de las empresas transnacionales, no parece que cumplan bien el principio de representatividad, logro de varios siglos de desarrollo social. En todo caso, las reformas pendientes para una mejor gobernabilidad de la sociedad global -i.e. la creación y gestión de instituciones internacionales y mundiales responsables de administrar marcos institucionales y bienes públicos globales- van a depender en gran parte de la colaboración entre los Estados y otros protagonistas clave a escala planetaria.

En este entorno, la política turística está abocada a grandes cambios, desde una concepción casi exclusivamente cuantitativa -maximización del número de turistas a través de la promoción- a otra de creación de marcos competitivos y, aún más allá, a la gestión del conocimiento para el desarrollo de productos-nicho surpetitivos (De Bono, 1994), extremadamente adaptados a la estructura y funcionamiento característicos de los destinos turísticos anfitriones -y por consiguiente, difíciles de imitar en condiciones competitivas- y de muy alta rentabilidad, compatible con la sostenibilidad ambiental, cultural y social de esos destinos.

Esa Nueva Política Turística (NPT) debe ser entendida como una técnica de gestión del conocimiento para la optimización de un juego estratégico cuyas reglas cambian por el propio desarrollo del juego y múltiples factores exógenos.

Es por ello clave, en primer lugar, *comprender* la estructura y funcionamiento de nuestras unidades de actividad (tradicionalmente entendidas, con bastante imprecisión, como *destinos turísticos*). Para ello, y en cuanto a la estructura, debe conocerse (I) la dotación de recursos, (II) la existencia y/o posibilidades de desarrollo de productos-*atractores* y (III) las características y desarrollo posible de los sistemas de apoyo. Asimismo, y en cuanto al funcionamiento, (IV) el papel de los actores endógenos, y (V) sus relaciones entre sí y con actores exógenos, resultantes en un comportamiento macro de tipo complejo.

Pero la NPT no puede lógicamente detenerse en el *análisis* de la actividad turística. Sus aspectos *normativos* se refieren a las posibilidades de actuar sobre diferentes elementos del juego turístico para optimizar sus resultados en base a objetivos prefijados. Los objetivos últimos que se suelen explicitar coinciden con los de las políticas públicas en general: maximización del bienestar colectivo medido en términos de desarrollo-libertad (nivel de opciones de elección y participación) y estabilidad (sostenibilidad, seguridad, salubridad, etc.) Las variables *proxy* habitualmente empleadas son la renta, la riqueza, el empleo, las condiciones del marco institucional, etc. Pero los objetivos inmediatos de la NPT, como política sectorial, se sitúan normalmente en el área de la maximización de satisfacción para los actores más directos, y creemos aquí que se pueden sintetizar en:

- (I) El posicionamiento de los destinos turísticos, ya que no existe un único juego turístico, sino muchos de ellos, en función de las características de estructura (las dimensiones de recursos, productos atractores y sistemas de soporte) y de funcionamiento de los destinos. Lógicamente ese posicionamiento no es estático y la NPT puede actuar sobre ese condicionante, alterando las dotaciones estructurales o el comportamiento de algunos actores. Las decisiones sobre dimensionamiento deben ser más explícitas en la NPT que en las políticas turísticas de corte convencional. Todo ello tiene implicaciones claras sobre la sostenibilidad de los destinos en el contexto de la actividad turística.
- (II) La calidad turística, entendida como logro de satisfacción en las interrelaciones entre actores. Implica reglas de juego entendidas como ecuánimes, especialmente en los aspectos distributivos. Implica también el perfeccionamiento de los procesos de interacción existentes, en el sentido de eliminación de errores (gestión de calidad total). Tiene consecuencias claras sobre la rentabilidad+sostenibilidad (competitividad) de los destinos.
- (III) La eficiencia turística, sinónimo de la optimización de los procesos, maximizando excedentes. Más allá del logro de "cero defectos" en un proceso dado, se refiere a la reingeniería de procesos, en la búsqueda de máximos absolutos. Es también requisito de la rentabilidad+sostenibilidad.

Estos objetivos instrumentales de la política turística se refieren, por supuesto, a la esfera de la *producción de experiencias turísticas* pero que también comprende -no se excluya por menos obvio- la *promoción* de las mismas, i.e. el posicionamiento de la imagen-marca de los destinos y la calidad y eficiencia de la comunicación entre actores. Se altera así la idea de que la promoción es un mero instrumento de la política turística, a favor del concepto de promoción como un integrante inseparable del resto de elementos de la experiencia turística. Una promoción desafortunada (engañosa o incoherente con la realidad estructural y de funcionamiento del destino) supondría así el incumplimiento de los objetivos instrumentales de posicionamiento-sostenibilidad, calidad y eficiencia, incluso aunque llevara aparejada incre-



mentos del número de turistas a corto plazo. Es así que la NPT pretende modular tanto las percepciones como las expectativas de los turistas, y también, en su alcance correspondiente, del resto de actores del *juego turismo*.

Por lo que se refiere a las tipologías de instrumentos de la política turística, es obvio el papel que seguirán desempeñando los instrumentos *clásicos*, tanto económicos como legales: así, los estímulos presupuestarios y financieros a determinados comportamientos de los actores y los marcos legales para el funcionamiento de los mismos. Pero se desea apuntar aquí el crecimiento en importancia -e incluso el predominio- en la NPT de instrumentos basados en la *gestión del conocimiento*, que podrán ser utilizados en simbiosis con los clásicos, o bien independientemente de aquéllos. Estos instrumentos se podrían clasificar en aquellos relacionados con: (I) La creación de conocimiento, como la investigación conceptual y aplicada, el desarrollo de sistemas de información estadística, la inteligencia de procesos y mercados, etc. (II) La difusión de conocimiento, como la educación, formación e información de y para los diferentes actores del turismo. Y (III) la aplicación de conocimiento a los procesos de producción (inclusive, por supuesto, la promoción) de experiencias turísticas.

El breve repaso de los instrumentos de las políticas turísticas de última generación realizado en (Hermes, 2004), y recogido *ut supra*, permite comprobar que muchos de estos instrumentos de gestión del conocimiento ya son empleados. Otro tanto sucede con los instrumentos de corte porteriano (Fayos y Pedro, 2002, pp 52-55) referidos a un marco de condiciones de demanda, condiciones de oferta, industrias y servicios conexos, y tejido empresarial. Así pues, el enfoque de la NPT que aquí se propone no consiste tanto en novedades en los instrumentos en sí (aunque se dan varias), como de su marco conceptual, lo que implica una reordenación de interrelaciones y diferentes prioridades.

Finalmente, procede hacer un breve recorrido por las competencias que corresponden en la NPT a los distintos niveles de las Administraciones públicas (como catalizadoras y *partners* a menudo predominantes en el desarrollo de los destinos turísticos).

- *Administraciones locales y regionales*. Aunque sus áreas competenciales son habitualmente delimitadas por Administraciones de nivel superior, les corresponde a ellas un papel decisivo en la determinación y consecución de los objetivos instrumentales, el posicionamiento, calidad y eficiencia de los destinos turísticos. Sus interacciones con los actores exógenos, pero, sobre todo, con los otros actores endógenos de los destinos, son claves en la NPT. Por ello se ha venido promoviendo -sobre todo por parte de los *actores empresariales*, tanto endógenos como exógenos- la idea de un *partenariado* o acción concertada (e incluso instituciones concertadas) entre los actores gubernamentales y dichos actores empresariales. Se trata sin duda de una iniciativa de gran alcance, aunque se optimizaría posiblemente con la inclusión de aún otros actores, tales como los trabajadores y el resto de la sociedad civil. Es ciertamente posible el uso de instrumentos *clásicos*, económicos y legales por parte de

estos niveles de Administración, y algunos son fuertemente condicionantes de la actividad turística, tales como las normas urbanísticas. Sin embargo, estos instrumentos suelen estar reglados en marcos jurídicos más amplios, propios de niveles superiores de la Administración. La NPT abre nuevas perspectivas a estas Administraciones por el uso de instrumentos del tipo "gestión de conocimientos".

- *Administraciones nacionales.* Aún en la *era de la globalización*, estas Administraciones tienen un marco amplio de competencias. Han *devuelto* algunas de ellas a las Administraciones locales y regionales, y entregado otras a las Administraciones y organismos supranacionales (AOS). Las limitaciones a la soberanía estatal resultantes (competencias locales, libre circulación de capital y mejoras en la movilidad de los ciudadanos, renuncia a tarifas aduaneras y, en ocasiones, al uso de instrumentos de política monetaria, etc.) se aceptan en aras de mejoras en la asignación de recursos y en el bienestar de los ciudadanos, pero surgen contradicciones con otros objetivos de las políticas públicas, con los consiguientes retrocesos en el proceso de globalización-localización (ello es especialmente notable a partir de los sucesos de septiembre del 2001). Siguen ostentando un altísimo nivel de competencias en la política turística, entre los que destaca su práctica exclusiva representación de la política turística en las AOS, junto con la capacidad de regular, en éstas o por sí mismas, los marcos institucionales de los instrumentos económicos y legales. Los instrumentos de gestión del conocimiento presentan, sin embargo, mayores retos de control para este nivel de Administración.
- *Administraciones y organismos supranacionales.* Su origen histórico se halla en acuerdos comerciales o para otras funciones específicas de coordinación intergubernamental. (I) En el caso de las Administraciones, su ejemplo más notorio es la Unión Europea. La dimensión de estas Administraciones permite el establecimiento de objetivos ambiciosos en las políticas económicas, sociales y ambientales. También permite la exclusividad de gestión de políticas instrumentales (e.g. la política monetaria) y sectoriales. Sin embargo, la política sectorial turística explícita ha permanecido ajena a este ámbito de competencias, que hubiera permitido regular el marco de los instrumentos económicos y legales en ella y usar de forma más directa (y explícita) los instrumentos de gestión del conocimiento en la NPT. Sin embargo, muchos de los programas de este tipo de Administraciones tienen enorme repercusión sobre la actividad turística, produciendo sesgos y distorsiones (positivas o negativas) en el comportamiento de los actores y el posicionamiento, calidad y eficiencia de los destinos turísticos. La NPT requiere una mayor coordinación de las acciones en este nivel de Administración. (II) En el caso de los Organismos, los instrumentos económicos y legales están, por lo general, fuera de su alcance (salvo e.g. instrumentos financieros del Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional y bancos regionales de desarrollo y recomendaciones a las autoridades nacionales de la política turística). El jugador paradigmático en esta categoría es la Organización Mundial del Turismo, ahora insti-



tución especializada de las Naciones Unidas, cuyos instrumentos se encuentran en la tipología de "gestión del conocimiento". El papel de este tipo de actores consiste sin duda en la coordinación internacional de la política turística, vía desarrollo de instrumentos de gestión del conocimiento y creación de mayorías y consensos en la comunidad global para el uso de estos instrumentos. También aquí, como en el ámbito de las Administraciones nacionales y locales, surge la cuestión del *partenariado* con otros actores de la política turística, si bien en dos facetas diferentes. Por un lado, la búsqueda de aliados globales de carácter público por parte de los actores endógenos de los destinos turísticos (empresas y Gobiernos locales, trabajadores y resto de la sociedad civil) pretendiendo lograr un mayor control sobre los elementos exógenos a sus competencias. Por otro, la estrategia de predominio en la globalización por parte de empresas multinacionales, deseosas de sobrepasar el control impuesto por las Administraciones nacionales y locales -presentado por ellas con frecuencia como ineficiente-y confiadas en encontrar eco e instrumentos para la legitimación de esas estrategias en esos Organismos supranacionales. La NPT requiere obviamente una clarificación de los papeles de diferentes actores (Administraciones, empresas y resto de la sociedad civil) en los Organismos supranacionales, así como una mayor explicitación del conjunto articulado de la política turística (y no sólo de objetivos o instrumentos aislados) recomendada por parte de estos Organismos. Conseguida ya la implantación progresiva de sistemas de medición de la actividad turística compatibles con las Contabilidades Nacionales (Cuentas Satélite del Turismo), ello podría sin duda incluir sistemas de estándares voluntarios e indicadores de posicionamiento-sostenibilidad, calidad y eficiencia, junto a evaluaciones de experiencias piloto -más allá de los vetustos *rankings* de recepción de turistas internacionales e ingresos por este concepto.

## 5. Conclusiones

Transcurridas cinco décadas de fuerte crecimiento, el turismo se halla en estos momentos en un cambio paradigmático, motivado tanto por su propia evolución como por profundos cambios en sus variables exógenas. Su fuerte interrelación con los sistemas sociales en que se desarrolla le confieren un doble carácter de vulnerabilidad (por su complejidad) y de resistencia (por la redundancia de sus subsistemas) frente a las amenazas relacionadas con escenarios en rápida transformación y acontecimientos poco previsibles. En este contexto, la Nueva Política Turística (NPT) adquiere nuevas dimensiones como técnica de gestión del conocimiento para optimizar, en entorno "macro", las aportaciones del turismo a la sociedad. El concepto de política turística ha experimentado, por tanto, cambios notables, desde su conceptualización primigenia como conjunto de instrumentos para la promoción en el contexto de las políticas instrumentales de demanda, hasta los contenidos actuales de la NPT, pasando por una reciente etapa *porteriana*, muy centrada en la competitividad de las ofertas turísticas.

Se recurre aquí a la noción de *escenarios* del turismo para expresar que la actividad turística no se desarrolla en fábricas u otras unidades productivas aisladas, sino en entornos físico-culturales reales, por lo general no creados ex-profeso para el turismo. La actividad turística requiere también *actores*, que se relacionan en un *guión-script* de reglas de juego, con objetivos y procedimientos de amplia aceptación. La literatura profesional sobre la política turística ha venido tratando estos temas con cierta laxitud metodológica. En este trabajo se propone la adopción de un marco metodológico más explícito en lo que concierne a la estructura y funcionamiento de los escenarios "destinos turísticos", y, concretamente, en el uso de un modelo estandarizado de recursos, productos atractores y sistemas de apoyo. También se propone la adopción de tres objetivos instrumentales para la política turística en esos escenarios: (I) el *posicionamiento-dimensionamiento*, como cuestión previa para las consideraciones de sostenibilidad y competitividad, (II) la *calidad*, ligada a la satisfacción en las interrelaciones de actores y factor *sine qua non* para la estabilidad y desarrollo de los destinos turísticos y (III) la *eficiencia*, entendida como búsqueda permanente de óptimos de *performance*, compatible con los objetivos anteriores. Se hace asimismo una consideración sobre (IV) la *dinamicidad* de la política turística y su capacidad de adaptación al propio desarrollo endógeno de los destinos y a elementos exógenos muy variables e incluso imprevisibles.

Se presentan también algunos resultados previos de un análisis de varios planes de política turística contemporáneos desde el prisma metodológico esbozado *ut supra*. En su conjunto los planes cubren la mayoría de los aspectos considerados clave aquí, pero cada uno de ellos lo hace con metodologías y tratamiento de contenidos muy heterogéneos. Se concluye que la Nueva Política Turística (NPT) es más bien una cuestión de reordenación de prioridades e interrelaciones que de formulación de nuevos instrumentos. Una excepción a ello pudiera ser el papel de la *gestión del conocimiento en turismo*, poco explicitado como instrumento hasta ahora.

Se concluye con algunas consideraciones sobre el tema central de la política turística en la era de la globalización. Se repasa el marco competencial de las Administraciones nacionales, y también el -crecientemente importante- de las locales y supranacionales, y se aboga por una NPT con contenidos y metodologías más explícitos y más ampliamente aceptados como paradigma de conocimiento y de gestión.



## Bibliografía

- AMIN, S. (1997): *Capitalism in the Age of Globalization: The Management of Contemporary Society*, Londres, Zed Books
- COOPER, C. Y WAHAB, S. (eds.) (2001): *Tourism in the Age of Globalization*, Londres, Routledge.
- DE BONO, E. (1995): *Sur Petition*, Londres, Profile Business.
- EDGELL, D. (1990): *International Tourism Policy*, Nueva York, Van Nostrand Reinhold.
- FAYOS-SOLÀ, E., FUENTES, L. Y MUÑOZ, A. (2003): "Estructura y funcionamiento de los destinos turísticos: El modelo FAS", *Papeles OMT.DRH*, Madrid: OMT.
- FAYOS-SOLÀ, E., GARCÍA, P. Y MOREDA, A. (2002) "A modest proposal: on the tourism policy and destination management research programme", *TedQual*, V (5) 21-25.
- FAYOS-SOLÀ, E. Y PEDRO, A. (2001): "Globalization, national tourism policy and international organizations: No State, no tourism. The need for governmental and intergovernmental organizations in the New Age of Tourism", en *Cooper* (2001).
- FAYOS-SOLÀ, E. (1996): "Tourism Policy: A midsummer night's vision", *Tourism Management*, sept. 405-12.
- FAYOS-SOLÀ, E. (1994): "Competitividad y calidad en la Nueva Era del Turismo", *Revista de Estudios Turísticos*, 123, 5-10.
- FRANGIALLI, F. (2003): "Address by Mr. Francesco Frangialli, Secretary General of the World Tourism Organization to the fifty-eighth Session of the United Nations General Assembly. New York, 7 Nov. 2003". Madrid: WTO. Documento no publicado.
- FRANGIALLI, F. (2001): *Observaciones sobre el Turismo Internacional*, Vol.II. Madrid: OMT.
- FRECHTLING, D. (2002): "Destination development: foundations for a stakeholder focus", *TedQual*, V (5) 9-12.
- GEE, C. Y FAYOS-SOLÀ, E. (eds.) (1997): *International tourism: A global perspective*, Madrid, OMT.
- GO, F. (1998): "El turismo en el contexto de la globalización", *Papers de Turisme*.
- GO, F. y Pine, R. (1995): *Globalization Strategy in the Hotel Industry*, Londres, Routledge.
- HAWKINS, D. (2003): "Winds of change: sustaining tourism in times of uncertainty", WTO. Ulysses Prize Lecture, *TedQual*, VI (6) 36-41.
- HERMES INSTITUTE (2004): "Política turística contemporánea: Análisis metodológico y operativo", *Papeles OMT.DRH*, Madrid, OMT (pendiente de publicación).



- HIRST, P. Y THOMPSON, G. (1996): *Globalization in Question*, Cambridge, Policy Press.
- KRUGMAN, P. (1996): "Making sense of the competitiveness debate", *Oxford Review of Economic Policy*, XII (3) 17-25.
- MARÍN QUEMADA, J.M. Y GARCÍA-VERDUGO, J. (2003): *Bienes públicos globales, política económica y globalización*, Barcelona:Ariel.
- OMT (2001): *Reactivación del Turismo*, Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- OMT (2001a): *Cuenta Satélite del Turismo: Recomendaciones sobre el Marco Conceptual*, Madrid, Organización Mundial del Turismo.
- OMT (2002): *Reactivación del Turismo*, Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- OMT (2003): *Tendencias de los Mercados Turísticos: Panorama Mundial y Actualidad del Turismo*, Madrid, Organización Mundial del Turismo.
- OMT (2003a): *Reactivación del Turismo*, Madrid, Organización Mundial del Turismo.
- OMT(2003b): *Evaluación de las Actividades de Marketing de las ONT*, Madrid, Organización Mundial del Turismo.
- OMT(2003c): *Anuario de Estadísticas del Turismo*, Madrid, Organización Mundial del Turismo.
- OMT (2003d): *El Turismo en una Sociedad Globalizada*, Madrid, Organización Mundial del Turismo.
- OSBORNE, D. Y GAEBLER, T. (1992): *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Reading MA, Addison-Wesley Publishing Co.
- POON, A. (1993): *Tourism Technology and Competition Strategies*, Wallingford, CAB International.
- RITCHIE, B. AND CROUCH, G. (2003): *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, Cambridge MA, CABI Publishing.
- SCOTT, A. (ed.) (1997): *The Limits of Globalization: Cases and Arguments*, Londres: Routledge.
- VANHOVE, N. (1998): "La globalización de la demanda turística y el impacto sobre la estrategia de mercado", *Papers de Turisme* 23, 49-87.
- VELLAS, F. Y BECHEREL, L. (1995): *International Tourism*, Londres, Macmillan.



