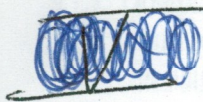


El turismo

Teoría y práctica

Chris Cooper
John Fletcher
Alan Fyall
David Gilbert
Stephen Wanhill

UNIDAD



El turismo y la planificación del desarrollo

INTRODUCCIÓN

Cualquier forma de desarrollo económico necesita de una planificación cuidadosa para asegurarse de que se cumplen los objetivos implícitos o explícitos que subyacen en la iniciativa. En este capítulo, mostramos que el turismo, por tratarse de una actividad multisectorial y por acarrear los impactos medioambientales, sociales y económicos de los que nos hemos ocupado en los capítulos 6, 7 y 8, requiere una planificación exhaustiva que garantice que éste tendrá éxito y será sostenible. Se va a examinar su papel dentro de las principales teorías generales del desarrollo económico. También mostraremos que no puede ser óptimo si no se contempla como una asociación en la que se impliquen todas las partes interesadas, en lugar de dejarlo únicamente en manos del sector privado, que tiende a mostrar una visión miope centrada en los beneficios a corto plazo, frente al sector público, que a su vez suele adoptar un enfoque conservador acerca del desarrollo. En definitiva, en este capítulo dejaremos claro que en la planificación turística se necesita un alto nivel de cooperación y coordinación entre el sector público y el privado; así como la participación activa de la comunidad local. Este capítulo va a demostrar igualmente que el énfasis de la planificación del desarrollo turístico ya no se pone en el formato rígido del **plan maestro** "de diseño global", sino que se prefieren los planes más flexibles y reactivos. Este cambio de enfoque es en gran medida consecuencia del reconocimiento de que el desarrollo no es un concepto finito, sino infinito que tiene lugar en un entorno que nunca deja de cambiar. Por consiguiente, los planes deben representar un esfuerzo por facilitar la consecución de los objetivos deseados, teniendo siempre en cuenta los cambios en los factores, que influyen no sólo en los fines en sí mismos sino también en el modo de alcanzarlos.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

El propósito de este capítulo es procurar que el lector alcance las siguientes metas:

- Entender cómo encaja el turismo dentro de las teorías generales sobre el desarrollo económico.
- Ser consciente de la importancia que tiene adoptar un enfoque integrado con respecto a la planificación y el desarrollo del turismo y conocer los niveles de planificación de éste, así como el papel de la comunidad en este contexto.
- Adquirir la capacidad de identificar las características del producto turístico que tienen implicaciones para la planificación y el desarrollo del turismo.
- Identificar las fases más importantes del proceso de planificación y desarrollo del turismo.

9.1. El turismo y las teorías sobre el desarrollo económico

Se han propuesto varias teorías para explicar el proceso del desarrollo económico (véase Nafziger, 1997). Éstas son algunas de las más relevantes en sus respectivas épocas:

- La teoría inglesa clásica del estancamiento económico.
- El enfoque histórico de Marx.
- La identificación por parte de Rostow de las etapas del crecimiento económico.
- Los círculos viciosos de la demanda/oferta y la inversión.
- Las teorías del crecimiento equilibrado y desequilibrado.
- Las teorías de la dependencia.

Examinando el hilo conductor de estas teorías, se puede comprobar si se ha prestado atención o no al turismo dentro de los planteamientos más generales sobre el desarrollo económico. Cabe resaltar, no obstante, que, a partir de la década de los setenta del siglo pasado, se ha ido constatando una tendencia a apartarse de las grandes nociones teóricas acerca del desarrollo económico, y a adoptar en su lugar enfoques más específicos que se pueden ajustar a cada situación concreta. En cualquier caso, puede resultar útil analizar las características del turismo desde la perspectiva de la economía en general.

9.1.1. *La teoría inglesa clásica del estancamiento económico*

Esta teoría se desarrolló a partir de los escritos de los economistas tempranos Malthus, Mill y Ricardo. Para entender el concepto del que parte la misma, se ha de destacar que

estos autores estaban muy influidos por la física de Newton y su idea de que la vida nunca es aleatoria sino que se halla ordenada por algún tipo de gran "diseño global". De las distintas hipótesis formuladas por los economistas clásicos, hay dos en las que podemos centrarnos especialmente para llegar a comprender mejor el funcionamiento de esta teoría: una, que en ausencia de progreso tecnológico, la cantidad de producto (o *output*) obtenido se veía limitada por la escasez de suelo, y la otra, la ley de los rendimientos decrecientes.

En la figura 9.1 se puede ver que las unidades adicionales de mano de obra con una cantidad fija de suelo aumentan el volumen de producto por unidad cuando la mano de obra se eleva de 1 a 3. Sin embargo, cuando se añade una cuarta unidad, la subida del volumen, aunque positiva, no es tan grande como en el caso anterior. Con la quinta y sexta unidad de mano de obra la ampliación va siendo progresivamente menor. Si se añaden más de seis unidades, la cantidad de producto empieza a disminuir coincidiendo con la aparición de deseconomías de gran escala.