# TURISMO RESIDENCIAL Y MIGRACIÓN DE JUBILADOS

*Vicente Rodríguez Rodríguez<sup>1</sup>*

## 1. Introducción

Una de las más notables evidencias de la globalización en las sociedades modernas es el incremento de las relaciones de movilidad entre las personas sobre el territorio, relaciones que tienden a ser cada vez más frecuentes, más intensas y más complejas, bajo la influencia de nuevos parámetros dominantes en las sociedades post-industriales, como la descentralización de la producción, el aumento del tiempo libre, el redescubrimiento de la naturaleza y los lugares, o el desarrollo de nuevas necesidades sociales (Liebman, 2002). Junto a este comportamiento se instala otro, el de los Estados que claman por el 'control' de la movilidad mediante mecanismos administrativos y políticos. De este juego de posiciones nace una multiplicidad de situaciones que las personas manejan a través de procesos no siempre conocidos por los gobernantes, ni bien estudiados por los investigadores.

Turismo, migración y cambio de residencia son secuencias primarias del proceso personal de afirmación de un comportamiento social, de una larga tradición, en distintos ámbitos geográficos y tipos de sociedades. Desde un punto de vista práctico, tales eventos son también instrumentos utilizados para medir la actividad de los grupos sociales en el espacio geográfico y ello es de una enorme importancia porque, juntos, o de forma separada, los tres ayudan a interpretar conductas, esenciales para la formalización de políticas sociales.

Estos tres posibles comportamientos móviles vienen definidos por unos rasgos generales y específicos y condicionados por las motivaciones de los individuos. Y es ahí donde empiezan las dificultades inherentes tanto a la definición de los movimientos, de las personas y sus rasgos, de sus motivos para moverse, como a la insuficiencia de la información recogida por las distintas fuentes oficiales.

Desde un concepto más general como el de movilidad espacial (simplemente un desplazamiento de individuos cualquiera que sea su duración y distancia, en palabras de Courgeau, 1988), uno de cuyos prototipos sería el turista, es fácil pasar al de migración, con cambio de residencia, simplemente considerando la instalación duradera en un lugar distinto al de origen por un tiempo más largo (Hall y Page, 1999). Pero el turista que utiliza un esquema temporal de desplazamiento regular puede llegar a convertirse en un migrante que, a su vez, puede devenir

---

<sup>1</sup> Instituto de Economía y Geografía. Consejo Superior de Investigación Científicas.

en un residente, de la misma manera que un migrante, afectado por condiciones de flexibilidad que imponen los mercados globales puede apenas moverse durante algunas pocas semanas (Dehoorne, 2002), pudiendo ser considerado un turista.

No es difícil encontrar en los tradicionales espacios turísticos del sur de Europa una multitud de personas cuyo análisis podría ofrecer una variada tipología, como turistas de corta estancia, de larga estancia, visitantes temporales, residentes temporales, residentes estacionales, etc., apenas diferenciados entre sí; sin duda, tipos todos ellos con una larga tradición de movilidad, aprovechando que su ciclo de vida les ofrece mayores facilidades individuales. Este sería el caso, cada día menos especial y excepcional, de los jubilados en el ámbito de los países desarrollados con una demografía que tiende al envejecimiento (King *et al.*, 2000; O'Reilly, 2000; Vanhove, 2001; Dehoorne, 2002). Los lugares turísticos actúan como cabezas de puente en la diversificación de los flujos de personas móviles, de manera que unos tipos refuerzan a otros creando las condiciones necesarias (en muchos casos podría hablarse de 'redes' sociales o familiares, según Levy (1998), o 'redes sociales dependientes del turismo', según Williams y Montanari (1995), para que los lugares turísticos de nuevo atraigan otros tipos específicos de turistas, migrantes y residentes.

Turismo y residencia parecen conceptos antitéticos, y, en ciertos casos, incluso intrínsecamente confusos desde una terminología tradicional (Vera *et al.*, 1997), en el sentido de que oponen filosóficamente la movilidad asociada con los ritmos personales, en distintos momentos del ciclo de vida, ligados al tiempo de trabajo o de ocio, y la permanencia en espacios de disfrute. Turismo es el uso del tiempo no ocupado en actividades obligadas, dotado de una notable flexibilidad espacial y temporal (Marchena y Vera, 1995), que produce satisfacción personal (Shaw y Williams, 1994) a partir del placer conseguido en el movimiento (Dehoorne, 2002). La llegada de la jubilación abre el periodo de 'vacaciones' más extenso de la vida de la persona, una especie de oportunidad no considerada antes de esta manera (Guilleard, 1996). Esta visión se asocia con diferentes valoraciones como la "ética del tiempo ocupado" en la jubilación (Ekerdt, 1986), como la implicación en múltiples actividades (Golant, 1988) que defiende a los jubilados del envejecimiento como factor limitante del bienestar personal, como la regulación del tiempo libre en el marco general de una planificación del tiempo social y los hábitos y experiencias asociados (Donaire, 1995; Vera *et al.*, 1997) o como el comportamiento turístico asociado a distintos estilos de vida (Lowyck *et al.*, 1992). El turismo representa la movilidad en estado primario, la no adherencia al lugar que se visita, el disfrute de lo visible, que afecta a un grupo de población heterogéneo, con personalidad, rasgos demográficos y experiencias diferentes (Cooper *et al.*, 1996). Los problemas surgen cuando todos estos componentes deben ser identificados en el conjunto de individuos afectados, creándose una zona de 'opacidad estadística' no fácilmente manejable por los organismos públicos interesados en ello (Cazes, 1998).



La residencia del turista, en periodos más o menos largos en el lugar que ha visitado, habitualmente representa ante todo una apuesta por la estabilidad, un proyecto de vida futuro, un modo de vida (O'Reilly, 2000), aunque con algunas incertidumbres importantes que afectan tanto a la persona y a su familia como a su estructura económica. Entre los retos de un cambio residencial, temporal o no, a un área turística cabría mencionar la toma de decisión por parte de la persona para una movilidad residencial y los factores condicionantes, la identificación de su propia implicación en el proceso lo que suele generar sentimientos de ambigüedad en la pertenencia y ambivalencia en la valoración de actitudes (White, 1995), los mecanismos de anclaje al lugar de destino, la estructura económica que soporta la decisión, etc.

A partir de la evidencia de que en determinadas áreas del sur de Europa existe un contingente muy importante de jubilados que residen, o simplemente permanecen a lo largo de todo el año o durante una parte de este, se plantea, como objetivo básico de este trabajo, el análisis de algunos aspectos que ligan a estos jubilados con un comportamiento turístico,

El análisis del turismo residencial en la costa mediterránea en general, y en la Costa del Sol en particular, permitirá ahondar en aspectos destacados de la migración de europeos jubilados.

## 2. ¿Turismo, turismo residencial o, simplemente, residentes extranjeros?

Intentar definir movimientos de personas ligados a distintas motivaciones es una tarea bastante ardua. A ello contribuyen la escasa precisión científica que su estudio multidisciplinar procura, alimentada por metodologías no siempre adecuadas a su aprehensión, la dificultad de su acotamiento estadístico por los órganos encargados de su medición, y la falta de concreción propia de fenómenos muy cambiantes, cuando no contradictorios, en su sentido estructural y temporal, difíciles de medir por verse afectados por factores múltiples como la propiedad de la vivienda, la búsqueda de identidad o el estilo de vida (Williams et al., 2000). De hecho, existe una cierta tradición en equiparar migración y turismo como formas de movilidad humana (Shaw y Williams, 1994; Crick, 2002), siendo la primera la última fase de un proceso que resalta la flexibilidad que facilita la movilidad estacional (Marchena y Vera, 1995) o en estudiar las formas específicas de turismo alternativo (Leontidou y Marmaras, 2001) que implica una movilidad regular, estacional o temporal (Cooper et al., 1996). En el caso de personas mayores, también existe una tendencia en señalar el carácter segmentado del mercado turístico orientado a este grupo (Buhalis, 2001).

La mezcla de cuatro elementos como un grupo humano específico (jubilados, personas mayores), un comportamiento móvil muy diverso (migración permanente, temporal o simplemente movilidad), una motivación turística primaria de base individual (satisfacción por el disfrute del tiempo libre, de diversión o de búsqueda de experiencias, en palabras de Cohen

(2002b) y unos impactos económicos (consumo, mercado inmobiliario, servicios) y territoriales (modelos de implantación geográfica) produce un conjunto de categorías muy difíciles de sistematizar, incluso desde una perspectiva científica.

A pesar de ello hay una tendencia apreciable a analizar tipos de turistas de acuerdo, por ejemplo, a aproximaciones socioeconómicas o psicológicas, basadas en estudios clasificatorios previos (Lowick et al., 1992, Shaw y Williams, 1994), a motivaciones que identifican categorías antitéticas (Vera et al., 1997), a análisis de la demanda turística (Monfort et al., 1996), o a aspectos administrativos (Huéscar, 1993), útiles en cualquier caso para apreciar su diversidad, sus motivaciones y comportamientos y su impacto económico en las zonas de destino (Shaw y Williams, 1994).

Centrando el análisis en los jubilados que se mueven a residir en las costas del sur de Europa, sobre todo en España, merece la pena hacer una breve referencia a algunos ejemplos. A pesar de las notables dificultades por definir al 'turista jubilado' que 'reside' en la costa después de haber 'migrado' (O'Reilly, 1995; Williams et al., 1997), hay algunas definiciones que asocian el 'turismo residencial' a un comportamiento turístico, de frecuentación discontinua a lo largo del año (Vera et al., 1997), claramente estacional en muchos casos (Leontidou y Marmaras, 2001), con estancia no veraniega, con una relación dominante de consumo en el lugar de destino y utilizando alojamiento no hoteleros (SOPDE, 1997). Tan escasa concreción genera en sí mismo un continuo de situaciones difícil de valorar cuantitativamente de manera que no hay "ocasión de determinar en qué punto alguien debe ser considerado turista o residente" (MUNRES, 1996,52).

Vera (1990), teniendo en cuenta el periodo de ocupación de las urbanizaciones en la Costa Blanca, identificó diferentes tipos (turistas de fin de semana, turistas de larga estancia, residentes semi-permanentes y permanentes) haciendo patente la vinculación que los residentes tienen con su comportamiento turístico. Warnes (1994), intentando observar el desplazamiento de norteeuropeos hacia España, relacionó las personas que se mueven con su experiencia turística en la costa mediterránea y diversas formas de propiedad y uso de la vivienda, para considerar tipos que van desde turistas de una semana en hotel hasta residentes permanentes. No parece de esta manera que sea fácil distinguir entre turistas, residentes estacionales y migrantes permanentes, ni conocer el número de residentes, porque no tienden a registrarse. De acuerdo con Williams *et al.* (1997) se podría hablar de un 'continuum' que iría desde los residentes permanentes legalmente registrados hasta los turistas, pasando por los residentes no registrados, los estacionales que emplean su estancia como un paso hacia una previsible residencia permanente, los propietarios de segunda residencia o los turistas de larga estancia. De esta manera, la propiedad de la vivienda y la duración de la estancia en el país de destino se confirman como los criterios esenciales para tratar de diferenciar entre turistas y migrantes de edad (Williams y Hall, 2000).



Puesto que turistas y residentes comparten el mismo espacio, tiempo y estilo de vida, O'Reilly (1995, 29; 2000) clasificó la comunidad internacional de extranjeros en Fuengirola, Málaga, de acuerdo a "un sentido individual de compromiso con el país y el tiempo empleado en el lugar de residencia", diferenciando 'expatriados', 'visitantes', 'retornados' y 'turistas', aun asumiendo las dificultades inherentes a tal tarea a partir de criterios de identidad o pertenencia colectiva. Betty y Cahill (1996) definieron los turistas residenciales de Benalmádena, según el tiempo de residencia cada año, en 'residentes registrados', que viven más o menos permanentemente y que poseen un permiso de residencia, 'residentes de larga estancia' como propietarios de apartamentos o chalets, durante en invierno, 'residentes no registrados' que no poseen permiso de residencia pero que tienen vivienda para residir, y 'rentistas' de su vivienda en España para uso temporal, manteniendo la suya en el Reino Unido.

A la indefinición de los migrantes retirados, como uno de los principales problemas que surgen cuando se analiza esta corriente migratoria, se une la propia dificultad de los propios retirados de identificar su propia situación en España (Gustafson, 2002). Otro problema muy destacado es el de no estar registrados. Williams et al. (1997) consideraron otros problemas que influyen en esta indefinición y medición, como las categorías habitualmente utilizadas en las fuentes oficiales para considerar a un inmigrante (nacionalidad vs. último país de residencia o país de origen), el problema de la doble nacionalidad o el subregistro. Rodríguez et al. (1998a) aportaron, por su parte, otras razones como la preferencia por vivir en el anonimato, su estancia temporal en España, la no necesidad de estar inscrito cuando viven en España al ser ciudadanos comunitarios, o la falta de información de cómo registrarse. No obstante, parece ir tomando cuerpo el umbral de seis meses como el periodo que marcaría una residencia más permanente en relación con determinados compromisos sociales, derechos y obligaciones legales que los residentes deben cumplir si quieren obtener determinados beneficios y prestaciones. En cambio, en muchos estudios locales sobre los migrantes de edad se tiende a rebajar ese periodo para diferenciar un turista de un migrante residente a 2 ó 3 meses.

Existe, por ejemplo, en la Costa del Sol una tendencia a considerar a los jubilados como turistas residenciales, asociados a unas determinadas localizaciones, que compran viviendas para su uso temporal a lo largo del año (Jurdao, 1988), que difícilmente superan la condición de turistas y no tanto como residentes permanentes que intentan integrarse en la sociedad española (O'Reilly, 1998).

En este punto convendría preguntarse si son perceptibles elementos turísticos en el comportamiento de los jubilados extranjeros. La respuesta no puede sino positiva.

### 3. El comportamiento turístico de los jubilados extranjeros

Desde un punto de vista académico, los estudios sobre turismo no tienden a contemplar el análisis del turismo de personas mayores, ni el turismo residencial, aunque hay diversos factores que apuntan a un lanzamiento futuro de esta modalidad turística (WTO, 1997). Es acertado suponer que la movilidad de las personas mayores es la respuesta a estímulos anteriores a la edad de jubilación y que, por lo tanto, su comportamiento actual es la continuación de otros anteriores, fundamentados en las motivaciones turísticas básicas, algunas de las cuales condicionarán su vida futura como jubilado residente. De esa manera sus opiniones actuales con respecto a su vida en España serán el reflejo de lo que hayan percibido durante su vida activa. Hay cuatro aspectos que permiten evaluar su comportamiento turístico: su experiencia turística previa y los lazos mantenidos con espacios costeros, la fidelidad al destino a través de pautas repetitivas a lo largo de la vida activa, su percepción del clima mediterráneo y, por último, su imagen de España.

En efecto, la *experiencia previa* se configura como un amarre importante entre el turista y el residente que busca condiciones seguras para el disfrute del tiempo disponible y del espacio disponible, en palabras de Ryan (1991) un espacio 'psicocéntrico', alejado de los otros espacios por descubrir, inseguros. Entre los diversos aspectos que los retirados consideran para evaluar esta experiencia aparecen destacados la familiaridad proporcionada por experiencias ligadas al lugar de destino (Cuba y Longino, 1991), la importancia del turismo en la elección del potencial destino migratorio para los mayores que afecta también a las expectativas de establecer una vida en comunidad y relaciones personales adecuadas (Cuba, 1989), o el equilibrio de lazos familiares entre el lugar de origen y el de destino que se visita como lugar turístico temporalmente (McHugh, 1990). Parece existir una idealización del estilo de vida propio de los jubilados centrado en un lugar específico (Longino, 1992), y, a medida que la edad aumenta, es necesario contar con un lugar conocido que aminore las incertidumbres (Romsa y Blenman, 1989). Quizás ningún otro elemento como la propiedad de una vivienda largamente deseada desde la etapa de turista pueda satisfacer mejor la necesidad de identificarse con un lugar específico que se conoce desde hace tiempo.

En el caso europeo y español existe esa misma argumentación, ya que en espacios con una fuerte tradición turística se comprueba una relación entre los movimientos de jubilados en búsqueda de una residencia más o menos permanente con un esquema de estancias turísticas previas en más del 90% de los británicos jubilados en Algarve y Costa del Sol (King et al., 1998) o del 70% de los residentes extranjeros en Alicante (MUNRES, 1996).

Los retirados en la Costa del Sol (Rodríguez et al., 1998b), preguntados por un amplio conjunto de razones para residir en la costa, consideran que la experiencia previa es un argumento importante, pero compuesto de varios elementos entre los cuales el haber pasado vacaciones habitualmente en España (27%) y el tener una vivienda en propiedad (15%) son los más notables. Son, sobre todo, los británicos, los menores de 65 años, recién llegados, y los hom-



bres quienes declaran mayoritariamente ese comportamiento. Otras afirmaciones, como el haber recibido información sobre España, haber trabajado o tener familiares en la costa quedan muy difuminadas, con significado mucho menos destacado que el expresado por los británicos residentes en otros espacios menos “turísticos” como Malta (Warnes y Patterson, 1998). No obstante, la información facilitada por familiares y amigos (Raya, 1994) y por agencias inmobiliarias suele tener un apreciable significado especialmente cuando se trata de adquirir una vivienda en la costa (SOPDE, 1997). Hasta un cierto nivel, la tradicional movilidad turística acompaña a la lógica del jubilado del norte de Europa en España y otros países del Sur (Cazes, 1998), hasta confundirse muchas veces ambas.

Tener experiencia previa significa en muchos casos haber mantenido una *fidelidad* con el lugar del destino a través de la fórmula del turismo repetitivo, que refuerza la experiencia propia y la satisfacción del turista (Kozak, 2001; Liebman, 2002) antes de convertirse en residente jubilado (Williams et al. 1997). Si bien este concepto se asocia con el turismo propiamente dicho, es cierto también que el esquema de volver a un destino turístico a lo largo de varios años puede ser aplicable a cualquier persona que se mueva en busca de espacios de disfrute con tal de que se cumplan varios factores como son la existencia de condiciones ambientales adecuadas o, simplemente, el conocimiento del lugar, la imagen que se tiene de él (Joye, 1998), de una infraestructura turística suficiente para atraer dicha demanda (Barke y France, 1996; Kozak, 2001) o de una cercanía y accesibilidad espacial destacada (Buswell, 1996; King et al., 1998), formando parte de espacios de irradiación cercana, en el mismo entorno geográfico, económico y sociopolítico, la ‘cuenca turística mediterránea’ de Cazes (1998). Pero esta cercanía es sobre todo facilitada internamente por el desarrollo reciente de las infraestructuras de comunicación a partir de núcleos centrales de carácter regional que actúan como elementos difusores en el espacio geográfico (Marconis, 1998), en este caso de turistas, de visitantes o de residentes. Alicante, Málaga, Palma, etc. garantizan la más eficiente accesibilidad como destinos maduros en el arco mediterráneo norte, en términos de tiempo esencialmente, para los turistas y jubilados en sus áreas de influencia y la frecuencia necesaria para que los transportistas puedan aquilatar a la baja los costes unitarios del movimiento.