La teoría sugiere también que la tasa de salario a largo plazo, la tasa natural de salario, estaba fijada en el nivel de la subsistencia fisiológica. Por tanto, pese a las desviaciones a corto plazo de la tasa de salario natural, ésta siempre tendería a volver a su nivel normal de partida.

De acuerdo con esta teoría, si aumenta la producción de alimentos, los salarios suben y el excedente de alimentos disponible significa que la población está más sana y crece. A medida que aumenta la población, hay más bocas que alimentar y más unidades de mano de obra con la oferta de suelo fijada. Conforme va creciendo la mano de obra, la tasa promedio de salario va cayendo y continúa haciéndolo hasta situarse en un índice de salario de subsistencia. Si el sueldo cae por debajo del nivel de subsis-

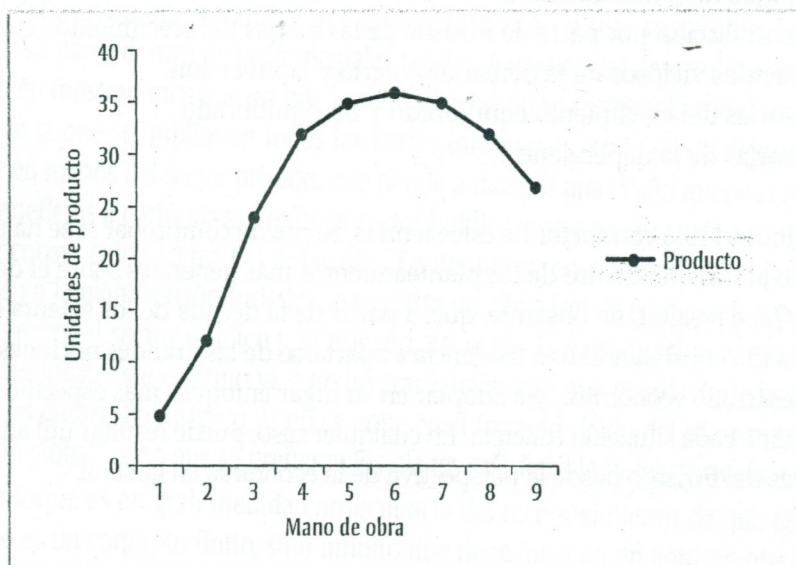


Figura 9.1. La ley de los rendimientos decrecientes.

tencia fisiológica, entonces la población disminuye y la escasez de mano de obra empuja la tasa promedio de salario hacia arriba hasta su nivel natural. Dada la ausencia de progreso tecnológico, la única manera de paliar esta tendencia de rendimientos decrecientes es aumentar la acumulación de capital por trabajador. Pero, incluso en ese caso, los teóricos clásicos se encontraban maniatados por la rigidez de algunos principios económicos. La necesidad de conseguir beneficios y pagos de intereses a cambio del incremento de las reservas de capital requiere la existencia de una mayor disponibilidad de plusvalía (el producto obtenido menos el coste de la mano de obra), pero la hipótesis de los rendimientos decrecientes supone que la plusvalía disminuye y, por consiguiente, también es menor el rendimiento del capital. Con la disminución de los rendimientos del capital se reducen los incentivos para aumentar el capital por trabajador y queda trazada la ruta hacia el estancamiento y el declive de la economía. Existen, pues, buenas razones para describir la teoría clásica inglesa como una teoría marcada por el pesimismo.

Esta teoría tiene muchos defectos, entre ellos el abandono del progreso tecnológico que puede multiplicar varias veces el producto por trabajador. Asimismo, se ha demostrado que la hipótesis de que el crecimiento de la población viene determinado exclusivamente por la prosperidad no resulta satisfactoria especialmente en los países industrializados, donde el control voluntario de la natalidad ha estabilizado los niveles de población. La propiedad del capital y del suelo no es necesariamente prerrogativa de los propietarios del capital privado. La propiedad del capital y del suelo por parte del Estado puede dar lugar a un conjunto de objetivos diferentes que probablemente permitirán un crecimiento continuado.

9.1.2. *El enfoque histórico de Marx sobre el desarrollo*

Basado en el materialismo histórico, se enmarca dentro de un mundo dinámico, y no en un escenario estático como el que utilizaron los economistas clásicos. En esta visión dinámica del desarrollo, tanto los cambios en la tecnología como las mejoras en la organización de la producción y el desarrollo de las destrezas humanas trabajan conjuntamente para proporcionar el lubricante que permitirá engrasar el motor del cambio. El mundo, según la visión de Marx y Engels, pasó de manera natural del **feudalismo** al **capitalismo**, al **socialismo** y después al **comunismo**. Entre las consecuencias económicas de la reacción ante el capitalismo figuran que la demanda aumenta más lentamente que la capacidad productiva y que se produce un crecimiento del poder monopolístico que deja fuera a los pequeños negocios, creando un segmento de población formado por trabajadores que no disponen de propiedades. Esta dinámica da lugar a lo que Marx denomina un ejército en la reserva de desempleados que sirve de amortiguador de los impactos que se producen cuando la economía se expande y se contrae durante los ciclos de negocios. El resultado es una serie de crisis en las que la propiedad de la capacidad productiva es cuestionada de forma reiterada por parte del prole-

tariado con estudios hasta que se establece el comunismo y el socialismo a través del Estado pasa a convertirse en innecesario.