¿Cómo se manifiesta la fidelidad al destino entre los retirados en la Costa del Sol, por ejemplo? Generalmente no es una cuestión demandada en los estudios específicos; sólo es posible detectarlo de forma indirecta a través de la de los años que llevan residiendo en la costa y su movilidad estacional. Es normal para los retirados británicos en el sur de Europa la tendencia a pasar las vacaciones previas a la edad de retiro fuera del Reino Unido (King *et al.*, 1998). Si esa edad llega antes, queda más tiempo para residir en el extranjero. En la Costa del Sol, los retirados europeos llegaron con una edad media de 62 años, teniendo un horizonte de entre 15 y 20 años de residencia, permanente o temporal, en la zona. Como lo demuestra el que más del 80% de los retirados en la Costa del Sol vuelvan cada año a su país para pasar una media de cuatro semanas, especialmente en verano los nórdicos, mientras los británicos también lo hacen en cualquier época del año (Rodríguez *et al.*, 1998b). En un comportamiento de claro significado “turístico”, el tiempo se divide entre su país y España, lo que favorece su no

desenganche definitivo con su país y su no integración en España, pero sí el uso continuado de su vivienda en la costa (SOPDE, 1997). Pero también lo es el que, de su permanencia como residentes en España, se derive una cierta demanda turística propiciada por sus familiares y amigos cuando los visitan varias veces al año o les ceden su vivienda como residencia turística, para cumplir un objetivo turístico o familiar, la atención a sus familiares mayores. Nueve de cada diez retirados declaran recibir estas visitas al menos una vez al año y por un periodo medio de entre dos y cuatro semanas.

En conclusión quizás se pueda definir al turista residencial como “el resultado de un turista vacacional satisfecho y fidelizado” (SOPDE, 1997,360), que encontró en la posesión de una vivienda durante su etapa de turista un mecanismo para su localización, permanente o estacional, en la costa como jubilado (Williams et al., 2000). En definitiva el turismo que ofrece una movilidad temporal alta actúa, bien como precursor, o sustituto de la posterior migración (Bell y Ward, 2000).

Otro elemento esencial es el *clima*. Hablar de movilidad, turística o residencial, hacia el sur de Europa es referirse básicamente al aprovechamiento de unas condiciones climáticas excepcionales. En pocas regiones europeas es posible disfrutar de una temperatura media anual de 18º, de más de 3.000 horas de sol al año y de una precipitación adecuada para el desarrollo de una calidad de vida más relajada, orientada hacia el exterior de la vivienda y a un uso del tiempo libre más intenso.

Este fenómeno, a una escala general, es propio de espacios ‘mediterráneos’, en los que se mezclan el clima y la disponibilidad de actividades de ocio (Cuba y Longino, 1991; Haas y Serow, 1997), y la motivación por localizarse en lugares con determinadas características ambientales favorecedoras del disfrute del tiempo libre (Longino, 1992; Stimson, 1996; Stimson y Minery, 1998). A una escala regional, el clima aparece como un factor decisivo para la atracción turística y residencial en la Costa Blanca (Munres, 1996) y del Sol (Barke, 1991; Raya, 1994; O’Reilly, 1995; Betty y Cahill, 1996; Williams *et al.*, 1997; SOPDE, 1997; Rodríguez *et al.*, 1998b; King *et al.*, 1998).

Esencialmente el clima es el factor ambiental básico (Vera *et al.*, 1997; Gómez, 1999) que determina el asentamiento humano, el ritmo estacional del uso residencial y el diseño general de las actividades turísticas generales (Shaw y Williams, 1994), muy ligadas con localizaciones específicas de reconocido prestigio y con una imagen internacional. Se llega en estos casos a idealizar la situación creándose verdaderos estereotipos turísticos («*una casa en el sol, que atrae visitantes en invierno y turistas en verano*»), saludables («*Málaga devolvió la salud y la alegría a mucha gente*») o vitales («*mi vida social es más intensa aquí*») (Rodríguez et al.; 1998a). En efecto, en el comportamiento de los turistas alemanes, británicos y escandinavos el clima es el componente esencial de su imagen de Andalucía (Marchena, 1994) y de España (Turismo, 1993; Junta de Andalucía, 2002). También es un elemento esencial en la motivación de los turistas residenciales y los residentes extranjeros de edad. Aunque los valo-

Tabla 1. Razones para moverse a los destinos turísticos por parte de jubilados europeos

Principales razones	Toscana	Malta	Costa del Sol	Algarve	Torre Vieja	Mallorca	Alicante	Islas Canarias
Clima	25,5	62,3	72,8	72,2	93,9	79,4	70,2	92,4
Medio ambiente	15,3	2,7	3,7	5,4	No preguntado	21,7	-	
Forma de vida								
Mediterránea	41,8	19,1	30,3	31,2	38,0	41,7	10,1	
Clima social	5,1	27,6	8,4	10,7	No preguntado	No preg.	No preg.	
Salud	9,2	12,8	23,2	19,0	54,6	25,8	29,9	62,1
Economía	5,1	37,4	31,0	42,4	37,4	9,4	45,7	30,3
Tiempo libre	1,0	5,1	5,3	7,8	No preguntado	9,2	-	26,5
Trabajo	25,5	6,2	4,6	8,8	0,6	6,4	1,9	5,3
Razones personales	30,6	19,8	10,2	6,3	No preguntado	5,3	2,0	38,5
Familiares, amigos	3,1	8,2	3,4	1,0	11,0	6,7	0,4	35,2
Accesibilidad	3,1	1,9	5,6	2,9	31,9	10,3	3,6	61,5
Aspectos negativos								
país de origen	19,4	7,0	18,3	22,0	11,0	7,8	9,3	
Otros	21,4	6,6	6,5	3,9	0,0	24,2	1,9	13

Fuente: Casado y Kaiser (en prensa).

res pueden cambiar dependiendo del método de obtención de datos, no parecen quedar muchas dudas de la importancia que tiene el clima a la hora de razonar la toma de decisión de moverse a vivir a España por parte de los norteeuropeos (Tabla 1).

En porcentajes siempre elevados, el clima se destaca como el principal motivo por el que los jubilados europeos deciden moverse a vivir, temporal o permanentemente, a las zonas costeras y turísticas españolas, con una sintonía apreciable con otros espacios mediterráneos (con la excepción de Toscana en donde priman motivos personales). Una valoración de otras razones hace posible destacar que el clima es el referente, al que se le unen inmediatamente otras razones que tienen que ver con factores de atracción del lugar (medio ambiente, estilo de vida) y personales (el deseo de disfrute, la búsqueda de tranquilidad, los problemas de salud).

No obstante es notable en el ámbito mediterráneo la asociación del clima con fenómenos ambientales y sociales extremos (períodos de calor extremo, sequía, incendios, inundaciones, sobreurbanización, ocupación excesiva), que no son una preocupación corriente entre turistas y residentes, pero que sí aparecen de forma recurrente como es apreciable en la Tabla (Girard y Gartner, 1993; Rodríguez *et al.*, 1998a; Gómez, 1999), como aspectos ya considerados en la reestructuración del turismo costero en el Mediterráneo (Marchena y Vera, 1995).

En definitiva el clima es un componente esencial de la *imagen* que el turista y residente tienen de España. Imagen es, en esencia, conocimiento, preferencia y motivación por un espacio determinado, con diversas facetas de valoración, a través de dos procesos, imagen orgánica, o de obtención general, e inducida, o promocionada (Cooper *et al.*, 1996), siendo la segunda la que se encarga de modificar la primera, que tiene un componente básico, no orien-

tado a la promoción (Bordás y Rubio, 1993). En ambos casos, la imagen del destino puede condicionar el comportamiento del turista a la hora de considerar su intención de volver y el deseo de recomendarlo a otros turistas, a través del espejo de la calidad del destino y de la satisfacción del turista (Bigné *et al.*, 2001).

Desde un punto de vista turístico la promoción de la imagen de España aglutina aspectos definidores del producto que se quiere vender, el vivir en España, con unos objetivos específicos, turísticos, pero aprovechando las sinergias de la imagen española a escala internacional. Tradicional se ha considerado una asociación de España con «vacaciones» y «buen clima» como aspectos identificables, no sólo por los turistas, sino, sobre todo, por los promotores turísticos (Leontidou y Marmaras, 2001) al amparo de la imagen transmitida acerca de España como destino turístico. Más de la mitad de los extranjeros encuestados han estado en España de vacaciones, con una cierta frecuencia temporal (más del 50% más de dos veces), pensando en volver en los próximos años y habiendo elegido España porque ofrece sol y playa, en buenas condiciones ambientales, sociales y culturales (Ministerio Turismo, 1996), pero también una oferta de servicios más diversificada (Bordas y Rubio, 1993). En definitiva, todos son factores 'atractivos' relacionados con el ocio y el tiempo libre, en un intento de asegurar la idoneidad del espacio turístico como elemento de atracción de nuevos visitantes (turistas, residentes temporales y permanentes).

El enraizamiento de estos valores 'mediterráneos' en la imagen que se pretende difundir de España es notable, cuya más evidente plasmación está en el concepto «passion for life» como seña de identidad en la promoción exterior como sustituto del anterior «everything under the sun». Lo 'mediterráneo' podría ser definido por ideas-fuerza como vitalidad, carácter informal, calidez, afectividad.

En el caso andaluz, la tradicional imagen exterior de la región se estructura en torno a la cultura, el medio ambiente y la calidad de vida. Andalucía aparece, a nivel general, como un destino reconocible dentro de España y en el que se valoran aspectos positivos, como el clima, "sol y playa", la naturaleza y el medio ambiente, el carácter monumental e histórico de sus ciudades principales... Empresarios, intermediarios y líderes de opinión en Málaga consideran también al clima como la principal fortaleza que ofrece el mercado turístico malagueño, junto con, en un segundo término, la calidad de vida, la infraestructura turística, en especial el golf, y la relación calidad-precio (SOPDE, 1997). También suelen mencionarse la degradación ambiental, el ruido, el turismo masificado, la suciedad y la delincuencia como restricciones a esa imagen, con un peligro potencial para el mantenimiento de la imagen de calidad de la vida en la costa andaluza y la sostenibilidad física y social del modelo de ocupación turística y residencial del área (Cooper *et al.*, 1996). Quizás entre los turistas algunos de estos peligros no sean percibidos como tal (Navarro, 2003).



¿Cómo es la valoración de estos elementos entre los residentes jubilados en la Costa del Sol? Vivir permanente o temporalmente en esta zona implica desarrollar un estilo de vida informal y relajado en un ambiente natural y climático propicio para el desarrollo de actividades de ocio, sociales y culturales (Betty y Cahill, 1996; Rodríguez *et al.*, 1998a). La informalidad se aprecia en el no sometimiento a horarios y a edificios cerrados, aunque ello cree problemas psicológicos y sociales a personas habituadas a la regulación laboral y social. El desarrollo de ese tipo de actividades es el producto necesario de la convivencia de personas con semejantes intereses, en un medio social cosmopolita, aunque existan diversos problemas de adaptación, integración y convivencia con la sociedad autóctona (O'Reilly, 1998; Rodríguez *et al.*, 1998a). El aprovechamiento de las condiciones naturales y de infraestructura turística para el establecimiento de una sociedad paralela es una realidad tangible.

Sin embargo, quizás un análisis más profundo de los motivos y comportamiento de migrantes retirados en ámbitos turísticos españoles podría dar la pauta de una forma de actuar no estrictamente 'turística' cuando se ponen en valor actitudes que refuerzan la diferencia de los retirados frente a los turistas a partir de la continuidad de su estancia en España, de sus comportamientos y actividades de la vida diaria, o de su conocimiento del lugar en el que viven (Gustafson, 2002). Sería un reflejo de unos sentimientos 'anti-turísticos' que necesitarían poner de manifiesto para justificar su búsqueda de autenticidad como estrategia vital.

#### 4. Algunas influencias destacadas

Existe una larga tradición de análisis de los impactos que el turismo producen en las áreas de destino, desde los económicos hasta los sociales y culturales (Cohen, 2002a) y con diversas formas de influencia (Shaw y Williams, 1994; Hall y Page, 1999). Particularmente notables en este ámbito de interrelación son los efectos del turismo en la población local, impidiendo su emigración, pero también atrayendo a nuevos residentes desde el extranjero que buscan las sinergias del turismo por un lado y las nuevas oportunidades económicas que las comunidades de residentes ofrecen para el desarrollo de una estructura económica paralela, por otro. Su relación con la expansión de las zonas urbanas es una consecuencia posterior de este proceso.

El turismo en general es el precursor del turismo residencial, conceptualizado éste como la ocupación 'turística' en establecimientos no estrictamente hoteleros, no reglados en la oferta sectorial, durante un periodo superior al de una estancia turística, pero tomando además en cuenta un motivo de ocio y la búsqueda de una mejora en la calidad de vida (Raya, 2001). Una revisión de algunas influencias que el turismo en general tiene en la localización de poblaciones extranjeras de edad residentes en la costa es necesaria.

**Tabla 2. Balances turísticos**

Grupos edad	Almería	Cádiz	Granada	Málaga	Espanoles	Británicos
<18	15,3	12,8	9,6	7,9	9,5	8,0
18-29	7,9	22,4	31,7	14,0	21,4	8,5
30-44	37,2	35,0	34,4	29,4	33,3	29,9
45-65	26,4	24,2	20,8	26,6	27,6	37,5
>65	13,2	5,5	3,5	12,1	8,8	15,8

Fuente: JUNTA DE ANDALUCÍA. SAETA (2002). *Balances turísticos. Consejería de Turismo y Deporte. Junta de Andalucía.*

Quizás ninguna influencia tan evidente como la comprobación de la importancia de la población mayor en el conjunto de los turistas. Si se toman los datos más recientes, del año 2002, para Andalucía se confirma este hecho (Tabla 2): Aunque los grupos de edad no permite un análisis más detallado, es interesante destacar la importancia que está tomando el grupo de adultos mayores y los mayores de 65 años en los destinos turísticos tradicionales (Málaga y Almería), esencialmente por la influencia de los turistas de corta estancia y, sobre todo, los residenciales de origen británico, a los que sin duda habría que unir los procedentes de Alemania, países nórdicos y Benelux.

Tal influencia no representa sólo una herencia directa del turismo tradicional, sino una diversificación en la movilidad de las personas de edad que están saliendo del mercado de trabajo y orientando su disfrute del tiempo libre hacia áreas turísticas. Su mayor libertad de movimientos y su disponibilidad de tiempo libre (un 21% de los turistas en Almería son retirados y más del 31% en Málaga, frente al 19% de los españoles), su nivel de rentas (casi un 60% de los turistas en Andalucía tienen alta cualificación), la mejora en las condiciones de accesibilidad geográfica, etc., en su conjunto, facilitan el asentamiento de esta tendencia. Por otro lado, de su estancia se derivan otros comportamientos de movilidad entre los propios turistas residenciales y sus familiares: más del 90% de los extranjeros retirados encuestados en 1996 manifestaron haber recibido en el último año una visita de hijos (en el 85% de los casos), otros familiares (68%) y amigos (76%). Se trata de un turismo residencial que genera flujos turísticos cortos pero frecuentes. Pero también los residentes extranjeros afirman desarrollar un comportamiento móvil, de carácter 'turístico', en sentido contrario cuando casi el 85% de los mismos informan haber realizado un viaje de vuelta a su país para visitar a familiares sobre todo en verano y Semana Santa, habiendo permanecido en muchos casos hasta cuatro meses en su país de origen o incluso más, estableciendo un sistema de 'migración estacional', compartiendo la vivienda principal en el país de origen y la secundaria en España (Casado y Kaiser, en prensa).

Este hecho abre la puerta a otro aspecto destacado, la estacionalidad de los flujos generados. En la Encuesta de Turismo Residencial en Andalucía (Raya, 2001) se aprecia el fuerte influjo del comportamiento turístico sobre los turistas residenciales al comprobarse que más del 50% de los días de residencia en Andalucía lo son en verano, aunque éste es un comportamiento más propio de españoles (turistas que ocupan segunda residencia) que de ingleses y



Tabla 3. Distribución de la inversión extranjera en inmuebles residenciales

Años	Andalucía	Baleares	Canarias	Cataluña	Valencia	Resto
1993	6,9	35,7	11,7	12,6	18,6	14,5
1994	7,1	27,3	14,0	20,6	20,0	11,0
1995	8,9	21,3	21,3	14,8	21,0	12,7
1997	11,2	29,0	9,2	14,4	26,4	9,8
1998	12,8	27,2	10,2	13,1	26,7	10,0

Fuente: Sastre, 1991.

alemanes, que encajan mejor dentro del turista residencial, esencialmente jubilados, que reparten su estancia durante todo el año, con un cierto pico veraniego. A este grupo específico de residentes de edad es al que le cabe un uso temporal (en estaciones equinocciales) del espacio turístico (Leontidou y Marmaras, 2001) en contraste con el uso intensivo del mismo por otros grupos de población más apegados al ciclo laboral anual.

En relación con el mercado de la vivienda hay varias formas de aproximarse a esa influencia, desde un punto de vista macroeconómico, individual o regional <sup>2</sup>. En el primer caso, parece evidente, a la luz de los datos disponibles hasta el año 2000 antes de la eliminación de barreras e integración de espacios económicos, que se produjo una entrada notable de capital extranjero orientada al mercado de la vivienda como consecuencia de diversos factores, entre los que el diferencial del tipo de interés y el tipo de cambio han jugado un papel esencial (Sastre, 2001) o la influencia directa del turismo como mecanismo generador de oportunidades que luego se concretan en el mercado inmobiliario (SOPDE, 1997). Sin duda, eso lleva aparejado una diversidad de consecuencias relacionadas con la prestación de servicios, el incremento de empleo y actividad en el sector inmobiliario o al aumento de la oferta turística. Y como era de esperar, es en aquellas regiones con mayor tradición turística (Baleares, Comunidad Valenciana, Andalucía, Cataluña y Canarias) en las que se concentra la mayor parte de la inversión, con una cierta preponderancia de Baleares y Valencia, aunque sólo en ésta última y Andalucía presenta una tendencia creciente en estos años. La inversión procede en su mayor parte de los países europeos tradicionales emisores de turistas hacia España, Alemania y Reino Unido, por este orden, con casi el 60% de toda la inversión extranjera en inmuebles en 1998 (Tabla 3).

<sup>2</sup> Al igual que en otros aspectos de la relación entre turismo y migración, la vivienda como concepto tampoco aporta claridad a la definición de conceptos. Como Müller (2002) ha expresado claramente, el concepto 'vivienda' está ligado a otros como tiempo de permanencia, uso de la vivienda, propiedad, etc. que tampoco son definidos ni percibidos de forma unívoca por toda la población.

Desde una escala individual y familiar, la vivienda también ocupa un capítulo importante en la composición del consumo individual y familiar. Aunque no hay instrumentos de carácter estándar que permitan medir el consumo, algunos indicadores sí lo hacen posible. A través de los anuncios en la prensa de lengua inglesa en la Costa del Sol se confirma que los anuncios relacionados con la compra y mantenimiento de la vivienda representan la mayor parte del total de anuncios insertados (Rodríguez *et al.*, 2000a), siendo el resto otros dedicados a la promoción de los servicios profesionales orientados a la atención médica y social de los residentes y al consumo de servicios de tiempo libre. Por otro lado, hay algunos estudios referidos a la Costa del Sol (Raya, 1994; Raya, 2001) en los que se hace mención de la importancia de los gastos de consumo familiar dedicados a la vivienda, tanto sean gastos directos (13,8%), como gastos corrientes (51%). En valores semejantes si sitúan los cálculos llevados a cabo por SOPDE (1997). Sean cuales sean estas valores, lo que demuestran es la importancia que tiene no sólo la inversión inicial en la compra de la vivienda, como también los gastos de su mantenimiento, de un patrimonio que suele ser altamente apreciado entre los extranjeros y españoles, especialmente cuando son mayores.