La visión marxista del desarrollo económico presenta una serie de defectos, incluidos los hechos comprobados de que la revolución, cuando el proletariado de hecho se hizo con el control del Estado, ocurrió en Rusia –y no en Occidente– en un momento en que Rusia era uno de los países capitalistas menos desarrollados de Europa. La teoría se basa en la existencia de un conflicto entre los objetivos que se marcan los capitalistas y los que pretende alcanzar el proletariado. Si no hay conflicto y ambas partes se dan cuenta de que pueden prosperar si las dos deciden compartir un producto que crece con rapidez, entonces el dinamismo de la teoría de Marx sufre un serio varapalo. Pese a todo, aún sigue contando con un gran apoyo entre aquéllos descontentos con la distribución de la riqueza en su país o preocupados por las amenazas que suponen las tendencias recientes hacia la globalización y la preponderancia de las corporaciones multinacionales.

9.1.3. La teoría de Rostow sobre el crecimiento y el desarrollo

Los procesos de cambio que se identifican dentro del mundo dinámico de Marx no estaban distribuidos de manera uniforme. Si se adopta una visión histórica, la existencia de sociedades precapitalistas abarcó largos períodos de tiempo con pocas evidencias de que se produjeran cambios significativos en la vida económica. Fue el reconocimiento de que las economías pasan por cinco etapas diferenciadas a medida que se desarrollan lo que llevó a Rostow a identificar esas etapas en un importante trabajo que después se convirtió en un estudio de referencia (Rostow, 1990). Son éstas:

1. La sociedad (preindustrial) tradicional.
2. Las condiciones previas para el despegue económico.
3. El despegue económico.
4. El impulso procedente de la propia economía hacia la madurez.
5. La era del consumo masivo.

El trabajo de Rostow era más una colección de tendencias secuenciales identificadas que una teoría. El principio en el que se basaba su estudio es que existe una inercia natural que ha de superarse antes de que se produzca el desarrollo impulsado por la propia economía. Esta inercia se supera mediante un aumento de las inversiones en transportes, una mejora de la organización y la producción en la agricultura y un incremento de las importaciones –especialmente de capital–. Estos tres factores constituyen lo que Rostow denomina las “condiciones previas para el despegue”. Se considera que estas condiciones se han cumplido cuando los países experimentan un rápido crecimiento de la inversión neta, tienen un importante sector económico dominante que establece estrechos vínculos con otros sectores y disponen de

la infraestructura necesaria en la que ha de sustentarse el desarrollo de las industrias modernas.

Una vez que se han cumplido las condiciones previas para el despegue y éste ha comenzado, se estima que la economía ha entrado en una ruta de crecimiento sostenido impulsado por ella misma. Esta etapa se asocia con la migración desde las zonas rurales a las urbanas, con la aparición de una mano de obra más cualificada y con una estructura de Estado que aporta estabilidad. El proceso de crecimiento impulsado por la economía continúa hasta alcanzar un grado de madurez que se materializa en una etapa de consumo masivo, en la que la propiedad de los bienes duraderos como los automóviles, los llamados "productos blancos" (exclusivos de un distribuidor determinado) y otros equipamientos se considera lo normal.

La visión de Rostow acerca del desarrollo económico tuvo un mayor eco entre los círculos gubernamentales, donde presumiblemente tocó la fibra sensible de muchas oficinas de las autoridades estadounidenses, que en los círculos académicos. Los colegas universitarios de Rostow acogieron sus ideas con opiniones encontradas, y algunos las criticaron con dureza por ser excesivamente vaga, demasiado simple e imposible de verificar. La teoría de Rostow fue denostada igualmente por haber metido en el mismo saco a un amplio abanico de países –bajo la denominación de "economías tradicionales"– independientemente de sus recursos, su historia o su estructura. La teoría relativa al papel que desempeña la inversión neta a la hora de acabar con la inercia natural de las economías no encuentra apoyo en ninguna evidencia empírica y no existe una razón demostrable que explique por qué los componentes de cada etapa no pueden ocurrir en cualquier momento del proceso de desarrollo en vez de únicamente en la fase a la que se refiere Rostow. Una crítica fundamental de la que es objeto esta teoría se centra en que asume implícitamente que el desarrollo actual va a ser un reflejo del que ha tenido lugar en los que en la actualidad son países industrializados. Esto significa ignorar los efectos de los vínculos internacionales y del comercio, además de asumir que todos los países actualmente en vías persiguen los mismos objetivos que los países ricos actuales.

9.1.4. Los círculos viciosos de la demanda/oferta y la inversión

Este enfoque teórico sugiere que los países son pobres porque siempre lo han sido. La premisa de la pobreza que lleva a la pobreza se puede examinar desde el lado de la demanda o desde el lado de la oferta para llegar a la misma conclusión. Desde el lado de la demanda, se apunta que, si un país carece de medios, entonces los niveles de ingresos serán bajos. Esto significa que el nivel de demanda de productos y servicios también será escaso y, por tanto, no habrá incentivos para que los empresarios inviertan en la consecución de una capacidad productiva adicional. Esto quiere decir, además, que la cantidad de capital por trabajador sigue siendo pequeña, al igual que la productividad, lo que refuerza la conexión entre los ingresos bajos y los bajos niveles de demanda. Desde la

perspectiva de la oferta, se sugiere que los niveles bajos de ingresos limitan las oportunidades para el ahorro y esto implica que la disponibilidad de capital para invertir también sea minúscula. Al ser poca la inversión, el volumen de capital por trabajador también es reducido, con lo cual se mantiene la productividad baja que lleva a su vez a unos casi inexistentes niveles de ingresos y de ahorros.

Estos mecanismos resultan atractivos desde el punto de vista de la simplicidad, pero es precisamente este aspecto lo que suscita más motivos de preocupación. La conexión entre los niveles de ingresos y los ahorros a escala nacional no es tan obvia como se sugiere en esta teoría. El ahorro corporativo es una parte importante del total y, en muchos casos, puede ocurrir que la propensión marginal a consumir no sea significativamente mayor que en los países industrializados, donde existen fuerzas que constantemente intentan inducir a los consumidores a gastar más. La sencillez de las teorías también da a entender un grado de volatilidad que no resulta evidente en las economías nacionales. Por ejemplo, una pequeña inyección de demanda adicional generaría la oportunidad de invertir en un capital adicional por trabajador, lo cual daría lugar a una productividad adicional, a unos niveles de ingresos más altos y a un incremento de la demanda. Con esto, la economía podría expandirse y escapar de la "trampa de la pobreza" en la que se encuentra atrapada.

9.1.5. Las teorías del crecimiento equilibrado y desequilibrado

Son variantes de un mismo tema y se dedican a analizar si el desarrollo ocurre en todos los sectores o si se da sólo en unos pocos pero importantes que van a servir de catalizador para la evolución de la economía en su conjunto. La teoría del crecimiento equilibrado sugiere que la inversión en algunos sectores exportadores y su explotación no bastan para superar la inercia natural de una economía estancada. Existe una indivisibilidad en la infraestructura que hace necesaria una plataforma de desarrollo más amplia para poder tener éxito, y las decisiones de inversión están ligadas con frecuencia a otras elecciones sin las cuales no serían viables. Como alternativa, se apunta que el crecimiento desequilibrado, en el que únicamente se invierte en unos pocos sectores punteros, tiene muchas más posibilidades de conseguirse con los recursos propios de los países en vías de desarrollo y que los dominantes arrastrarán a los demás tras su estela.

9.1.6. El desarrollo económico a través de la teoría de la dependencia

La teoría de la dependencia sugiere, en relación con el desarrollo económico, que la capacidad de un mercado para lograr un desarrollo autónomo viene determinada por su dependencia con respecto a otros países capitalistas. Cuanto mayor sea ésta, menor será la capacidad para alcanzar una mejor economía. Los defensores de esta teoría citan los

períodos coloniales como prueba de la explotación por parte de las potencias extranjeras de los países menos desarrollados –llegando incluso hasta el extremo de “desindustrializarlos”– que tenía como propósito aumentar los niveles de riqueza de dichos países gracias a esta relación económica. Existen muchos ejemplos donde se puede comprobar cómo el colonialismo ha causado efectos negativos sobre el desarrollo de la nación sometida, aunque con frecuencia resulta difícil determinar qué grado de desarrollo se habría alcanzado si no hubiera existido. Además, hay muchos países que nunca fueron colonizados y que han seguido encontrándose en una situación de subdesarrollo, como Afganistán y Etiopía. No obstante, pocas personas negarían que el colonialismo y la dependencia hayan llevado a la asfixia de las fuerzas de desarrollo autóctonas a través de los siguientes procesos:

- la migración de trabajadores desde las zonas rurales hacia zonas urbanas coloniales más organizadas,
- la “recolección” de los mejores trabajadores para que trabajen en las oficinas coloniales,
- el comercio exterior en condiciones de desigualdad,
- la apertura de los mercados locales a las empresas extranjeras.

9.1.7. Las teorías del desarrollo y el papel del turismo

Dentro de la teoría clásica inglesa, no existe un papel claro para ninguna industria más allá de los límites impuestos por la escasez de suelo. El desarrollo turístico es de tipo inmobiliario y, como tal, aumenta las presiones sobre el uso de la tierra sin aportar una manera de sobreponerse a los factores restrictivos que se asocian con los rendimientos decrecientes.