Finalmente, la vivienda también tiene una influencia en el medio geográfico, en la ocupación y desarrollo del espacio urbanizado. El modelo de implantación turística en España claramente ha estado definido por la ocupación del espacio de valor económico agrícola para transformarlo en otro de uso turístico con las implicaciones que ello tiene desde un punto de vista económico (aumento del precio del suelo, sustitución de factores productivos, incremento del nivel de vida, efecto multiplicador sobre el resto de sectores) y territorial (desarrollo de nuevos espacios urbanizados, ocupación permanente/discontinua, necesidad de nuevas infraestructuras,..). El resultado a grandes rasgos ha sido el desarrollo de una urbanización generalizada en forma de 'ciudad lineal', que empieza primero por los márgenes costeros, en un sentido amplio, propendiendo primero hacia una 'litoralización' (Marchena y Vera, 1995; Rodríguez, 2000; Leontidou y Marmaras, 2001) para crecer hacia los espacios interiores, agrícolas y más montañosos. Se trata de un modelo específico de desarrollos turísticos, opuesto al modelo de urbanización de espacios urbanos tradicionales. No obstante no hay que perder de vista la relación existente entre el desarrollo urbano de municipios turísticos y la implantación de población extranjera residente, joven y/o retirada, como es el caso de Torremolinos, Fuengirola o Torre Vieja (Casado, 1998), por poner sólo unos ejemplos, ya que es sobre todo la urbanización el modo de asentamiento básico de esta población, en el entorno de las ciudades (Raya, 2001). Finalmente parece una tendencia futura la implantación en entornos residenciales turísticos de nuevas 'fórmulas residenciales' orientadas a la atención de las personas mayores extranjeras que puedan encontrarse en situaciones de dependencia física, sin el apoyo familiar o social adecuado a sus condiciones (Casado, 1999).

Sin duda alguna el modelo se ha orientado hacia una ocupación masiva e indiscriminada de terrenos agrícolas, que tiende hacia el uso no racional de los recursos ambientales, especialmente el agua (Marchena y Vera, 1995), ante la necesidad de crear una oferta turística suficiente. Aunque reconocida su importancia en el crecimiento económico regional, cada día



son más numerosas las voces que se alzan contra el significado negativo de este modelo de urbanización en los espacios turísticos consolidados, en franca tendencia de degradación (Pollard y Domínguez, 1993), que tiende a crear conflictos de uso entre turistas, residentes temporales extranjeros y población local (Williams y Hall, 2000), en un entorno medioambiental que también tiende hacia la degradación (Hall y Page, 1999). Su incidencia sobre los recursos hídricos, de abastecimiento y saneamiento de agua, de contaminación visual y acústica, de deterioro del paisaje litoral es evidente (Raya, 1991; Navarro, 2003). De esta manera ya es este problema también una preocupación de organismos de promoción del mercado turístico (Monfort, 1996; Thomas, 1996; SOPDE, 1997).

## 5. Conclusiones

Inevitablemente los espacios turísticos tienen la tendencia a envejecer a medida que las estructuras territoriales y de oferta se consolidan; aparecen los problemas, especialmente medioambientales, y se renuevan los rasgos de turistas. Se comportan tal y como si estuvieran dotados de un “ciclo de vida”, que afecta no sólo a aspectos físicos sino también a los comerciales. Quizás los ejemplos españoles sean los más adecuados para comprender el significado del cambio necesario para las áreas turísticas tradicionales, orientados casi siempre a la modificación de la oferta física y de producto turístico (Marchena y Vera 1995), con el objetivo de mejorar la calidad.

En cambio, no se tiende a analizar la función de sustitución que pueden desarrollar en las áreas turísticas los jubilados que residen con una base temporal y que antes han tenido un comportamiento turístico clásico. Parece evidente que en buena parte su comportamiento, su visión del área de residencia, su valoración de los hechos medioambientales es turística. Su movilidad y la de los elementos familiares con ellos relacionados tienden a superar la estacionalidad propia del turista lo que favorece el asentamiento a lo largo de todo el año de actividades económicas, sociales y culturales que permiten superar la ruptura del ciclo estacional turístico propiamente dicho.

Su permanencia a lo largo del año, en muchos casos como esquema más común, alimenta una economía de servicios que se prestan a las personas mayores por parte de la administración municipal, cada día más implicada en la atención de unos “vecinos” muy particulares. Pero también favorece el asentamiento de una población en edad laboral, autóctona o foránea, que vive de la demanda de los jubilados residentes, inexistente en otras áreas turísticas no consolidadas. Si olvidar tampoco las influencias en la actividad económica general y en el mercado de la vivienda en particular, así como en el entramado asociativo, muy vivo a lo largo de todo el año, o en el diseño de la actividad política municipal derivada de la estructura sociopolítica europea (Rodríguez *et al.*, 1998a).

Pero, sin entrar a valorar todos los efectos que el establecimiento de jubilados residentes en las zonas turísticas de una forma objetiva, parece llegado el momento de plantear algunas cuestiones, cuya respuesta queda fuera del objetivo de este trabajo: ¿son los jubilados residentes en zonas costeras un elemento más en la fase de consolidación o, por el contrario, son los agentes de un nuevo modelo de ocupación turístico-residencial del territorio?, ¿es inevitable que las áreas turísticas mediterráneas converjan hacia ese modelo?. Si eso fuera así como fenómeno espontáneo, ¿convendría diseñar una política de promoción de estas áreas como “paraísos de jubilados”; (Rowles y Watkins, 1993). Si no es necesaria una política pública general, ¿conviene, al menos, canalizar sus iniciativas en el ámbito municipal?

## Bibliografía

- BARKE, M. (1991): “The growth and changing pattern of second homes in Spain in the 1970s”, *Scottish Geographical Magazine*, vol. 107, nº 1, pp. 12-21.
- BARKE, M.; FRANCE, L. A. (1996): “The Costa del Sol”, en BARKE, M.; TOWNER, J.; NEWTON, M.T. *Tourism in Spain. Critical issues*, Wallingford, CAB International.
- BELL, M. y WARD, G. (2000): “Comparing temporary mobility with permanent migration”, *Tourism Geographies*, vol. 2, nº 1, pp. 87-107.
- BETTY, Ch. y CAHILL, M. (1996): “Social and health problems of older British expatriates on the Costa del Sol”, *Convergence or Diversity? Social policy in Europe*, Social Policy Association Conference, 20 p.
- BIGNE, J. E.; SANCHEZ, M. A.; SANCHEZ, J. (2001): “Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour: inter-relationship”, *Tourism Management*, nº 22, pp. 607-616.
- BORDAS, E. y RUBIO, M. L. (1993): “La imagen turística de España. Un modelo de gestión a largo plazo”, *ICE*, nº 722, pp. 107-118.
- BUHALIS, D. (2001): “The tourist phenomenon. The new tourist and consumer”, en WAHAB, S. y COOPER, Ch. *Tourism in the age of globalisation*. London, Routledge, 345 p.
- BUSWELL, R. J. (1996): “Tourism in the Balearic Islands”, en BARKE, M.; TOWNER, J.; NEWTON, M.T. *Tourism in Spain. Critical issues*, Wallingford, CAB International.
- CASADO, M. A. (1998): “International retirement migration and second-home developments: the case study of Torrevieja, Costa Blanca”. *IGU Congress*, Lisbon, 21 p.
- CASADO, M. A. (1999): “From second-homes to retirement dwellings: opportunities for senior houses developments in the Mediterranean region”, 6<sup>th</sup> European Real Estate Society Conference, Athens, 18 p.



- CASADO, M. A. y KAISER, C. (en prensa): "Mediterranean sirens: comparative profiles of northern European retirees resident in southern Europe", *Ageing and Society*, nº 24.
- CAZES, G. (1998): "Les mobilités touristiques internationales", en KNAFOU, R. *Le planète nomade. Les mobilités géographiques d'aujourd'hui*. Paris, Belin, 247 p.
- COHEN, E. (2002a): "The sociology of tourism. Approaches, issues and findings", en APOSTOLOPOULOS et al. *The sociology of tourism. Theoretical and empirical investigations*, London, Routledge, 358 p.
- COHEN, E. (2002b): "A phenomenology of tourist experiences", en APOSTOLOPOULOS et al. *The sociology of tourism. Theoretical and empirical investigations*. London, Routledge, 358 p.
- COOPER, C. et al. (1996): *Tourism: principles and practice*. Essex, Longman.
- COURGEAU, D. (1988): *Méthodes de mesure de la mobilité spatiale*, Paris, INED.
- CRICK, M. (2002): "Representations of international tourism in the social sciences: sun, sex, sights, savings, servility", en APOSTOLOPOULOS et al. *The sociology of tourism. Theoretical and empirical investigations*. London, Routledge, 358 p.
- CUBA, L. (1989): "Retiring to Vacationland", *Generations*, Spring, pp. 63-67.
- CUBA, L. y LONGINO, Ch. F. (1991): "Regional retirement migration: the case of Cape Cod", *Journal of Gerontology Social Sciences*, vol. 46, nº 1, pp. S33-42.
- DEHOORNE, O. (2002): "Tourism, travail, migration: interrelations et logiques mobilitaires", *Revue Européenne des Migrations Internationales*, vol. 18, nº 1, pp. 7-36.
- DONAIRE, J. A. (1995): "El turismo en una sociedad post-industrial. Algunas propuestas conceptuales", *La formació, la rehabilitació i les noves modalitats turístiques*, Palma de Mallorca, pp. 179-186.
- EKERDT, D. J. (1986): "The busy ethic: moral continuity between work and retirement", *The Gerontologist*, vol. 26, nº 3, pp. 239-244.
- GIRARD, T. C. y GARTNER, W. C. (1993): "Second home second view. Host community perceptions". *Journal of Tourism Research*, nº 20, pp. 685-700.
- GOLANT, S. M. (1988): "A look toward the year 2000". *Issues in Aging*, nº 5. Center for Applied Gerontology (citado por CLARY, D. 1991. Les nouveaux comportements touristiques de troisième âge en Europe. L'Amérique comme modèle?, en *Ordenación y desarrollo del turismo en España y Francia*. Madrid, Casa de Velazquez, 416 p.)
- GOMEZ, B. (1997): "La relación clima-turismo: consideraciones básicas en los fundamentos teóricos y prácticos". *Investigaciones Geográficas*, nº 21, pp. 21-34.
- GUILLEARD, C. (1996): "Consumption and identity in later life: toward a cultural gerontology", *Ageing and Society*, nº 16, pp. 489-198.

- GUSTAFSON, P. (2002): "Tourism and seasonal migration", *Annals of Tourism Research*, vol. 29, nº 4, pp. 899-918.
- HAAS, W. H. y SEROW, W. (1997): "Retirement migration decision making: life course mobility, sequencing of events, social ties and alternatives", *Journal of Community Development Society*, vol. 28, nº 1, pp. 116-130.
- HALL, M. y PAGE, S. J. (1999): *Geography of tourism and recreation: environment, place and space*. London, Routledge, 309 p.
- HUESCAR, A. (1993): "Nuevo marco conceptual del turismo", *Estudios Turísticos*, nº 117, pp. 23-48.
- JOYE, D. (1998): "De nouvelles identités quotidiennes", en KNAFOU, R. *Le planète nomade. Les mobilités géographiques d'aujourd'hui*. Paris, Belin, 247 p.
- JUNTA DE ANDALUCÍA. SAETA (2002): Balances turísticos. Consejería de Turismo y Deporte, Junta de Andalucía.
- JURDAO, F. (1988): "Las urbanizaciones particulares turísticas", *Mediterranean Magazine*, nº 6, pp. 36-43.
- KING, R.; WARNES, A. M.; WILLIAMS, A. M. (1998): "International retirement migration in Europe", *International Journal of Population Geography*, vol. 4, nº 2, pp. 91-111.
- KING, R.; WARNES, A. M.; WILLIAMS, A. M. (2000): *Sunset lives. British retirement migration to the Mediterranean*. Oxford, Berg, 235 p.
- KOZAK, M. (2001): "Repeaters' behaviour at two distinct destinations", *Annals of Tourism Research*, vol. 28, nº 3, pp. 784-807.
- KROUT, J.A. (1983): "Seasonal migration of the elderly", *The Gerontologist*, vol. 22, nº 3, pp. 295-299.
- LEONTIDOU, L. y MARMARAS, E. (2001): "From tourists to migrants. Residential tourism and 'littoralization'", en APOSTOLOPOULOS et al. *Mediterranean tourism: facets of socioeconomic development and cultural change*. London, Routledge, 320 p.
- LEVY, J. (1998): "Les identités nouvelles sont arrivées", en KNAFOU, R. *Le planète nomade. Les mobilités géographiques d'aujourd'hui*. Paris, Belin, 247 p.
- LIEBMAN, G. (2002): "Motivation and anticipation in post-industrial tourism", en APOSTOLOPOULOS et al. *The sociology of tourism. Theoretical and empirical investigations*. London, Routledge, 358 p.
- LONGINO, Ch. F. (1992): "The forest and the trees: micro-level considerations in the study of geographic mobility in old age", en ROGERS, A. *Elderly migration and population distribution*, London, Belhaven Press.



- LOWYCK, E.; VAN LANGENHOVE, L.; BOLLAERT, L. (1992): "Typologies of tourist roles", en JOHNSON, P. y THOMAS, B. *Choice and demand in tourism*, London, Mansell.
- MARCHENA, M. (1994): "Sobre la promoción y comercialización de la marca turística 'Andalucía'", *Boletín Económico de Andalucía*, nº 17, pp. 58-65.
- MARCHENA, M. y VERA, F. (1995): "Coastal areas: processes, typologies and prospects", en MONTANARI, A. y WILLIAMS, A. M. *European Tourism: regions, spaces and restructuring*, Chichester, Wiley.
- MARCONIS, R. (1998). "La gestion des mobilités. La réorganisation des grands réseaux de transport en Europe occidentale", en KNAFOU, R. *Le planète nomade. Les mobilités géographiques d'aujourd'hui*. Paris, Belin, 247 p.
- McHUGH, K. (1990): "Seasonal migration as a substitute for, or precursor to, permanent migration", *Research on Aging*, vol. 12, nº 2, pp. 229-245.
- MINISTERIO TURISMO (1996): "Síntesis del informe sobre la imagen exterior de España. Aspectos comerciales, turísticos e inversores", *Boletín Económico ICE*, nº 2489, pp. 25-32.
- MONFORT, V. (1996): "El Institut Turistic Valencià y la promoción turística de la Comunidad Valenciana", en VALDES, L. y RUIZ, A. *Turismo y promoción de destinos turísticos: implicaciones empresariales*. Oviedo, Universidad de Oviedo, 357 p.
- MONFORT, V.; MORANT, A.; IVARS, J. (1996): "Demanda turística", en PEDREÑO, A. y MONFORT, V. *Introducción a la economía del turismo en España*, Madrid, Ed. Civitas.
- MÜLLER, D. K. (2002): "German second homeowners in Sweden: some remarks on the tourism-migration nexus", *Revue Européenne des Migrations Internationales*, vol. 28, nº 1, pp. 67-86.
- MUNRES (1996): *Programa de revitalización de municipios con turismo residencial*. Alicante, Diputación de Alicante.
- NAVARRO JURADO, R. (2003): *¿Puede seguir creciendo la Costa del Sol?, Indicadores de saturación de un destino turístico*. Málaga, CEDMA. 360 p.
- O'REILLY, K. (1995): "A new trend in European migration: contemporary British migration to Fuengirola, Costa del Sol". *Geographical Viewpoint*, nº 23, pp. 25-36.
- O'REILLY, K. (1998): "Trading intimacy for liberty: British women on the Costa del Sol", en ANTHIAS, F. y LAZARIDIS, G. *Women in Diaspora*, Londres, Berg.
- O'REILLY, K. (2000): *The British on the Costa del Sol. Transnational identities and local communities*. London, Routledge, 187 p.
- POLLARD, J. y DOMINGUEZ, R. (1993): "Tourism and Torremolinos. Recession or reaction to environment", *Tourism Management*, vol. 14, nº 4, pp. 247-258.

- RAYA, P. (1994): "El turismo residencial en Andalucía", *Boletín Económico de Andalucía*, nº 17, pp. 21-31.
- RAYA, P. (2991): *Turismo residencial en Andalucía*. Sevilla, Junta de Andalucía, 361 p.
- RODRIGUEZ, V.; FERNÁNDEZ-MAYORALAS, G.; ROJO, F. (1998a): Los inmigrantes europeos jubilados en Andalucía. Madrid, Instituto de Economía y Geografía, 248 p.
- RODRIGUEZ, V.; FERNANDEZ-MAYORALAS, G.; ROJO, F. (1998b): "European retirees in the Costa del Sol: a cross-national comparison", *International Journal of Population Geography*, vol. 4, nº 2, pp. 183-200.
- RODRÍGUEZ, V. (2000): "Living in Spain: European retired on the Spanish coasts", en COMITÉ ESPAÑOL UGI, *Vivir la diversidad en España*, Madrid, AGE, pp. 513-526.
- ROMSA, G. y BLENMAN, M. (1989): "Vacations patterns of elderly Germans", *Annals of Tourism Research*, nº 16, pp. 178-188.
- ROWLES, G. D. y WATKINS, J. F. (1993): "Elderly migration and development in small communities", *Growth and Change*, vol. 24, nº 3, pp. 509-538.
- RYAN, Ch. (1991): *Recreational tourism: a social science perspective*, London, Routledge, 227 p.
- SASTRE, L. (2001): "Ingresos por turismo e inversión extranjera en inmuebles: un modelo simultáneo", Madrid, UNED, Documentos de Trabajo 0101, 18 p.
- SHAW, G. y WILLIAMS, A. M. (1994): *Critical issues in tourism: a geographical perspective*, Oxford, Blackwell.
- SOPDE (1997): *El turismo residencial y de segunda residencia en la provincia de Málaga*, Málaga, Diputación de Málaga, 414 p.
- STIMSON, R. J. (1996): 'Sun-Belt' migration decision. A study of the Gold Coast, Brisbane, Australian Housing and Urban Research Institute.
- STIMSON, R. y MINNERY, J. (1998): "Why people move to the 'Sun-Belt': a case study of long-distance migration to the Gold Coast, Australia". *Urban Studies*, vol. 35, nº 2, pp. 193-214.
- THOMAS, R. (1996): *The hospitality industry, tourism and Europe. Perspectives on policy*, London, Cassell, 227 p.
- TURISMO (1993): "Informe encuesta en frontera. Segmento turistas", *Estudios Turísticos*, nº 117, pp. 73-83.
- VANHOVE, N. (2001): "Globalisation and tourism demand, global distribution systems and marketing", en WAHAB, S. y COOPER, Ch. *Tourism in the age of globalisation*, London, Routledge, 345 p.
- VERA, F. (1990): "Turismo y territorio en el litoral mediterráneo español", *Estudios Territoriales*, nº 32, pp. 81-110.



- VERA, F. *et al.* (1997): *Análisis territorial del turismo*, Barcelona, Ariel.
- WARNES, A.M. (1994): "Permanent and seasonal international retirement migration: the prospects for Europe", *Netherlands Geographical Studies*, nº 173, pp. 69-81.
- WARNES, T. y PATTERSON, G. (1998): "British retirees in Malta: components of the cross-national relationship", *International Journal of Population Geography*, vol. 4, nº 2, pp. 113-133.
- WILLIAMS, A. M. y MONTANARI, A. (1995): "Tourism regions and spaces in a changing social framework", *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, vol. 86, nº 1, pp. 3-12.
- WILLIAMS, A. M.; KING, R.; WARNES, T. (1997): "A place in the sun: International retirement migration from Northern to Southern Europe", *European Urban and Regional Studies*, vol. 4, nº 2, pp. 115-134.
- WILLIAMS, A. M. y HALL, M. (2000): "Tourism migration: new relationships between production and consumption", *Tourism Geographies*, vol. 2, nº 1, pp. 5-27.
- WILLIAMS, A. M.; KING, R.; WARNES, T. y PATTERSON, G. (2000): "Tourism and international retirement migration: new forms of an old relationship in Southern Europe", *Tourism Geographies*, vol. 2, nº 1, pp. 28-49.
- WHITE, P. (1995): "Geography, literature and migration", en KING, R. *et al.* *Writing across worlds, Literature and migration*. London, Routledge, 284 p.
- WTO (1997): "Carta de Recife sobre el Turismo de Personas Mayores", *Second International Conference on Senior Tourism*, World Tourism Organization, Recife, Brasil.