El turismo desempeña un papel claro en la teoría de Marx acerca del desarrollo: el de vehículo o catalizador del cambio. Puede acelerar el proceso de introducción de los cambios porque tiene unas características de producto (véase más abajo) que le permiten desarrollarse rápidamente y facilitar el proceso de transferencia quizá desde el capitalismo hasta el socialismo y, en última instancia, hasta el comunismo. Sin embargo, existen elementos de la industria que prosperan con la explotación de las economías asociadas a la producción a gran escala (monopolios naturales o aerolíneas) y que, por consiguiente, mostrarán una fuerte oposición a la sustitución del capitalismo por otros sistemas de base más igualitaria. No obstante, en términos generales, el turismo se puede considerar una excelente fuerza impulsora de los cambios económicos, sociales y políticos.

Si se examina el papel de esta industria con respecto a las etapas del desarrollo de Rostow, aparece sin duda con un valor considerable. El desarrollo del transporte y las infraestructuras, junto con la importación de capital que se ve como una condición previa para el despegue, son una parte fundamental en la mayoría de estos pro-

cesos. Así, el turismo puede servir de catalizador para superar la inercia de los países en vías de desarrollo. La organización de la producción agrícola también se asocia a menudo con la inyección de demanda adicional que supone el desarrollo del turismo.

El turismo podría desempeñar un papel significativo dentro de la teoría del desarrollo estructurada en torno a la existencia de círculos viciosos, simplemente inyectando una demanda adicional en una economía o proporcionando un estímulo para la inversión. Según esta teoría, la introducción del turismo daría como resultado una economía en expansión tanto desde el punto de vista de la demanda como del de la oferta.

En el caso de los enfoques teóricos centrados en el crecimiento equilibrado o desequilibrado, hay un papel claro para el turismo dentro de ellos, ya sea como parte del planteamiento global acerca del desarrollo que gira en torno al crecimiento equilibrado o como uno de los sectores líderes que cobran protagonismo en el enfoque del crecimiento desequilibrado. La razón por la que el turismo podría ser escogido como un sector de referencia dentro de la concepción del desarrollo basada en el crecimiento desequilibrado se puede encontrar en el nivel de conexiones que el turismo tiene con otras industrias dentro de una economía, unas conexiones que suelen estar mucho más extendidas y tener mucha más relevancia que las que se establecen tradicionalmente con los mercados de productos primarios como la agricultura o la pesca.

No resulta difícil relacionar los rasgos del turismo moderno con la teoría del desarrollo basada en la dependencia. A menudo aparecen temores en relación con la dependencia tanto del turismo como de los proveedores extranjeros (en particular, los turoperadores y las empresas de transporte), al constituir éstos la base del desarrollo. En sí misma, la teoría de la dependencia es más una explicación del subdesarrollo que un intento de explicar el desarrollo. Se asigna un papel al turismo, que constituirá un factor estimulador o inhibidor del proceso dependiendo de la propiedad del establecimiento turístico.

En resumen, de las principales teorías que se han esforzado por mejorar nuestro nivel de comprensión del desarrollo económico de los países, salvo la teoría clásica inglesa —donde existen pocas posibilidades para ningún otro sector industrial que la flexibilidad que ofrece la disponibilidad de suelo y su relación con la población—, todas las demás reservan un papel muy importante que puede ser desempeñado por el turismo (véase cuadro 9.1). El turismo lidera la economía global como motor del desarrollo mientras nos adentramos en el siglo XXI. De hecho, el nivel de crecimiento del turismo ya fue auténticamente asombroso en la segunda mitad del XX, fruto de lo cual se convirtió en una opción de desarrollo por la que se inclinan abiertamente la mayoría de los Gobiernos.

Si desplazamos el centro de atención hacia el turismo “sostenible”, resulta que todas las teorías clave sobre el desarrollo económico de las que nos acabamos de ocupar presentan carencias, al no cubrir los aspectos medioambientales y socioculturales que se deben tener en cuenta para analizar la sostenibilidad. Tampoco el sistema de

mercado refleja en su totalidad el verdadero coste de los recursos de los que dependen la mayoría de los componentes del turismo. Éste es un tema en el que profundizaremos en el capítulo 11.

CUADRO 9.1. *El papel del turismo en las principales teorías sobre el desarrollo*

Las teorías	Un papel para el turismo
La teoría clásica inglesa	×
La teoría de Marx	✓
La teoría sobre el crecimiento de Rostow	✓
La teoría de los círculos viciosos	✓
La teoría del crecimiento equilibrado/desequilibrado	✓
La teoría de la dependencia	✓

9.2. La planificación y el desarrollo integrados

Se pueden adoptar diversos enfoques a la hora de planificar el desarrollo de cualquier industria o cualquier economía. Uno puede optar por una postura proactiva y describir estrategias que garanticen que el desarrollo sigue el rumbo deseado. Esta metodología requiere un conocimiento profundo y exhaustivo no sólo de la economía local y su estructura, sus limitaciones y sus puntos fuertes, sino también de los probables efectos causados por factores externos, con especial atención a la forma que pueden adoptar provocados desde fuera y la incidencia que posiblemente tendrán en el proceso de desarrollo en el ámbito local. Alternativamente, uno puede adoptar la postura reactiva de la teoría del caos. Este planteamiento se basa en la premisa de que existen demasiadas variables, interna y externamente, como para poder planificar todo. Las variables no se pueden controlar ni pueden ser objeto de predicciones con un nivel de precisión suficiente. Por tanto, es mejor desarrollar esquemas reactivos con el fin de estar en condiciones de reaccionar ante lo inesperado que intentar marcar un rumbo de desarrollo proactivo pero imposible de determinar. Este último enfoque se ha comparado con formar a los diseñadores de políticas en simuladores de vuelo para que sus reacciones sean más positivas e inteligentes. Sin embargo, tanto los métodos proactivos como los reactivos pueden utilizar ese tipo de analogía. A los pilotos se los entrena para volar por rutas predeterminadas y con horarios prefijados mientras que, al mismo tiempo, se les prepara para que sean capaces de reaccionar con sensatez ante acontecimientos inesperados. Se puede decir lo mismo sobre

la planificación del desarrollo turístico. Centrarse exclusivamente en las soluciones basadas en estrategias reactivas implica renunciar a la posibilidad de optimizar el desarrollo turístico.

Un segundo tema en torno al cual se generó un amplio debate durante la pasada década de los noventa es la noción del desarrollo sostenible (véase el capítulo 8). Aunque buena parte de lo que se ha dicho acerca del turismo sostenible es razonable desde un punto de vista académico, no es ni innovador ni radical. La idea de que debemos pensar en las generaciones futuras cuando estamos planificando el consumo de recursos finitos es loable y este tipo de planteamientos debería trasladarse a todas las demás actividades que incluyen producción y consumo, y no sólo al turismo. Además, la expresión "turismo sostenible" es una denominación poco apropiada que ha creado mucha confusión. El desarrollo se ha confundido a veces con el concepto de crecimiento y es *este* malentendido el que ha provocado el aumento del volumen de publicaciones que lanzan proclamas a favor del desarrollo sostenible. En realidad, el desarrollo, para poder ser catalogado como tal, ha de ser sostenible: de lo contrario, no es más que crecimiento a corto plazo. La mayoría de los libros de texto que intentan elaborar una definición del desarrollo incluyen alguna afirmación referida al crecimiento basado en el impulso de la propia economía. Sin embargo, la asignación de recursos finitos a actividades productivas no es sostenible a menos que los inventos y las innovaciones tecnológicas puedan encontrar recursos alternativos en el futuro. Se corre un gran peligro al impedir ciertas modalidades específicas de actividades turísticas con el fin de reducir los impactos inmediatos del turismo a corto plazo, ya que ese tipo de acciones de saneamiento puede desencadenar impactos mucho más devastadores y menos sostenibles en el futuro. Lo cierto es que no existe una respuesta sencilla para el debate sobre la sostenibilidad. Sólo podemos afirmar que la planificación del desarrollo *siempre* ha prestado atención a los problemas relacionados con la sostenibilidad y que es sólo la "mala" planificación lo que ha contribuido a avivar tanto estos debates en los últimos tiempos.

9.2.1. El turismo y el desarrollo

Para poder integrar el turismo dentro del plan de desarrollo de un país, es necesario organizarlo y desarrollarlo siguiendo una estrategia construida sobre bases sólidas, las cuales deberían abarcar la coordinación de los sectores relacionados con el turismo, y la oferta y la demanda del producto. El proceso de planificación del desarrollo implica a participantes procedentes de una amplia gama de estratos que posiblemente persiguen metas opuestas. Además, es más que probable que los diferentes actores tengan percepciones incompatibles acerca de la industria y el propio proceso de desarrollo. Antes de analizar el proceso de planificación del desarrollo turístico, vale la pena considerar algunas de las ventajas y desventajas que conlleva seleccionar a este sector como catalizador del desarrollo en general.

MINI ESTUDIO DE CASO 9.1

¿Podemos retroceder en el tiempo en Benidorm?

Los artículos y los libros sobre la planificación del desarrollo turístico a menudo abordan los temas como si partieran de una situación no turística. La realidad es que la mayor parte de la actividad encuadrada en el sector tiene lugar en economías muy desarrolladas donde se realizan inversiones significativas en las infraestructuras y en la planta turística. Zonas de destino como Benidorm, en España, han sido objeto de fuertes inversiones; el entorno ha evolucionado hasta hacerse irreconocible y la cultura local ha dejado de ser la propia de un pueblo de pescadores tradicional para convertirse en otra condicionada por la gran densidad de visitantes internacionales. Muchos de los residentes locales se han visto desplazados por la construcción de instalaciones turísticas, por el incremento en el coste del suelo y de la vivienda y por la "invasión" de comunidades foráneas. Es imposible que el entorno vuelva a su estado original y tampoco sería viable económicamente revertir este proceso de desarrollo. Se han hecho demasiadas inversiones y hay demasiados empleos en juego.