## DESARROLLOS DEL TRANSPORTE AÉREO AL COMIENZO DEL NUEVO MILENIO: EL PAPEL DE LOS TRANSPORTISTAS DE BAJO COSTE

Ofelia Betancor Cruz<sup>1</sup>

### 1. Introducción

El final del siglo XX representó para el transporte aéreo en el mundo la llegada de los movimientos liberalizadores y la formación de los denominados transportistas globales. Los esquemas de operación bajo estrictas condiciones de regulación fueron superados en la mayoría de los mercados. Se buscaba promover la competencia, y con ello beneficiar a los consumidores que habrían de observar caídas de tarifas y mejoras en la calidad del servicio.

En Europa el movimiento liberalizador llega en los años 90 de la mano de la Comisión Europea. Las compañías de bandera europeas, en la mayoría de los casos empresas públicas y altamente subsidiadas, tuvieron que adaptarse al nuevo entorno. La adaptación fue paulatina, al ritmo de la implementación de los tres paquetes de legislación europeos, que establecían la nueva normativa. En este proceso de adaptación las líneas aéreas europeas disponían de una ventaja. Contaban con la experiencia previa de las compañías estadounidenses, que antes que ellas ya habían pasado por una experiencia similar.<sup>2</sup> Como resultado de este proceso, las compañías norteamericanas desarrollaron nuevas estrategias comerciales. La creación de redes de distribución centro-radiales, la fidelización de la clientela mediante programas de viajeros frecuentes y la gestión del *yield*,<sup>3</sup> son algunos de los elementos más destacados y novedosos que se observaron como resultado de la desregulación de los mercados.

Los transportistas europeos siguieron un camino similar, aunque con características propias derivadas del tamaño de los mercados y de la naturaleza de la propiedad. Así, por ejemplo, y aunque las condiciones para operar en los mercados intraeuropeos con total libertad estaban claras sobre el papel, no se observó una competencia generalizada entre las grandes compañías de bandera, que fundamentalmente quedaron circunscritas en sus mercados nacionales<sup>4</sup>. Así, por ejemplo, Iberia continúa siendo el operador dominante en el mercado doméstico español, y aunque observa cierto nivel de competencia por parte de Air Europa y Spanair, no se ha

1 Equipo de Investigación en Economía de las Infraestructuras y el Transporte. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

2 El proceso liberalizador se desencadena en EEUU a partir de 1978 con la aplicación del Acta de Desregulación.

3 Esto es el ingreso medio por pasajero. Mediante la gestión del mismo las compañías, haciendo uso de sus sistemas de reservas, buscan maximizar los ingresos por vuelo, de manera que hasta el último momento pueden alterar la disponibilidad y características de las distintas tarifas.

4 Las razones que sustentan este tipo de comportamiento son variadas, aunque indudablemente están ligadas a la presencia de barreras a la competencia y a los costes asociados al establecimiento de nuevas bases de operación en otros aeropuertos.



dado la situación de tener que competir abiertamente con otras compañías de bandera europeas, salvo en el caso de rutas internacionales lo suficientemente densas.

Al mismo tiempo los esquemas de propiedad estaban siendo sometidos a un importante cambio. La era de las líneas aéreas de propiedad estatal y emblema de la soberanía nacional estaba siendo superada, y de este modo todas las compañías de bandera fueron privatizadas. Este proceso resultó traumático para algunas compañías, especialmente Swissair y Sabena, que cesaron su actividad durante este período.

También como resultado de esta etapa de cambio y adaptación, surge una nueva forma de operación de los servicios de transporte aéreo. Se trata de los denominados transportistas de bajo coste. Si bien se trata de una fórmula novedosa en Europa, no lo es tanto en Estados Unidos, en donde este tipo de operación se inicia en los años 70 de la mano de Southwest, al que se considera como transportista paradigmática de las operaciones de bajo coste.

En este artículo pretendemos dar una visión de los nuevos desarrollos que se observan actualmente en los mercados de transporte aéreo. Entre todos ellos, probablemente el más importante sea el surgimiento con fuerza de los transportistas de bajo coste en Europa, sobre todo, durante un período de crisis sin precedentes cuyo inicio puede ubicarse en el 11 de septiembre de 2001. Con este objetivo en el capítulo 2 se presentan las alternativas de operación que pueden observarse actualmente en el transporte aéreo en el mundo. A continuación, en el capítulo 3, se realiza una comparativa entre transportistas globales y los de bajo coste, buscando establecer sus características diferenciadoras, y hasta qué punto pueden estar compitiendo. En la sección 4 se lleva a cabo un análisis similar, aunque en este caso entre transportistas de vuelos chárter y otros de bajo coste. Finalmente en la capítulo 5 se recogen las principales conclusiones.

## 2. Las nuevas formas de operar el transporte aéreo al comienzo del siglo XXI

El comienzo del nuevo milenio representará, muy probablemente, un antes y un después en el modo de entender y realizar los servicios de transporte aéreo. Los atentados del 11 de septiembre de 2001, la guerra de Irak, la neumonía asiática y la desaceleración de la economía mundial, han sido considerados por el presidente de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo, como los Cuatro Jinetes del Apocalipsis para el modo aéreo (IATA, 2003). Desde la finalización de la Segunda Guerra Mundial los tráficos en transporte aéreo habían crecido año tras año. Tan sólo había habido una única excepción a este comportamiento, la Guerra del Golfo en 1991, cuando la demanda cayó entorno al 6 por ciento. Después de los atentados del 11 de septiembre de 2001 la demanda adopta un comportamiento similar, aunque bastante más dramático (ALDERIGHI Y CENTO, 2004). Entre el 11 de septiembre y el 4 de noviembre de 2001 los tráficos en las rutas del Atlántico Norte cayeron un 26 por ciento; en Europa la caída

ascendió a algo más del 10 por ciento, mientras que en los mercados asiáticos el descenso fue de un 17 por ciento. En las semanas siguientes las líneas aéreas aplicaron importantes reducciones en su capacidad ofertada, que en promedio ascendieron a un 20 por ciento en las rutas del Atlántico Norte, con valores similares en otras rutas internacionales. Indudablemente la rentabilidad de las líneas aéreas se vio afectada. De hecho para 2002, IATA reporta unas pérdidas agregadas cercanas a los 4 billones de dólares.

En contraposición, las líneas aéreas de bajo coste han superado con sobresaliente el paso de los Cuatro Jinetes del Apocalipsis. Sus tráficos han crecido extraordinariamente, y por supuesto sus niveles de rentabilidad. La pregunta es inmediata, ¿cómo lo han conseguido?, si la situación ha sido verdaderamente excepcional y crítica, ¿en qué se basa el éxito de las compañías de bajo coste o el fracaso de los transportistas tradicionales? Para tratar de responder a estas preguntas es necesario conocer con algo más de detalle la manera en que actúan los distintos transportistas así como las razones que sustentan este tipo de actuación.

El movimiento liberalizador puso los cimientos del nuevo entorno operativo, ahora bien, las estrategias de adaptación han resultado variadas. De este modo podemos identificar dos grandes tipos de transportistas.

- Los *transportistas tradicionales, globales, de red o full service*, es decir, las grandes compañías que adoptan las estrategias mencionadas anteriormente, con amplias redes de transporte centro-radiales e integradas generalmente en alianzas estratégicas que aumentan el alcance de su red.
- Los *transportistas de bajo coste, no frills<sup>5</sup> o value based*, que siguen la pauta marcada por la compañía americana Southwest.

No obstante, en Europa podemos añadir una tercera categoría de operador. Se trata de las compañías *chárter*, en muchos casos integradas verticalmente con "turoperadores" y cuya principal actividad consiste en transportar turistas que han adquirido un paquete vacacional que incluye el servicio de transporte aéreo. De hecho las compañías *chárter* han sido pioneras en Europa en la operación de servicios de bajo coste, aunque ciertamente su actividad principal difiere de la que realizan actualmente las *no frills*. Esta situación nos permite plantear el hecho de que la frontera que podemos establecer entre un modo de operar y otro no es inflexible. De hecho no todas las líneas de bajo coste siguen siempre las mismas pautas, en ocasiones se sitúan a medio camino entre la operación tradicional y el bajo coste a la Southwest (REYNOLDS-FEIGHAN, 2001).

---

5 Sin elementos superfluos o florituras.



## 2.1. Los transportistas tradicionales

Como ya hemos indicado, una de las características principales de los transportistas tradicionales es el tipo de red que seleccionan. Se trata de una red centro-radial, que concentra los tráficos en el centro distribuidor (*hub*), desde donde se conecta con el resto de los destinos. El argumento que sustenta este tipo de operación es el aprovechamiento de las denominadas *economías de densidad*, o reducción de los costes medios que se alcanza cuando aumenta la producción (pasajeros transportados) manteniéndose constante el tamaño de la red (CAVES et al, 1984). En la medida en que la línea aérea, dada la configuración de su red, pueda ofrecer un mayor número de destinos, podrá incrementar su output y aprovechar las economías de densidad. Evidentemente esta forma de operar impone mayores tiempos de viaje a los pasajeros, que además afrontan cierta incertidumbre en cuanto a pérdida de la conexión o del equipaje. En contrapartida el número de destinos elegibles se incrementa de manera sustancial.

La operación de una red con las características mencionadas puede resultar extremadamente compleja, requiere poder disponer de un sistema de información de reservas en tiempo real, lo que a su vez facilita la maximización de los ingresos por vuelo (gestión del *yield*).

Estos transportistas tradicionales también se denominan globales porque suelen integrarse en determinadas alianzas. Esta tendencia se desata fundamentalmente a partir de mediados de los años 90 y como consecuencia del deterioro financiero experimentado por las líneas aéreas internacionales que estaban siendo afectadas por la crisis de las economías asiáticas a finales de 1997, la ralentización de las economías europeas en 1998 y la subida de los precios del combustible durante 1999 (DOGANIS, 2001).

Actualmente podemos identificar tres alianzas principales: Star, Oneworld y Skyteam. Existe una cuarta denominada Wings, aunque teniendo en cuenta la más que probable fusión entre Air France y KLM <sup>6</sup>, podría llegar a desaparecer. La composición de estas alianzas se detalla en la Tabla 1.

De acuerdo con las cifras del año 2000 (véase DOGANIS, 2001), las cuotas de mercado de Star y Oneworld en términos de pasajeros-kilómetro <sup>7</sup> transportados y sobre el total mundial ascendían, respectivamente, a 21,3 y 16,4 por ciento. Si bien es cierto que desde el año 2000 hasta la actualidad se han producido importantes cambios en el seno de las distintas alianzas, parece que la preponderancia de Star y Oneworld es cada vez más clara. Curiosamente las líneas aéreas españolas, Iberia y Spanair han optado por integrarse en Oneworld y Star, respectivamente.

6 Recientemente las autoridades de defensa de la competencia de la Unión Europea han aprobado la fusión, aunque bajo ciertas condiciones que se refieren a la renuncia de cierto número de slots o espacios en los aeropuertos.

7 Los pasajeros kilómetro son una medida del output que pondera los pasajeros transportados por la longitud de la ruta.

Tabla 1. Composición de las alianzas principales

	Star	Oneworld	Skyteam	Wings
Líneas aéreas	Air Canada	Aer Lingus	Air France	Continental
	Air New Zealand	American Airlines	Aeromexico	Northwest
	ANA	British Airways	Alitalia	KLM
	Asiana Airlines	Cathay Pacific	CSA airlines	
	Austrian	Finnair	Delta	
	bmi	Iberia	Korean air	
	LOT Polish Airline	Lan Chile		
	Lufthansa	Qantas		
	Mexicana			
	SAS			
	Singapore Airlines			
	Spanair			
	Thai			
	United			
	Varig			

Fuente: GILLEN y MORRISON (2003).

A la hora de categorizar el tipo de alianzas, podemos establecer un amplio rango. En primer lugar tenemos los distintos acuerdos de márketing posibles, como acuerdos *interline*, códigos compartidos etc. En segundo lugar podemos considerar todas las posibilidades de acuerdos que requieran involucración del capital, en este caso nos referimos a *joint ventures*, contratos de operación, fusiones etc. En muchas ocasiones la firma de acuerdos de marketing conduce de manera natural hacia acuerdos de mayor compromiso que en los casos extremos terminan en forma de fusión de compañías.

Evidentemente la formación de alianzas puede implicar prácticas anticompetitivas, sobre todo si con ellas se consigue una posición de dominio en ciertos aeropuertos. Es por ello que este tipo de estrategias, principalmente si conducen a fusiones, sean sometidas al escrutinio de las autoridades de defensa de la competencia. Según DOGANIS (2001), las aerolíneas se encuentran inmersas en un proceso de globalización, aunque todavía no de consolidación. La consolidación es la próxima fase, y tendrá lugar en un futuro cercano a medida que las alianzas evolucionen hacia fusiones, lo que ocurrirá cuando la normativa referente a nacionalidad de la propiedad se vaya liberalizando. De acuerdo con este autor, y como resultado de esta etapa de consolidación, que estima tendrá lugar a mediados de la presente década, surgirán en todo el mundo entre seis y ocho transportistas transnacionales, que a su vez tendrán multitud de acuerdos y alianzas con líneas regionales que actuarán como alimentadores de sus tráficos. Muy probablemente la fusión entre Air France y KLM es el comienzo de dicho proceso de consolidación por parte de las líneas aéreas europeas.



## 2.2 Las líneas aéreas de bajo coste

Con toda seguridad las líneas aéreas de bajo coste representan un nuevo modo de entender el transporte aéreo, y en las actuales condiciones de crisis que aquejan al sector, un verdadero soplo de aire fresco. Como ya hemos comentado el paradigma de operación del bajo coste lo ostenta la compañía norteamericana Southwest.

Southwest fue creada en 1967, aunque no pudo iniciar sus operaciones hasta cuatro años más tarde debido a las batallas legales que plantearon sus competidores basándose en el argumento de la competencia destructiva e insuficiencia de la demanda. A pesar de este difícil comienzo, Southwest ha resultado única entre todas las compañías estadounidenses, obteniendo beneficios de forma sostenida a lo largo de su historia. Su manera de actuar era radicalmente distinta. Concentraba sus operaciones en rutas de corta distancia, con conexiones punto a punto con origen o destino en aeropuertos secundarios, ofertaba frecuencias altas, precios muy bajos y puntualidad excelente. Abandonó completamente elementos considerados *frills* como el reparto de comida a bordo, la asignación de asientos previa al embarque y los vuelos con conexión. Se trataba de dar la imagen de que volar era divertido, y con esta idea entrenó a su personal. La estrategia fue exitosa, y aunque atrajo pasajeros de otras líneas aéreas, la mayor parte de la demanda que observaba eran pasajeros que ahora preferían volar más que conducir su propio automóvil. Tradicionalmente seleccionaba rutas en las que nadie operaba con anterioridad, o en las que pudiese ganar una cuota de mercado considerable.

Además, Southwest adoptó una estrategia de crecimiento muy prudente, alcanzando una flota de cincuenta aviones tan sólo después de doce años de operación. No obstante en la actualidad se sitúa entre los mayores transportistas estadounidenses. Su flota está integrada por un único tipo de avión, el Boeing 737. En 1998 disponía de 190 aeronaves de este tipo. La densidad de asientos por avión era la mayor entre sus competidores, así como las horas diarias de utilización de sus aeronaves. Por ejemplo, y para un Boeing 737-300, DOGANIS (2001) reporta para Southwest un número de asientos por avión de 137, frente a los 126 de Delta, mientras que las horas diarias de utilización eran de 11.31 frente a las 9.80 de Delta.

Finalmente, el éxito de Southwest también parece radicar en un personal flexible y altamente motivado. Southwest fue la primera línea aérea en repartir parte de sus beneficios entre sus empleados. Así en 1998 esta compañía repartió un total de 91 millones de dólares, lo que suponía una paga extra aproximadamente igual al 11 por ciento del salario anual. Además un 10 por ciento del capital pertenece a los empleados.

La combinación de todos estos elementos le permite alcanzar niveles de costes medios entre un 25 y un 40 por ciento por debajo del de sus competidores. Muchos otros operadores han tratado de replicar este modo de operación con mayor o menor éxito. Incluso algunos transportistas tradicionales han creado empresas subsidiarias con características de bajo coste.

En Europa el bajo coste llega de la mano de la compañía irlandesa Ryanair. Esta compañía inicia sus operaciones en 1985, concentrándose en las rutas entre Irlanda y Reino Unido. Inicialmente ofrecía un tipo de servicio más o menos tradicional, con una cabina separada en dos clases aunque a precios muy atractivos. Una parte importante de su demanda procedía del modo marítimo (ferries). Sin embargo durante esta época Ryanair perdía dinero. Es a raíz de una visita a la sede de Southwest en Texas cuando deciden replicar su comportamiento y ofertar servicios tipo *no frills*. A partir de ese momento (1992) Ryanair da un vuelco a su situación financiera llegando a cotizar en Bolsa. En la actualidad es la única compañía de bajo coste europea que ha logrado alcanzar niveles de demanda similares a los de la compañía de bandera de su país (Aer Lingus).

La exitosa experiencia de Ryanair incentivó la entrada de nuevos operadores de bajo coste, fundamentalmente easyJet y Debonair, que comienzan a operar en 1995 ofertando servicios en rutas intra-europeas desde el aeropuerto londinense de Luton. Posteriormente surge Virgin Express con base en Bruselas. Finalmente algunos transportistas tradicionales crearon sus filiales de bajo coste. Es el caso de British Airways con su filial Go, KLM con la compañía Buzz y British Midland con BMiBaby. Hasta el momento Debonair ha sido la única en salir del mercado, cosa que sucede en septiembre de 1999 después de algo más de tres años de actividad. Aparentemente la razón de su fracaso radica en haber añadido elementos superfluos (*frills*) forzada por la competencia.

La experiencia de Go y Buzz parece demostrar que el peso de la estructura de costes de las compañías tradicionales afecta inevitablemente también a sus filiales. De manera que Go termina fusionándose con easyJet en 2002, mientras que Buzz es adquirida por Ryanair en el año 2003. Es por ello que podemos afirmar que la tendencia a la consolidación también ha podido ser observada dentro de este segmento de bajo coste.

Cabe destacar, que con la excepción de Virgin Express, el desarrollo del bajo coste ha tenido lugar principalmente en el Reino Unido. Parece ser que las compañías se sienten atraídas por la alta densidad del mercado londinense y por el contexto regulador que siempre ha sido (incluso con anterioridad a la liberalización auspiciada por la Comisión Europea) el más liberal de toda Europa.

Hoy en día podemos afirmar que las compañías de bajo coste preponderantes en Europa son Ryanair y easyJet. Ambas realizan sus operaciones al estilo de Southwest, aunque en algunos aspectos han ido más allá. Es el caso de easyJet, que realiza todas sus ventas a través de internet o por vía telefónica. Al igual que en Estados Unidos han estimulado la demanda y generado importantes crecimientos del tráfico. Más que captar tráfico de otras aerolíneas han generado nueva demanda, y han atraído tanto pasajeros en viaje de negocios como en viaje por motivos de ocio.



Aunque no siguen exactamente el modelo de Southwest, en Europa también han surgido otras compañías de bajo coste a las que podemos considerar como híbridos. Es el caso, por ejemplo, de Air Europa en España.

Al mismo tiempo el modelo del bajo coste se ha ido extendiendo por todo el mundo. En Estados Unidos este fenómeno parece haberse consolidado, con algo más de una docena de transportistas. En el resto del mundo podemos mencionar los casos de Virgin Blue en Australia, GOL en Brasil, y Air Asia en Malasia.