El futuro de estos destinos viene determinado en parte por las autoridades locales y los Gobiernos nacionales respectivos, los turoperadores, las empresas y los negocios turísticos y los demás actores del ámbito local. El desarrollo futuro puede darse en forma de nuevos gastos en instalaciones e infraestructuras o a través de inversiones centradas en mantener la planta turística a un nivel acorde con los tiempos. Las estrategias que se han de seguir en destinos como éstos son notablemente diferentes a las que se aplican en zonas vírgenes.

PREGUNTAS PARA EL DEBATE

- a) ¿Cuáles son las implicaciones que tiene la planificación para las estrategias turísticas en Benidorm?
- b) Dado que no es posible retroceder en el tiempo en zonas donde los impactos medioambientales y socioculturales han sido tan devastadores, ¿qué opciones de desarrollo les quedan a quienes han de diseñar las políticas? Proponga una forma posible de avanzar en la que se tenga en cuenta la viabilidad económica de la zona.
- c) Una manera de preservar la integridad medioambiental y sociocultural de las zonas de España que aún no han sentido la presencia del turismo es asegurarse de que las iniciativas de desarrollo en el futuro se den en lugares como Benidorm, y de que el desarrollo turístico en las zonas que aún conservan su belleza natural o bien se evite totalmente o bien, como máximo, se limite a la modalidad de escaso volumen y bajo impacto. Comente esta reflexión.

A) *Las características del producto turístico*

El producto turístico es único por la gama y la diversidad de actividades que engloba. Pocos productos pueden competir con la amplia oferta que se puede encontrar

bajo el encabezamiento de "turismo". Los visitantes pueden aumentar ese carácter único aportando su propia dimensión "extra" al producto. Además, éste se debe consumir dentro de los límites geográficos del destino donde se ofrece. No obstante, quienes lo elaboran no pertenecen exclusivamente al ámbito de la economía local y, en esta época de creciente globalización, el turismo puede involucrar, entre otros, a empresas de transportes, propietarios de establecimientos de alojamiento, turoperadores, agencias de viajes y proveedores de información radicados fuera del destino. Como ocurre con cualquier servicio personal, la producción y el consumo tienen lugar simultáneamente y, en el caso del turismo, la primera afecta (directa e indirectamente) a la mayoría de los otros sectores de la economía. Como se puede ver en otros lugares de este libro, esta **simultaneidad de la producción** y el consumo crea igualmente impactos sociales (y en cierta medida, medioambientales) específicos que no se asocian por lo general con la elaboración de otros productos y servicios.

B) El turismo como medio para la redistribución de la riqueza

Está ampliamente aceptado que el turismo es uno de los mecanismos más rápidos de obtención de divisas y uno de los factores más efectivos de redistribución de los ingresos en muchos países. Aunque puede tener importantes efectos redistributivos dentro de una economía cuando los residentes en zonas urbanas se gastan parte de sus ingresos en las regiones menos pobladas y más pobres de su país, su papel como vehículo para restaurar el equilibrio económico global entre norte y sur ha resultado decepcionante. No obstante, el turismo ha aportado una valiosa fuente de divisas a los países en vías de desarrollo más pequeños que tienen dificultades para competir en los mercados de productos tangibles.

El turismo interno es un medio muy eficaz de redistribución de la riqueza entre zonas diferentes dentro de la economía de un país. Esto se debe a que la actividad turística tiende a darse en zonas de gran belleza natural y escasamente pobladas donde apenas existen industrias manufactureras. Así pues, el turismo ofrece la oportunidad de crear empleo y generar ingresos en zonas que apenas cuentan con fuentes alternativas para la obtención de esos recursos. Así, por ejemplo, los residentes británicos se desplazan a Cornualles, el Peak District, Escocia y Gales cuando realizan viajes por Reino Unido y los franceses abandonan París en masa en agosto, normalmente en dirección sur. El éxodo masivo de la gente fuera de las ciudades en toda Europa, América y Australia durante los principales períodos vacacionales es una prueba de la redistribución interna que se está produciendo en los respectivos ámbitos nacionales.

La bibliografía que aborda el tema del turismo internacional como instrumento de redistribución de los ingresos es algo engañosa. Muchos de los artículos que se han escrito acerca del desarrollo en este ámbito tienden a centrarse en destinos económica, medioambiental y/o socialmente vulnerables. Esto es así porque estos lugares propor-

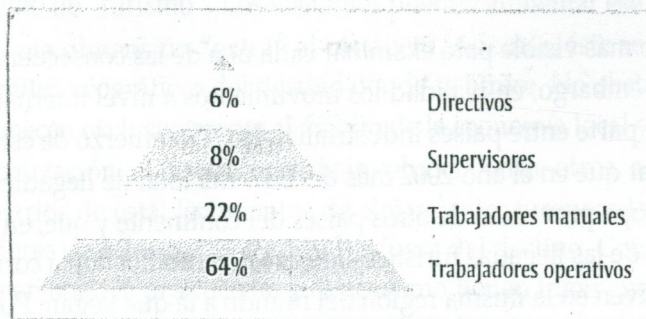
cionan un marco más visible para examinar cada una de las consecuencias del desarrollo turístico. Sin embargo, en realidad los movimientos a nivel internacional se producen en su mayor parte entre países industrializados. En refuerzo de este punto de vista se puede destacar que en el año 2002 más del 88% del total de llegadas turísticas internacionales a Europa provenían de otros países del continente y que, en términos globales, más del 80% de las llegadas turísticas internacionales tienden a corresponderse con residentes que viven en la misma región del mundo a la que llegan. Por lo que se refiere al debate norte-sur, los turistas escapan de los países industrializados para visitar otros países industrializados y el sur apenas disfruta de la riqueza creada por el sector. Es un hecho que debería tomarse en consideración cuando se examinan las consecuencias globales del desarrollo turístico.