### 3. Transportistas de bajo coste versus transportistas tradicionales

Como ya hemos mencionado, los transportistas de bajo coste más importantes de Europa han optado por mimetizar el comportamiento de Southwest. Las principales características de su actividad son las siguientes:

- Servicio regular punto a punto.
- Frecuencias altas.
- Rutas de corta distancia (500-700 Km).
- Estructura tarifaria simple y tarifas muy bajas.
- Un único tipo de avión.
- Densidad de asientos elevada.
- Elevado grado de utilización diaria de las aeronaves.
- Tiempos mínimos de estancia en aeropuertos (30 minutos).
- Utilización de aeropuertos secundarios poco congestionados.
- Elevada puntualidad.
- Inexistencia de elementos superfluos (comidas a bordo, entretenimiento, asignación de asientos previa al embarque).
- Cabina de clase única.
- En muchos casos eliminación de comisiones a agentes de viaje y realización de venta directa.

En contraposición a estas características, los transportistas tradicionales disponen, como ya hemos comentado anteriormente, de redes centro-radiales. Su estructura tarifaria es extraordinariamente compleja, con variedad de tarifas con restricciones, que persiguen discrimi-

nar entre pasajeros e identificar su disposición a pagar. Su flota es variada, y ofertan distintas clases en cabina, lo que les obliga a reducir el número de asientos por avión. Dada la configuración de su red, suelen hacer uso de aeropuertos congestionados en los que se encuentra su *hub*. Además el grado de utilización diario de las aeronaves es algo menor así como el tiempo de estancia de las mismas en los aeropuertos es superior. Finalmente incorporan casi todos los elementos *frills* de los que prescinden las empresas de bajo coste.

Evidentemente la forma en que operan ambos transportistas es radicalmente opuesta. ¿Pero cómo afecta este comportamiento a sus costes?

DOGANIS (2001) ilustra estas diferencias haciendo una comparación entre los distintos componentes de costes de easyJet y la compañía tradicional British Midland. La elección de este segundo transportista es ad-hoc. Se considera que proporciona el marco de comparación más adecuado, pues tanto su red como sus operaciones son similares a las de easyJet. La Tabla 2 recoge esta comparativa.

Tabla 2. Comparativa de costes. easyJet versus British Midland. 1998

Categoría de coste	(peniques por asiento-km)	
	easyJet	British Midland
<b>Costes operativos directos</b>		
1. Tripulación y personal de cabina	0,43	0,92
2. Combustible	0,35	0,55
3. Tasas aeroportuarias	0,55	1,20
4. Tasas de navegación aérea	0,39	0,41
5. Mantenimiento	0,58	0,75
6. Depreciación	0,02	0,26
7. Alquiler de aeronaves	0,80	1,23
8. Seguros	-	0,02
<b>Total directos</b>	<b>3,14</b>	<b>5,34</b>
<b>Costes operativos indirectos</b>		
9. Costes de estación	0,01	1,36
10. Handling	0,31	0,4
11. Servicios a pasajeros	0,04	0,63
12. Ventas y reservas	0,18	0,47
13. Comisiones	0,01	0,78
14. Publicidad y promoción	0,27	0,31
15. Administración	0,17	0,44
16. Otros	0,06	0,14
<b>Total indirectos</b>	<b>1,05</b>	<b>4,52</b>
<b>Costes operativos totales</b>	<b>4,19</b>	<b>9,86</b>

Fuente: DOGANIS, 2001.



Con respecto a los datos de la Tabla 2, en primer lugar hemos de mencionar que lo que se presenta es un coste medio en términos de asientos kilómetro. Los asientos ofertados son una medida de la oferta o capacidad ofertada que incorpora tanto el número de asientos como los kilómetros que se realizan <sup>8</sup>. En segundo lugar la categorización de los costes que se presenta viene dada por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), que distingue entre costes directos de la operación, o aquellos asociados a la aeronave, y costes operativos indirectos, es decir aquellos costes que no dependen del tipo de avión utilizado.

El ahorro de costes medios cercano al 60 por ciento que consigue easyJet se logra fundamentalmente gracias a su alta densidad de asientos por avión y al alto grado de utilización de las aeronaves. Podemos afirmar que estas son sus dos fuentes principales de ahorros de costes. No obstante la estrategia de reducción de costes también se concentra en algunas partidas. Mas concretamente, en el área de costes directos disfruta de ventajas fundamentalmente en tres áreas: tripulación y personal de cabina, tasas aeroportuarias y mantenimiento.

El ahorro en el área de personal se consigue por dos vías. En primer lugar porque al no tener que dar comidas a bordo, el número de personal de cabina es menor. En segundo lugar porque también pagan menores salarios, con un alto porcentaje de personal joven. A su vez, el ahorro de tasas aeroportuarias se consigue negociando con aeropuertos secundarios tasas favorables y descuentos. No obstante, se plantea la cuestión de hasta cuándo podrán mantenerse los ahorros en esta área, ya que a medida que las compañías de bajo coste se establezcan es de esperar que los aeropuertos suban sus tarifas. Por último la reducción de costes en el área de mantenimiento se logra disponiendo de un tipo de flota única y subcontratando la mayor parte de las tareas, lo cual también les permite reducir el coste de mantenimiento de hangares, personal, etc.

Pero los mayores ahorros de costes se consiguen en el componente de costes indirectos, sobre todo en las partidas de costes de estación, servicios a pasajeros y comisiones. Por ejemplo en el elemento de costes de estación (costes asociados al personal en tierra, equipos, salas vip, espacio para oficinas etc), se logra una importante reducción de costes, pues easyJet mantiene un número mínimo de personal en tierra, no necesita salas vip y subcontrata gran parte de las actividades de handling. Evitando dar comidas a bordo también disminuye sustancialmente los costes por servicios a pasajeros, y finalmente, dado que no trabaja con agentes de viaje, también reduce las comisiones al mínimo.

---

<sup>8</sup> Se obtiene multiplicando los asientos disponibles por el número de kilómetros que se realizan. Es una medida de la oferta, mientras que los pasajeros kilómetro son una medida de la demanda (véase nota al pie número 7)

**Tabla 3. Costes e ingresos medios de líneas aéreas (centavos de dólar). Año 2000**

Línea aérea	Coste por asiento-milla	Distancia promedio	Ingreso medio ( <i>yield</i> )
Air Canada	10,33	1.200	12,21
Westjet	8,69	430	14,33
American	11,21	1.154	14,25
United	11,34	1.070	13,20
Continental	9,76	1.368	13,25
Northwest	9,33	1.348	12,04
Delta	9,68	942	13,86
USAirways	12,96	743	16,13
<b>Southwest</b>	<b>7,73</b>	<b>667</b>	<b>12,95</b>
<b>Ryanair</b>	<b>7,10</b>	<b>562</b>	<b>11,33</b>
<b>Easyjet</b>	<b>8,00</b>	<b>555</b>	<b>11,76</b>
British Airways	13,30	1.600	5,95
Lufthansa	16,10	1.300	9,46
KLM	12,50	1.198	6,75
Air France	13,40	1.050	11,33
Singapore	14,56	2.845	19,60
JAL	18,60	1.542	25,35
Cathay Pacific	15,68	2.600	16,18
<b>Promedio</b>	<b>11,68</b>	<b>1.232</b>	<b>13,33</b>

Fuente: GILLEN y MORRISON (2003).

GILLEN y MORRISON, (2003) también recogen valores de costes medios, aunque para un conjunto más amplio de transportistas. Estos valores se presentan en la Tabla 3.

En esta ocasión observamos que el ahorro de las compañías de bajo coste se encuentra entre el 30 y el 40 por ciento con respecto al promedio de costes. Sin embargo, si se observa el comportamiento del ingreso medio puede verse que se encuentra bastante cercano al valor promedio. Es esta combinación de costes bajos e ingresos en la media lo que ha permitido que las compañías de bajo coste superen la crisis actual en mejores condiciones que sus competidores tradicionales.



## 4. Transportistas de bajo coste versus compañías chárter

Ya hemos comentado que las compañías chárter pueden considerarse como las pioneras de las operaciones de bajo coste. No obstante su operación difiere en algunos aspectos de las de bajo coste *no frills*. Las principales diferencias se ilustran en la Tabla 4.

Puede observarse como las compañías *no frills* y las chárter comparten bastantes elementos en común. La principal diferencia radica en que las líneas aéreas chárter todavía ofrecen elementos superfluos como las comidas a bordo o la asignación de asientos previa al embarque. Sin embargo, y aunque parezca imposible, las chárter logran alcanzar niveles de costes todavía inferiores a los de las *no frills*. WILLIAMS, (2001) reporta valores de costes medios para las compañías charter que quedan por debajo del 50 por ciento del nivel correspondiente a las *no frills*. Tal extraordinaria reducción de costes unitarios se obtiene por varias razones. La primera de ellas es que las compañías charter vuelan mayores distancias promedio (y por tanto menor será el coste unitario si se establece en términos de pasajeros o asientos kilómetro). En segundo lugar la utilización de la flota resulta todavía más intensiva, pues también se realizan vuelos durante la noche. Finalmente tanto los aviones como los factores de carga son también mayores.

Por tanto desde el punto de vista de los costes unitarios, las líneas aéreas chárter serían aún más eficientes que las *no frills*. Sin embargo también resultan bastante más inflexibles en cuanto al tipo de servicio que ofertan.

Tabla 4. Características de los operadores de bajo coste *no frills* y chárter

Características	No frills	Chárter
Venta directa	X	
Subcontratación de servicios	X	(X)
Alta densidad de asientos	X	X
No comidas a bordo	X	
Reserva de asientos		X
Tráfico punto a punto	X	X
Asignación previa de asientos		X
Aeropuertos secundarios	X	(X)
Rutas de corta distancia	X	
Estancia mínima en aeropuertos	X	
Flota única	X	
Clase única en cabina	X	X
24 horas de operación		X

Fuente: WILLIAMS, (2001)

Tradicionalmente las compañías chárter prestan sus servicios de transporte aéreo como parte de un paquete vacacional. Si en algún momento ponen a la venta los denominados servicios *only seat*, suele ser algo marginal y destinado a obtener factores de carga superiores al 90 por ciento. Si alguien desea adquirir un billete de ida y vuelta, generalmente debe esperar al menos una semana en destino para poder retornar.

Luego, ¿hasta qué punto se encuentran ambos sectores en competencia? La evidencia parece sugerir que las empresas chárter son más vulnerables si operan en rutas con distancias similares a aquellas en las que suelen operar las *no frills* (hasta 2 horas y media de vuelo), y sobre todo en el segmento de “sólo vuelo”. Además a medida que la clientela típica de los vuelos chárter adquiera confianza para comprar por internet, será más frecuente que la gente opte por preparar sus vacaciones sin necesidad de recurrir a un agente de viajes. En este escenario muchos optarán por adquirir su billete de avión a un operador de *no frills*. Evidentemente las compañías de vuelos chárter ya han comenzado a reaccionar, de hecho algunas de ellas ofertan cada vez más servicios “only seat”, facilitando su compra vía internet, e incluso han comenzado a prestar servicios regulares.

Una ruta especialmente interesante en la que compiten un operador chárter (Monarch) y un transportista de bajo coste (easyJet) es la conexión Luton-Málaga (WILLIAMS, 2001). En esta ruta existe un importante flujo de pasajeros que van a pasar sus vacaciones a la Costa del Sol, pero al mismo tiempo también existe una demanda importante de servicios de transporte aéreo por parte de ciudadanos ingleses que disponen de una segunda residencia en Málaga. En el verano de 2000 easyJet realizaba 17 vuelos por semana con un Boeing 737-300 equipado con 149 asientos. A su vez Monarch ofertaba 8 servicios semanales (cinco de ellos con un Airbus 321 con 220 asientos, y 3 con un Airbus 320 con 180 asientos). Si bien easyJet cuenta con la ventaja de ofertar una mayor frecuencia, Monarch ofrece un servicio completo y probablemente más barato dada su ventaja de costes.

## 5. Conclusiones

En este artículo hemos pretendido dar una visión de los nuevos desarrollos observados en el transporte aéreo internacional. Entre todos ellos probablemente el más importante sea el surgimiento de un nuevo modo de entender la operación de servicios de transporte aéreo. Nos referimos a los transportistas de bajo coste, que han conseguido realizar su trabajo de un modo radicalmente distinto al de sus competidores tradicionales. Su actuación es aún más llamativa cuando se analiza en el contexto de crisis que ha caracterizado el comienzo del nuevo milenio. A pesar de esta situación, realmente excepcional en la historia del transporte aéreo, los transportistas de bajo coste han logrado crecer a ritmos excepcionales y hacerse con importantes beneficios.



Muy probablemente en el futuro ambos modos de operación persistan. De un lado estarán los transportistas tradicionales integrados en alianzas que les permitan aumentar el alcance de sus redes y su ventaja competitiva. De otro lado, las compañías de bajo coste, buscando su equilibrio entre costes reducidos e ingresos medios similares a los de sus competidores. En este entorno, la situación de las compañías chárter es la que plantea un mayor grado de incertidumbre. Aunque resultan más eficientes en costes, también son más inflexibles a la hora de atender las necesidades de los pasajeros. Es de esperar que evolucionen hacia un modo de operación cercano al de las *no frills*.

Ya se han dado ejemplos de competencia abierta tanto entre operadores de bajo coste y transportistas globales, como entre operadores de bajo coste y transportistas de vuelos chárter. Cada uno de ellos dispone de ventajas competitivas, y lo mejor que podría ocurrir es que la competencia persistiese. Ahora bien la experiencia ha demostrado que el mercado de transporte aéreo es un mercado en constante evolución que no deja nunca de sorprender, y muy probablemente en un futuro no muy lejano nos depare nuevas sorpresas.

## Bibliografía

- ALDERIGHI, M y CENTO, A. (2004): "European airlines conduct after September 11", *Journal of Air Transport Management*, 10, issue 2, pp. 97-160.
- CAVES, D.W., CHRISTENSEN, L.R. y TRETHERWAY, M.W. (1984). "Economies of Density versus Economies of Scale: Why Trunk and Local Service Airlines Costs Differ", *Rand Journal of Economics*. Winter, pp.471-489.
- DOGANIS, R. (2001): *The Airline Business in the 21<sup>st</sup> Century*, Routledge. Londres.
- GILLEN, D., y MORRISON, W. (2003): "Bundling, integration and the delivered price of air travel: are low cost carriers full service competitors?", *Journal of Air Transport Management*, 9, pp. 15-23.
- IATA. (2003): *Annual Report*. Disponible en <http://www.iata.org/index.htm>.
- REYNOLDS-FEIGHAN, A. (2001): "Traffic distribution in low-cost and full service carrier networks in the US air transportation market" *Journal of Air Transport Management*, 7, pp. 265-275.
- WILLIAMS, G.(2001): "Will Europe's charter carriers be replaced by "no frills" scheduled airlines?" *Journal of Air Transport Management*, 7, pp. 277-286.



# LA POLÍTICA TURÍSTICA EN ESPAÑA. UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA

*Carmelo Pellejero Martínez*<sup>1</sup>

## 1. Introducción

Fue en el año 1905 cuando se inició la organización administrativa del turismo en España. Por lo tanto, la intervención del Estado español en dicha actividad, plenamente justificada por las imperfecciones del mercado y por las implicaciones económicas, sociales, políticas, culturales y medioambientales de la misma, está a punto de cumplir su primer siglo de vida. Es hora, pues, de volver la vista atrás y analizar su evolución histórica. Para ello, y en función de los diferentes modelos de política turística aplicados por la Administración española a lo largo del siglo XX, se ha dividido el presente estudio en tres grandes apartados. En el primero de ellos se estudia la intervención del Estado entre 1900 y 1936, es decir, el periodo en que tiene lugar la emergencia del turismo moderno en España. En el segundo apartado se analiza la política turística durante los años de la dictadura franquista, cuando el turismo dejó de ser algo minoritario y se transformó en un fenómeno de masas. Por último, el análisis se centra en lo acontecido en el último cuarto del siglo XX, donde destacan la definitiva consolidación de España como destino turístico de primer orden y la asunción de competencias de turismo por parte de las Comunidades Autónomas.

268

## 2. La monarquía de Alfonso XIII y la II República (1902-1936)

### 2.1. Monarquía parlamentaria (1902-1923)

A lo largo de las dos primeras décadas del siglo XX, y por encima del carácter liberal o conservador de los gobiernos de turno, en la escena económica española primó el proteccionismo y la intervención estatal. Y el turismo, a pesar de ser todavía una actividad muy minoritaria en nuestro país, no quedó al margen de dicha intervención. Las autoridades monárquicas españolas, conscientes de que la escasa presencia de visitantes extranjeros nos estaba privando de unas divisas vitales para la buena marcha de nuestra economía, consideraron que la Administración debía fomentar y controlar las actividades turísticas. El principal objetivo de su política turística fue la máxima captación de turistas extranjeros. Deseo que, como se verá más adelante, no varió un ápice ni durante la dictadura de Primo de Rivera ni en la España republicana.

---

<sup>1</sup> Profesor titular de Historia e Instituciones Económicas. Universidad de Málaga



Fue bajo la presidencia del liberal Montero Ríos cuando se inició la organización administrativa del turismo en España. Por Real Decreto de 6 de octubre de 1905 se creó una Comisión Nacional encargada de fomentar en nuestro país las excursiones artísticas y de recreo del público extranjero. Y para llevar a cabo dicha misión se estipuló que el Ministerio de Fomento debería incluir en el Presupuesto del Estado la cantidad de dinero que, a juicio de la propia Comisión, se considerara necesaria a tal efecto.

Poco se sabe de la actividad desarrollada por la Comisión Nacional durante los casi seis años en los que fue el máximo organismo público con competencia en materia turística. No obstante, es muy probable que por su condición contribuyera a promocionar la imagen de España en el extranjero facilitando la presencia española en los congresos internacionales de turismo celebrados en Zaragoza, San Sebastián, Toulouse y Lisboa, en los años 1908, 1909, 1910 y 1911, respectivamente, y que influyera en la promulgación de la Real Orden de 17 de marzo de 1909 en la que se recogieron las normas por las que a partir de entonces tendrían que regirse los hoteles, fondas, casas de huéspedes, de viajeros, de dormir y posadas que se dedicaran a la industria del hospedaje. Con esta nueva disposición se quiso acabar con la manifiesta desorganización existente en el sector y prestar a los clientes un servicio correcto y, en la medida de lo posible, uniforme.

El turismo español recibió un nuevo impulso oficial con la creación, por Real Decreto de 19 de junio de 1911, de la Comisaría Regia del Turismo y Cultura Artística. Este nuevo organismo, sustituto de la Comisión Nacional, nació para desarrollar una misión más amplia de la que se le había encomendada a ésta. No solo tenía que favorecer y promover la llegada a nuestro país de viajeros extranjeros. Además, y aquí radicaba la principal novedad, debía conservar de manera eficaz la riqueza artística de España. El gobierno liberal de José Canalejas creó la Comisaría Regia como un organismo dependiente de la Presidencia del Consejo de Ministros y al frente de la misma nombró Comisario Regio a Benigno Vega Inclán y Flaquer.

En sus primeros doce años de existencia la Comisaría se preocupó, fundamentalmente, de promocionar España en el extranjero y de incrementar y cuidar el patrimonio cultural español. A pesar de la escasa ayuda oficial se crearon museos, se construyeron jardines, se organizaron exposiciones de arte, se conservaron monumentos, se fundaron bibliotecas y archivos y se editó un buen número de excelentes publicaciones en las que los turistas podían encontrar desde posibles itinerarios para conocer nuestra geografía, hasta estudios pormenorizados de la riqueza artística de diversas ciudades monumentales españolas.

## 2.2. Dictadura de Primo de Rivera (1923-1930)

Durante los años de la dictadura de Primo de Rivera se prolongaron las prácticas proteccionistas y de intervención estatal de las décadas precedentes. La política económica se caracterizó por un proteccionismo arancelario, administrativo y regulador, y por un intento de reactivación del mercado que tuvo en las obras públicas y en el crecimiento de los gastos públicos sus dos elementos constitutivos.

Por lo que respecta al turismo, las autoridades del Directorio Militar decidieron que la Comisaría Regia siguiera al frente de la organización administrativa del turismo y, desgraciadamente, en las mismas condiciones. Es decir, continuó siendo un órgano escasamente dotado y excesivamente personalizado. Como consecuencia de ello, fueron continuas las quejas del señor Vega Inclán reclamando más recursos oficiales para poder desempeñar su misión.

Pero el Comisario Regio no era la única persona que a mediados de la década de los años veinte consideraba que el turismo merecía más atención oficial. Existía una creciente corriente de opinión que preconizaba la creación de un nuevo organismo estatal que, dotado de mayores recursos, fuera capaz de atender eficazmente a los variados aspectos que se relacionaban con el turismo: carreteras, ferrocarriles, navegación, hoteles y propaganda, entre otros.

Las autoridades se hicieron eco de esa solicitud y por Real Decreto de 25 de abril de 1928 crearon el Patronato Nacional del Turismo. Este nuevo órgano contó con mayores medios humanos y económicos, si bien estos últimos continuaron siendo considerados por los responsables turísticos como insuficientes, y tuvo que acometer una tarea bastante más amplia de la que hasta ese momento había venido llevando a cabo la Comisaría Regia: la preparación de España para el turismo y la propaganda de nuestro país, dentro y fuera de su territorio, para estimular el turismo interior y atraer el extranjero. Para ello, y a diferencia de lo que había sucedido con la Comisión Nacional y la Comisaría Regia, que se habían financiado gracias a las dotaciones presupuestarias incluidas en las correspondientes al Ministerio de Fomento y al Ministerio de Instrucción Pública y Bellas Artes, respectivamente, se estipuló que la financiación del Patronato Nacional corriera a cargo de los recursos que se obtuvieran con la creación de un seguro obligatorio de las personas que viajaran por ferrocarril y, también, del ganado vivo transportado en él. Además, se señaló que hasta que dicho seguro entrara en funcionamiento el Tesoro anticiparía al Patronato, con cargo reintegrable, la cantidad máxima de 250.000 pesetas, es decir, aproximadamente la mitad de todo el dinero que había recibido la Comisaría Regia durante el periodo 1924-1927.

Con la creación del Patronato Nacional del Turismo, e incluso durante los últimos años de existencia de la Comisaría Regia, las autoridades introdujeron un notable cambio en la política turística española, que hasta ese momento se había caracterizado por la escasez de medios aplicados y por una excesiva concentración en la promoción del país y en el arte como reclamo turístico. La gran novedad no se cifró en el aspecto económico, ya que, a juicio de los



responsables turísticos los independientes y crecientes recursos de los que dispuso el Patronato continuaron siendo escasos e insuficientes, sino en que por vez primera la Administración española actuó sobre un amplio abanico de actividades estrechamente relacionadas con el turismo. Se consideró prioritario de cara al desarrollo del turismo, y especialmente ante la prevista celebración en 1929 de las exposiciones internacionales de Sevilla y Barcelona, ampliar y mejorar la infraestructura hotelera; crear un servicio que, tanto en el interior como en el exterior del país, informara amplia y verazmente sobre nuestros atractivos turísticos; incrementar nuestros sistemas de transporte y la calidad de los mismos; y fomentar las actividades artísticas, deportivas y festivas, así como la celebración de congresos.

De la labor desarrollada sobre la oferta hotelera merece la pena destacar la creación de: 1) el Servicio de Crédito Hotelero, con la finalidad de estimular y auxiliar la construcción de hoteles por parte de la iniciativa privada; 2) el Título de Establecimiento Recomendado, como estímulo para el mejoramiento de las industrias relacionadas con el turismo, y especialmente la hotelera, y como garantía para el viajero; 3) la Cámara Oficial Hostelera, con la misión de perseguir la clandestinidad, evitar los abusos y organizar la industria del hospedaje; 4) la Guía Oficial, con el objetivo de proporcionar a los viajeros una relación de alojamientos y de sus precios; 5) el Libro Oficial de Reclamaciones; y 6) la Red de Paradores y Albergues de Carretera, una oferta hotelera pública caracterizada por precios ajustados, servicios de calidad e instalaciones confortables que se ubicarían en áreas turísticamente atractivas pero con una escasa o inexistente infraestructura hotelera privada.

Por otro lado, el Patronato Nacional abrió al público siete agencias informativas en el extranjero y alrededor de medio centenar en el territorio español y, al igual que la Comisaría Regia, hizo un valioso esfuerzo editorial de cara a la divulgación turística de nuestro país. Asimismo, sabemos que durante la Dictadura de Primo de Rivera se prestó una atención especial al aumento y mejora de nuestros sistemas de transporte. Se mejoró la red ferroviaria y se renovó y amplió el material móvil utilizado en la misma. Además, el 9 de febrero de 1926 se creó el Circuito Nacional de Firms Especiales, que permitió en tres años y medio la modernización de 2.800 kilómetros de carreteras. Tampoco hay que olvidar que se avanzó significativamente en el todavía novedoso transporte aéreo. Lógicamente, todo esto fue muy positivo de cara al turismo. También lo fue el hecho de que el Patronato Nacional negociara y consiguiera que algunas compañías de transportes terrestre y marítimo contribuyeran, mediante la concesión de determinadas facilidades a sus clientes, a incentivar el movimiento de viajeros. Por último, conviene reseñar que, al margen de los eventos de Sevilla y Barcelona, las autoridades utilizaron como motivos de atracción turística las actividades artísticas (exposiciones) y deportivas (golf, regatas, hípicas y motorismo), las fiestas populares (Valencia, Castellón, Alicante, San Sebastián) y la organización de congresos.



### 2.3. República (1931-1936)

Tras la proclamación de la República, el Patronato Nacional del Turismo experimentó notables cambios. Una Orden de 17 de abril de 1931 disolvió su Junta y asignó sus funciones al Director General de Turismo, hasta aquel entonces Director General de Servicios. Inmediatamente después se ordenó a la recién creada Dirección General de Turismo liquidar los contratos y presupuestos en curso del Patronato que no debieran continuarse, examinar la gestión anterior, reducir la plantilla y preparar la más rápida modificación de servicios que el interés público aconsejara no suprimir en dicho ramo.

El restablecimiento del Patronato Nacional llegó con el Decreto de 4 de diciembre de 1931. Desde ese momento quedó suprimida la Dirección General de Turismo, pasando los servicios que transitoriamente le habían estado encomendados a la Subsecretaría de la Presidencia del Consejo de Ministros, y se determinó que el presupuesto del Patronato pasara a formar parte del de la Presidencia. Poco después, concretamente por Decreto de 12 de enero de 1932, el Patronato Nacional contó con un nuevo reglamento.

En poco menos de un año las autoridades republicanas habían liquidado y restablecido el Patronato Nacional y aprobado una nueva reglamentación del mismo. Pero, naturalmente, los cambios no acabaron aquí. Apenas dos años después de haberlo aprobado se estimó conveniente modificar de nuevo algunos aspectos del mismo. En la exposición de motivos del Decreto de 31 de enero de 1934 se puso claramente de manifiesto el objetivo perseguido con dichos cambios. No era otro que darle al fomento del turismo un sentido más eficaz, huyendo del burocratismo y facilitando las iniciativas, especialmente las de carácter local, regional o gremial.

Es evidente, pues, que para la organización administrativa del turismo la etapa republicana fue bastante convulsa. El Patronato Nacional estuvo sometido a diversas reglamentaciones, todas ellas muy ligadas a los diferentes avatares políticos que se sucedieron, que en modo alguno facilitaron el desarrollo de una labor productiva. Y la mejor prueba de ello es que hay poco que destacar de la política turística republicana. Si acaso, las labores de promoción y propaganda, el incremento registrado en la Red de Paradores y Albergues de Carretera, que en 1936 contaba ya con 15 establecimientos, y el espaldarazo dado a la Federación Española de Sindicatos de Iniciativas y Turismo al declararla de utilidad pública por Orden de 21 de noviembre de 1935.



### 3. La Dictadura de Franco (1939-1975)

#### 3.1. 1939-1950

Como es lógico, el inicio de nuestra Guerra Civil paralizó la llegada de turistas extranjeros y las actividades turísticas de los españoles. También supuso el principio del fin, ahora sí definitivo, del Patronato Nacional del Turismo. No obstante, el resurgimiento del turismo oficial llegaría muy pronto, incluso antes de que terminara nuestra contienda bélica. En el mes de enero de 1938 las autoridades franquistas crearon el Servicio Nacional de Turismo y nombraron a Luis A. Bolín su máximo responsable. Este nuevo órgano, que fue adscrito en diciembre de dicho año a la Subsecretaría de Prensa y Propaganda del Ministerio de la Gobernación, se convirtió en el mes de agosto de 1939 en la Dirección General de Turismo.

La política turística aplicada a lo largo de la difícil década de los años cuarenta fue, como no podía ser de otro modo, claramente intervencionista. El primer paso en este sentido se dio apenas una semana después de que finalizara la Guerra Civil. Con la Orden de 8 de abril de 1939 la Administración trató de intensificar su control sobre la industria hotelera y mejorar el funcionamiento de la misma. A partir de esta normativa serían las autoridades competentes en la materia las encargadas de autorizar la apertura de establecimientos hoteleros y de fijar las categorías de dichos locales y los precios máximos y mínimos exigidos en los mismos. Las autoridades franquistas entendieron que el turismo podía ser uno de los pilares donde debería apoyarse el desarrollo económico del país. Las divisas que el turismo exterior podría aportar se consideraron imprescindibles para la recuperación económica de la nación tras la guerra civil. Por lo tanto, el control de precios se perfiló como una medida trascendental. Y buena prueba de ello es que los precios que la Administración fijó en el año 1941 para el alojamiento, la pensión completa y el cubierto obligatorio, no experimentaron alteración alguna hasta el año 1947.

Del resto de la política turística merece la pena destacar: 1) La reorganización de las Juntas Provinciales y Locales, para desarrollar una misión similar a la que habían venido desarrollando los sindicatos de iniciativas, muchos de ellos desaparecidos durante la guerra civil; 2) La reglamentación de la publicidad con fines de propaganda turística y de la publicidad de cualquier orden cuando los lugares en que se situaran los anuncios ofrecieran interés desde el punto de vista turístico; 3) La creación definitiva del Crédito Hotelero, que tendría como finalidad estimular y auxiliar la construcción e instalación de hoteles adecuados, o similares, en aquellas poblaciones y lugares que la Dirección General de Turismo juzgase de interés nacional o turístico, y facilitar la transformación y mejora de los ya existentes; 4) La instauración con fines recaudatorios de la Póliza de Turismo; 5) La regulación del ejercicio de las actividades mercantiles de las agencias de viajes; 6) El reconocimiento del Sindicato Nacional de Hostelería y Similares como la única organización con personalidad suficiente para la representación y disciplina de los intereses de la producción en esta rama de la economía; 7) La protección de los intereses de la red pública de establecimientos al prohibir la utilización de los términos “Parador de Turismo”, “Albergue de Turismo”, “Hostería de Turismo” y “Refugio de Turismo” a

las empresas privadas dedicadas a la industria de hospedaje o a servicios de comidas”, 8) La construcción y explotación de la red estatal de establecimientos, que alcanzó en el año 1951 la cifra de 26 centros; 9) La aprobación del Reglamento Nacional de Trabajo para la Industria Hotelera y de Cafés, Bares y Similares y del reglamento Ordenador de los Transportes por Carretera; y 10) La creación, en el seno del Instituto Nacional de Industria, de la empresa Autotransporte Turístico Español, con la que se quiso incrementar la oferta de transporte por carretera.

### 3.2. 1951-1962

Por Decreto Ley de la Presidencia del Gobierno de 19 de julio de 1951 se creó el Ministerio de Información y Turismo. El mismo quedó integrado por las siguientes direcciones generales: Prensa, Información, Radiodifusión, Cinematografía y Teatro, y Turismo. El primer equipo ministerial, que se mantendría en el cargo hasta el mes de julio de 1962, quedó constituido por Gabriel Arias Salgado, como Ministro, y por Mariano Urzáiz y Silva, como Director General de Turismo, cargo en el que sustituyó a Luis A. Bolín, que lo había venido desempeñando desde el final de la guerra civil.

Durante el periodo en el que Arias Salgado estuvo al frente del Ministerio, una etapa marcada por el fin del aislamiento económico y político de la España de Franco, el progresivo, aunque algo lento, abandono de la política autárquica y el Plan de Estabilización de 1959, la política turística fue, en líneas generales, bastante continuista respecto a la practicada en los años cuarenta. La Administración siguió siendo poco generosa con el turismo, tanto por lo que respecta a las dotaciones presupuestarias como al crédito hotelero, y continuó regulando e interviniendo en el sector: 1) Se obliga a los hoteles a exhibir las listas de precios; 2) Se aprueba el Reglamento para el ejercicio de las profesiones libres de Guías, Guías-Intérpretes y Correos de Turismo; 3) Se regula el alojamiento de turistas en casas particulares; 4) Se amplía y modifica el reglamento sobre transporte de viajeros por carretera realizado por las agencias de viajes; 5) Se prohíbe que cuando en el interior de una población exista un Albergue o Parador de Turismo, se instale a menos de 10 kilómetros del mismo, en las carreteras o caminos que a ella afluyan, un establecimiento hotelero privado; 6) Se reglamentan los campamentos de turismo y las actividades de la hostelería y de las agencias de viajes.

### 3.3. 1962-1975

Durante los denominados “años del desarrollo”, entendiendo como tales la década de los años sesenta y el quinquenio siguiente, es decir, hasta la muerte de Franco, las competencias turísticas continuaron correspondiendo al Ministerio de Información y Turismo. En el mes de julio de 1962 Manuel Fraga fue nombrado nuevo Ministro. Poco después, en el mes de



septiembre, se crearon la Subsecretaría de Turismo, la Dirección General de Promoción del Turismo y la Dirección General de Empresas y Actividades Turísticas. Esta estructura organizativa sólo experimentó un cambio durante el periodo analizado. La Subsecretaría de Turismo fue suprimida por razones económicas desde noviembre de 1967 a noviembre de 1974.

Tras siete años al frente del Ministerio, en octubre de 1969, fue relevado el equipo de Fraga. El nuevo ministro fue Alfredo Sánchez Bella, que se mantuvo en el cargo hasta el mes de junio de 1973, momento en el que sustituido por Fernando Liñán. Pero apenas seis meses después fue nombrado ministro Pío Cabanillas. Su mandato también fue muy corto. Su relevo tuvo lugar en octubre de 1974. El último ministro de Información y Turismo del franquismo fue León Herrera Esteban.

La política turística practicada durante el periodo 1962-1975, enmarcada, como es natural, dentro de la denominada planificación indicativa, tuvo como objetivo prioritario conseguir un crecimiento máximo. El país necesitaba divisas, el turismo las podía proporcionar, y se consideró que lo más conveniente era crecer cuanto más mejor, tanto en término de demanda como de oferta. Sin embargo, este objetivo maximizador se vio acompañado de una insuficiente asignación de recursos. La participación del Ministerio de Información y Turismo en los presupuestos generales del Estado fue siempre muy reducida. También lo fueron las inversiones públicas en turismo previstas y ejecutadas en los tres planes de desarrollo que vieron la luz, así como la política de crédito oficial. No puede decirse, pues, que el Estado fuera especialmente generoso con el turismo.

La intervención del Estado se centró fundamentalmente sobre la oferta y, de manera muy especial, sobre tres grupos de objetivos: 1) control de precios y calidad de los servicios; 2) fomento de la capacidad de alojamiento; y 3) organización administrativa.

Por lo que respecta al control de los precios y de la calidad de los servicios turísticos la legislación fue abundante. De ella habría que destacar: 1) determinación de precios a percibir por la industria hotelera y en los campamentos de turismo; 2) actualización y reajuste de los honorarios de los Guías y Guías-Intérpretes; 3) fijación de los precios máximos del plato combinado turístico y del menú turístico; 4) regulación de las condiciones de sanidad, seguridad y habitabilidad en apartamentos; 5) requisitos mínimos en infraestructura en los alojamientos turísticos; 6) tenencia del Libro de Reclamaciones; 7) imposición de multas y sanciones; y 8) exigencia de graduación para desempeñar tareas directivas en los establecimientos turísticos, incluidos los de propiedad estatal.

En cuanto al fomento de la capacidad de alojamiento, las actuaciones del Estado se centraron en: 1) crédito hotelero; 2) préstamos para financiar la construcción y venta de edificaciones para extranjeros en zonas turísticas; 3) inversión en estaciones invernales de montaña; 4) primer Plan de Modernización Hotelera; 5) créditos para la financiación de capital circulante de las empresas turísticas; 6) inversión directa del Estado a través de la red estatal de parado-

res, que continuó creciendo durante el periodo, y de las empresas públicas ATESA y ENTURSA, creada esta última en el año 1963 con el objetivo de construir y explotar establecimientos hoteleros.

De la amplia legislación sobre la organización administrativa de la oferta hay que destacar: 1) Reglamento de las actividades turístico informativas privadas; 2) Registro de Denominaciones Geoturísticas; 3) Registro de Empresas y Actividades Turísticas; 4) Ordenación de restaurantes y creación del menú turístico; 5) Régimen de reservas hoteleras; 6) Estatuto Ordenador de las Empresas y de las Actividades Turísticas Privadas; 7) Ordenación de cafeterías, campamentos de turismo, apartamentos y otros alojamientos similares; 8) Clasificación de los establecimientos hoteleros; 9) Ordenación turística de las Ciudades de Vacaciones; 10) Estatuto de los Directores de Empresas Turísticas; 11) Determinación de zonas y rutas turísticas; 12) Ordenación del Trabajo para la industria hostelera; y 13) Ordenación de la oferta turística.

La Administración trató también de fomentar la oferta turística a través de la formación de mano de obra, de la ordenación espacial de la oferta y de la conservación y desarrollo de los recursos turísticos y de las infraestructuras: 1) creación de la Escuela Oficial de Turismo; 2) Ley de Centros y Zonas de Interés Turístico Nacional; 3) reglamento de los centros no oficiales de enseñanzas turísticas; 4) establecimientos de zonas para bañistas en el mar y las playas; 5) clasificación de embalses según su posible aprovechamiento secundario turístico; 6) Ley Reguladora de las Costas Marítimas y Ley de Puertos Deportivos; 7) regulación de la colaboración entre la Administración turística y el Patrimonio Forestal del Estado; 8) créditos a corporaciones locales radicadas en zonas turísticas para la realización de obras de interés turístico; 9) Créditos para financiar parcialmente la realización de obras de infraestructura en centros o zonas previamente declarados de interés turístico; y 10) créditos para obras de infraestructura de alojamientos turísticos y de centros de montaña.

Por lo que respecta a la política de demanda hay que señalar que fue escasa y que la Administración se limitó a intentar organizarla administrativamente, a promocionarla y a ejercer un cierto control sobre la misma: 1) creación del Libro de Interés Turístico y de la Fiesta de Interés Turístico; 2) reglamentación de las agencias de viajes; 3) ordenación de los Centros de Iniciativas Turísticas; y 4) regulación del Registro de Empresas Turísticas Exportadoras.

Por último, en cuanto a las medidas de política turística que podrían calificarse como mixtas merece la pena destacar: 1) creación del Instituto de Estudios Turísticos; y 2) creación de premios relacionados con el turismo, como los dedicados a periodistas extranjeros, embellecimiento y mejora de los pueblos españoles, estaciones de servicio en carretera, escritores de turismo, estaciones de ferrocarril, diarios y revistas, fotografía turística, entre otros.



## 4. La monarquía de Juan Carlos I (1975-2000)

### 4.1. Transición y Unión de Centro Democrático (1975-1982)

Tras la restauración de la monarquía, la actuación de los poderes públicos españoles en materia turística continuó discurriendo por los cauces tradicionales en cuanto a los objetivos perseguidos y a la escasez de medios asignados para conseguirlos. No obstante, sí hubo cambios significativos por lo que respecta a las competencias turísticas y al grado de intervención estatal. La recuperación de la democracia y, sobre todo, la aprobación de la Constitución de 1978 ejercieron una clara influencia sobre los mismos.

El nuevo modelo de Estado autonómico que configuró la Carta Magna exigió notables cambios institucionales en materia turística. El centralismo uniformador del franquismo dio paso a un proceso descentralizador a favor de las Comunidades Autónomas. No hay que olvidar que las transferencias de turismo figuran entre las primeras que se iniciaron y, también, culminaron. Los reales decretos correspondientes cubren un periodo que va desde 1978 a 1984.

Por otro lado, otro cambio institucional significativo del periodo fue la adscripción de las competencias turísticas a ministerios con un carácter netamente económico. En el mes de julio de 1977 desapareció el Ministerio de Información y Turismo. Sus dos últimos titulares tras la muerte de Franco habían sido Adolfo Martín Gamero y, desde julio de 1976, Andrés Reguera, y con ambos había trabajado como Subsecretario de Turismo, Ignacio Aguirre. El fin del símbolo de la política turística franquista coincidió con la creación, en el seno del Ministerio de Comercio y Turismo, de la Secretaría de Estado de Turismo. Al frente de ambos organismos fueron nombrados José A. García Díez e Ignacio Aguirre, respectivamente. Casi tres años después, concretamente en mayo de 1980, José A. García Díez fue sustituido por Luis Gámir, pero su permanencia al frente del ministerio fue muy corta ya que en octubre de dicho año, y tras la fusión del Ministerio de Comercio y Turismo con el de Economía, la Secretaría de Estado de Turismo se transfirió al Ministerio de Transporte y Comunicaciones, el cual incorporaría el Turismo a su denominación en marzo de 1981. Esta reorganización supuso la sustitución de Luis Gámir por José L. Álvarez. En un primer momento el nuevo Ministro continuó manteniendo al frente de la Secretaría de Estado a Ignacio Aguirre, pero la designación poco después de éste como portavoz del gobierno supuso su sustitución por Eloy Ibáñez. Una nueva remodelación se produjo en diciembre de 1981. Luis Gámir fue nombrado Ministro de Transportes, Turismo y Comunicaciones. Permaneció en el cargo hasta finales del mes de noviembre de 1982.

Por último, los cambios políticos y de la política económica en general, con el fin de la planificación indicativa, contribuyeron a que la política de la Administración central fuera algo menos intervencionista en materia turística. De las medidas más relevantes del periodo habría que destacar: 1) apoyo a la exportación de capitales españoles para efectuar inversiones turísticas en el extranjero; 2) financiación de circulante a empresas turísticas exportadoras; 3) restricción a la construcción de nuevas plazas de alojamiento en zonas que se consideraban

saturadas y el impulso y la potenciación de la modernización de la oferta hotelera, así como su diversificación; 4) Segundo y Tercer Plan de Modernización Hotelera; 5) Ley sobre Protección de las Costas Marítimas Españolas, Reglamento para la Ejecución de la Ley de Costas de 1969 y Reglamento de la Ley de Puertos Deportivos; 6) Declaración de Territorios de Preferente Uso Turístico; 7) Reglamento de la Ley de Espacios Naturales; 8) Privatización de ATESA; 9) nuevas ordenaciones de campamentos, de establecimientos hoteleros y de apartamentos turísticos y viviendas turísticas vacacionales; 10) apoyo a las zonas de influencia socioeconómica de los parques naturales y reservas nacionales de caza; y 11) liberalización de los precios de los establecimientos hoteleros.

## 4.2. La etapa socialista (1982-1996)

A la hora de analizar la política turística durante la prolongada etapa socialista habría que distinguir dos subperiodos. El primero, que se extiende hasta los últimos años de la década de los ochenta, estuvo muy marcado por la culminación del proceso de transferencias turísticas a las Comunidades Autónomas. Fueron unos años en los que la Administración central fue incapaz de definir una estrategia turística nacional e hizo una cierta dejación de sus funciones, mientras que las Comunidades Autónomas, con competencias exclusivas en materia de turismo, mantuvieron en líneas generales una orientación bastante continuista con relación a la que tradicionalmente había venido siguiendo aquella. Sin embargo, a lo largo de los años noventa se introdujeron una serie de cambios cualitativos importantes en la organización administrativa turística, se intentó facilitar una mayor coordinación y colaboración entre todos los agentes que intervienen en el turismo y se definieron, por fin, nuevos objetivos estratégicos. Los agentes turísticos, públicos y privados, entendieron que España estaba entrando en un nuevo modelo turístico que requería, hasta cierto punto, reemplazar la estrategia de liderazgo de costes por otra basada en la diferenciación del producto y en la calidad. Competitividad, calidad, eficiencia, diversificación, sostenibilidad, se convirtieron en conceptos claves para la Administración Central y, también, para las diferentes Comunidades Autónomas.

Por lo que atañe a la organización administrativa turística, hay que señalar que experimentó notables cambios durante el periodo estudiado. En diciembre de 1982 Enrique Barón fue nombrado máximo responsable de la cartera de Transporte, Turismo y Comunicaciones, y la Secretaría de Estado de Turismo fue sustituida por una Secretaría General de Turismo, con rango inferior y con Ignacio Fuejo al frente. Dos años después se creó el Instituto de Promoción del Turismo, con carácter de organismo autónomo de índole comercial y con la finalidad de ejercitar la política gubernamental de promoción exterior del turismo. Pero una nueva modificación tendría lugar pocos meses después. En el mes de julio de 1985 Abel Caballero fue nombrado ministro y la Secretaría General de Turismo se configuró con una Dirección General de Política Turística y con dos organismos autónomos: el Instituto de Promoción del Turismo y la



Administración Turística Española. Este organigrama administrativo no experimentó cambios significativos hasta el inicio de la década de los años noventa, excepción hecha de la sustitución de Abel Caballero por José Barrionuevo en julio de 1988.

En la Ley de Presupuestos Generales de 29 de junio de 1990 se modificó la denominación del Instituto de Promoción del Turismo por la de Instituto de Turismo de España (Turespaña), que mantuvo su carácter de organismo autónomo, y se fijaron las normas básicas reguladoras de sus funciones. Asimismo, la Administración Turística Española se transformó en sociedad estatal con la denominación de Paradores de Turismo de España. Al año siguiente, en marzo de 1991, la Secretaría General de Turismo pasó al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, del que fue nombrado máximo responsable Claudio Aranzadi. La Secretaría, que no experimentó modificación alguna en su estructura, recayó en Fernando Panizo. Sin embargo, la última remodelación gubernativa socialista, llevada a cabo en julio de 1993, sí afectó a la Secretaría General de Turismo. Las funciones en materia turística se encomendaron al Ministerio de Comercio y Turismo, con Javier Gómez Navarro al frente, y a la Secretaría General se le encargó la definición de una estrategia nacional de turismo en coordinación con las Comunidades Autónomas y entes locales. A Turespaña, por su parte, la misión de colaborar en su diseño y en el desarrollo de sus contenidos. La Secretaría General de Turismo, de la que se hizo cargo Miguel Góngora, quedó integrada ahora, y hasta la victoria del Partido Popular en 1996, por las direcciones generales de Estrategia Turística y de Promoción Turística.

Por último, también merece la pena destacar en el ámbito administrativo: 1) la creación de la Comisión Interministerial de Turismo, con la misión de reforzar la coordinación de todos los departamentos con competencias o que realizaban actuaciones relacionadas con el turismo; 2) el impulso dado a partir de 1994 a la Conferencia Sectorial del Turismo, órgano formado por los Consejeros de Turismo de las Comunidades Autónomas y por los máximos responsables en materia turística de la Administración central; y 3) la creación en 1995 del Consejo Promotor del Turismo, en el que estaban representadas las administraciones central, autonómica y local y el sector privado empresarial, para desempeñar funciones fundamentalmente de consulta, asesoramiento e información de planes y programas de fomento del turismo nacional y de promoción y comercialización exterior.

Detallar la política turística de la Administración central socialista y la gran pluralidad de iniciativas autonómicas sería una tarea ingente. Por ello sólo se van a destacar algunas de las actuaciones públicas que tuvieron una mayor repercusión sobre el sector turístico: 1) avance en la liberalización del transporte de viajeros por carretera; 2) nuevas normas de clasificación de los establecimientos hoteleros; 3) nueva política de promoción exterior turística; 4) Limitación de los premios nacionales de turismo; 5) Ley de Conservación de los Espacios Naturales y de la Flora y Fauna Silvestre; 6) adaptación de la legislación reguladora del ejercicio de las actividades propias de las agencias de viajes; 7) Ley y Reglamento de Protección de Costas; 8) Convenio Marco Europeo sobre Cooperación Transfronteriza y Plan de Medidas Comunitarias

a favor del Turismo; 9) reordenación de la política de apoyo al estudio, investigación y práctica profesional para la investigación en materia turística; 10) creación de títulos de técnicos superiores en agencias de viaje, información y comercialización turísticas, alojamiento y restauración, y de técnicos de grado medio en servicios de restaurante y bar, cocina, y pastelería y repostería; 11) ratificación del Convenio Internacional sobre las Condiciones de Trabajo en los hoteles, restaurantes y establecimientos similares; 12) cesión a las Comunidades Autónomas del rendimiento en su territorio de las tasas y exacciones sobre el juego; 13) concesión de ayudas y subvenciones para el fomento de las ofertas turísticas especiales, para proyectos de construcción de campamentos, para construcción y reforma de establecimientos hoteleros de explotación familiar y para la promoción y comercialización del turismo rural; 14) crédito turístico con destino a la modernización de alojamientos y a la dotación de oferta turística complementaria; 15) autorización de operaciones de cambio de divisas a los establecimientos turísticos; 16) total liberalización de las inversiones extranjeras; 17) regulación de los sistemas de cuentas extranjeras en pesetas ordinarias y convertibles; 18) Reglamento del Impuesto sobre el Valor Añadido; 19) privatización de ENTURSA; 20) nueva regulación del crédito turístico; 21) adecuación de la normativa española a las normas comunitarias reguladoras de los movimientos de capital y de derecho de establecimiento de los extranjeros; 22) derogación de todas las disposiciones relativas a capital circulante de empresas turísticas exportadoras y a financiación en el exterior de actividades turísticas; y 23) liberalización de gastos de viajes, estancia en el extranjero y movimiento de divisas y pesetas por frontera.

Merecen una especial atención dos estudios e iniciativas que simbolizan la toma de conciencia por parte de los poderes públicos de los cambios que se estaban operando en los mercados turísticos, así como de la necesidad de acompañar procesos de mejora y adaptación de la oferta española a tales cambios, tanto en sus aspectos empresariales como de entorno: el Libro Blanco del Turismo Español y el Plan Marco de Competitividad del Turismo Español (Plan Futures). En el primero, que vio la luz en 1990, se aconsejaba avanzar de forma combinada en tres direcciones: 1) liderazgo en la relación calidad-precio, especialmente en sol y playa; 2) diferenciación en segmentos distintos al de sol y playa en los que España pudiera optar a cuotas de mercado razonables y donde no fuera imprescindible un liderazgo de costes; y 3) especialización en aquellos casos en los que existiera poco riesgo de aparición de productos sustitutivos y alta debilidad por parte de los competidores.

El Plan Futures, aprobado en el verano de 1992, representó el primer paso para definir una estrategia turística nacional e iniciar un proceso de colaboración entre el Estado y las Comunidades Autónomas. Los objetivos finales perseguidos eran aumentar la calidad de vida de los agentes involucrados en la actividad turística, conseguir un sector más competitivo y rentable que contribuyera de forma sostenida y equilibrada al crecimiento económico de las zonas turísticas y conservar y mejorar los entornos naturales y culturales. La primera fase del Plan Marco, correspondiente al cuatrienio 1992-1995, desarrolló cinco grandes planes operativos: 1) Coordinación y Cooperación Institucional; 2) Modernización e Innovación Turística; 3) Nuevos Productos Turísticos; 4) Promoción, Marketing y Comercialización; y 5) Excelencia Turística.



ca. En la segunda fase, la prevista para el periodo 1996-1999, los planes y objetivos fueron los siguientes: 1) coordinación entre las administraciones públicas y con el sector privado; 2) mejora de la calidad del producto y servicio turístico español; 3) mejora de la capacidad tecnológica y de innovación de las empresas del sector turístico; 4) impulso a la confluencia de actuaciones públicas y privadas para la mejora de la oferta turística de los destinos; 5) cooperación con los países en desarrollo y apoyo a la internacionalización de las empresas turísticas españolas; 6) mejora de la cualificación y especialización del capital humano de la industria turística; 7) profundización en la diversificación y desestacionalización de la oferta turística; y 8) apoyo al conocimiento riguroso del sector y difusión de los resultados.

### 4.3. La política turística del Partido Popular (1996-2000)

En el mes de mayo de 1996 la actividad turística quedó encuadrada en el Ministerio de Economía y Hacienda, cuyo titular era Rodrigo Rato. Se suprimió la Secretaría General de Turismo y se creó la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pymes, y al frente de la misma se nombró a José Manuel Fernández Norniella. Estuvo en el cargo hasta la primavera de 1998, cuando fue sustituido por Elena Pionero. La estructura administrativa turística se organizó en dos direcciones generales: Dirección General de Turismo y Dirección General del Instituto de Turismo de España. (Turespaña). Esta estructura se completó con el Instituto de Estudios Turísticos, la Conferencia Sectorial, la Comisión Interministerial y el Consejo Promotor de Turismo.

Los últimos cuatro años del siglo pasado no supusieron una ruptura en materia de política turística. Ni en el ámbito estatal ni en el autonómico. Los máximos responsables turísticos profundizaron en la tendencia observada desde comienzos de la década de los años noventa. Buena prueba de ello son las siguientes actuaciones: 1) II Plan Marco de Competitividad y Planes de Excelencia y Dinamización Turística; 2) Plan Estratégico de Actuaciones de la Administración del Estado, en el que se definieron las siguientes acciones concretas a desarrollar: cooperación interadministrativa, promoción y comercialización, estadísticas europeas, Unión Europea, formación turística, competitividad, diversificación, sostenibilidad medioambiental, calidad turística, internacionalización de la empresa turística, actuaciones en destino, medidas de apoyo y Paradores de Turismo; 3) Instituto de la Calidad de la Hostelería Española e Instituto de la Calidad de las Agencias de Viajes; 4) inicio de los estudios universitarios de turismo; 5) presentación, tras la clausura del III Congreso Nacional de Turismo, celebrado en Madrid en noviembre de 1997, de un conjunto de medidas de actuación para llevar a cabo a lo largo del periodo 1998-2000: implantación de un sistema homogéneo de información y señalización turística, realización de un programa de turismo sostenible, apoyo en la Unión Europea al mantenimiento del tipo reducido del IVA, creación del Observatorio del Turismo, potenciación del programa de internacionalización de la empresa turística, implantación de nuevas fórmulas de turismo social, implantación y generalización de la imagen de marca de la calidad turística

española, redacción de un inventario de enseñanzas turísticas, desarrollo y promoción de productos interregionales, definición de fórmulas flexibles para la cofinanciación pública y privada de acciones de promoción turística, creación de nuevas oficinas españolas de turismo, promoción internacional de la gastronomía, entre otras; y 6) Plan Integral de la Calidad del Turismo Español 2000-2006, un plan de política turística a medio plazo en el que la calidad es el principio básico inspirador del mismo.

## 5. Conclusiones

Tres son las conclusiones fundamentales que se desprenden de las páginas precedentes. La primera, que a lo largo de todo el siglo XX, y como no podía ser de otro modo, los poderes públicos intervinieron en el sector turístico. La segunda, que durante la mayor parte de la centuria pasada su intervención varió muy poco en lo fundamental: hasta el inicio de la década de los años ochenta la política turística se caracterizó por su centralismo, por tener como objetivo prioritario el mayor crecimiento turístico posible, por insistir demasiado en los mismos motivos de atracción, el sol y la playa, por actuar fundamentalmente sobre la oferta y por la escasez de recursos destinados al sector. Y la tercera, que fue durante los últimos quince años del siglo cuando se introdujeron los primeros cambios significativos en materia de política turística: por un lado, y por mandato constitucional, ésta se descentralizó a favor de las Comunidades Autónomas y, por otro, desde la Administración central se trató de avanzar, en colaboración con las autonómicas y locales, hacia la sustitución del modelo tradicional de "monocultivo" por otro diversificado, aunque sin perder lógicamente la especialización competitiva, potenciado la calidad, la competitividad y la sostenibilidad en nuestro sector turístico.



## Bibliografía

- ARRILLAGA, J.I. (1955): *Sistema de política turística*, Madrid, Aguilar.
- BAYÓN, F. (1999): *50 años del turismo español. Un análisis histórico y estructural*, Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces.
- BOTE, V. y MARCHENA, M. (1996): "Política turística", en PEDREÑO, A. (Director), *Introducción a la economía del turismo en España*, Madrid, Civitas, pp. 295-326.
- CALS, J. (1974): *Turismo y política turística en España: una aproximación*, Barcelona, Ariel.
- CALS, J. (1987): "Turismo y política turística en España (1974-1986)", en VELARDE, J., GARCÍA DELGADO, J.L. y PEDREÑO, A. (Compiladores), *El sector terciario de la economía española*, Madrid, Colegio de Economistas.
- CALS, J. (2000): "La recepción turística y la política de turismo de la democracia en España (1977-1998): entre la descentralización y los cambios en los mercados", *Papers de Turisme*, 27, pp. 74-98.
- CORREYERO, B. (2002): *La propaganda del Estado a través del turismo: España (1936-1951)*, Tesis Doctoral, Madrid.
- ESTEVE, R. y FUENTES, R. (2000): *Economía, historia e instituciones del turismo en España*, Madrid, Pirámide.
- FERNÁNDEZ ÁLVAREZ, J. (1974): *Curso de Derecho Administrativo Turístico*, Madrid, Editora Nacional.
- FERNÁNDEZ FUSTER, L. (1991): *Historia general del turismo de masas*, Madrid, Alianza.
- FIGUEROLA, M. (1980): "Política de turismo", en GÁMIR, L. (Coordinador), *Política económica de España*, Madrid, Alianza, pp. 895-926.
- GONZÁLEZ MORALES, J.C. (2003): *Turismo en España (1905-1931)*, Tesis Doctoral, Madrid.
- PELLEJERO, C. (Director) (1999): *Historia de la economía del turismo en España*, Madrid, Civitas.
- PELLEJERO, C. (2000): *El Instituto Nacional de Industria en el sector turístico: ATESA (1949-1981) y ENTURSA (1963-1986)*, Málaga, Universidad de Málaga.



- PELLEJERO, C. (2002): “La actuación del Estado en materia turística durante la dictadura de Primo de Rivera”, *Revista de Historia Económica*, 1, pp. 149-158.
- PELLEJERO, C. (2002): “La política turística en la España del siglo XX: una visión general”, *Historia Contemporánea*, 25, pp. 233-265.
- TORRES BERNIER, E. (1976): La política económica del turismo en España, Tesis Doctoral, Málaga.
- URIEL, E. y MONFORT, V. (Directores) (2001): EL SECTOR TURÍSTICO EN ESPAÑA, Alicante, Caja de Ahorros del Mediterráneo.
- VEGA INCLÁN: Marqués de la (1927), *Turismo en España*, Madrid.
- VELASCO, M. (2001), *La política turística: objeto, contenidos e instrumentos. Evolución de la política turística en la organización central del Estado (1951-2000)*, Tesis Doctoral, Madrid.