C) El turismo como industria que requiere una gran cantidad de mano de obra

El turismo, al igual que la mayoría de industrias de servicios personales, requiere mucha mano de obra. Tanto en los países en vías de desarrollo con excedentes de personal como en los países industrializados con elevados niveles de desempleo, el turismo proporciona un medio eficaz de generar oportunidades de empleo. En general, en un momento en el que la ratio mano de obra/capital se está moviendo cada vez más en contra de la mano de obra en la mayoría de las industrias productivas, no se pueden pasar por alto las cualidades de absorción de trabajadores que tiene el turismo. No obstante, en muchos países hay escasez en este sentido y no resulta inusual comprobar que estos países deben importar empleados. En esas circunstancias, uno podría preguntarse si estos lugares gozan de una ventaja comparativa en el turismo o si quizá sería mejor que emplearan sus factores de producción en otros sectores.

Incluso en las situaciones de abundancia de mano de obra puede darse el caso de que haya otros factores de producción que aporten argumentos a favor de otras rutas hacia el desarrollo que no pasen por el turismo. Cuando existen claros indicios de que el destino local se va a beneficiar del empleo generado por el sector turístico, esta visión se debería moderar por las características de la mano de obra que generalmente se asocia con los establecimientos vinculados a la actividad turística. El perfil de empleo de los grandes hoteles, por ejemplo, tiende a mostrar una pirámide ocupacional relativamente plana como la que aparece en la figura 9.2. Esto significa que los puestos directivos de nivel intermedio y alto son relativamente escasos en comparación con el gran número de empleados poco cualificados. Este tipo de pirámide ocupacional se traduce en una falta de desarrollo profesional y, consiguientemente, en una ausencia de motivación entre el personal. Otro aspecto digno de mención es el predominio de mujeres y jóvenes entre los empleados.

Se ha intentado aumentar la altura de la pirámide ocupacional, mediante la introducción de departamentos y niveles de puestos de dirección intermedios en los hote-



Fuente: Anuncio Cooper, 1991 (reproducido con autorización).

Figura 9.2. La estructura de empleo típica de un hotel.

les de lujo, por ejemplo. Con ello, se esperaba poder dar el impulso que tanto necesitaban las perspectivas de desarrollo profesional y la motivación. Sin embargo, la experiencia reciente sugiere que se ha producido una inversión de esta tendencia con la "eliminación de niveles", y las perspectivas profesionales en los hoteles de lujo no es significativamente diferente de las que existían hace tres décadas. Así, si bien el turismo puede proporcionar un medio rápido y fácil de incrementar el número de personas empleadas en el contexto de la economía local, su contribución al desarrollo a largo plazo quedaría en entredicho. Para desarrollar este argumento, es necesario considerar los efectos secundarios en materia de empleo que se asocian con el desarrollo turístico, y aquí se puede encontrar una gama mucho más amplia de requerimientos de destrezas y vías de desarrollo profesional. Por tanto, aunque los efectos directos del turismo en materia de empleo pueden estar condicionados por algunos factores restrictivos, los efectos indirectos no van a verse afectados por esas limitaciones.

D) *El turismo y la formación en el lugar de trabajo*

No es probable que el desarrollo de destrezas relacionadas con los sectores de viajes y hostelería en el mercado laboral local suponga grandes exigencias en términos de recursos educativos. Si hablamos del nivel de formación de quienes trabajan en el ámbito del alojamiento, el grupo más grande con diferencia lo forman quienes poseen sólo una educación muy rudimentaria. Esto no es lo deseable ni desde el punto de vista del futuro de la industria ni pensando en el desarrollo integral del destino. A menudo existe una necesidad urgente de formación y educación en todos los niveles, tanto en el sector público como en el privado. Sin embargo, la industria con frecuencia opta por ignorar esta necesidad y prefiere disfrutar de los beneficios que comporta un mercado laboral barato y abundante, y el sector público, por su parte, suele estar más preocupado por el objetivo a corto plazo de con-

seguir oportunidades de empleo que por desarrollar una mano de obra con un buen nivel de formación y cualificación. Hay una indiscutible necesidad de educación y formación en las industrias del turismo y la hostelería, y la política de suplir la falta de preparación de los trabajadores con la formación en el lugar de trabajo tiene mucha culpa de la baja calidad de muchos productos turísticos. A estos destinos les resulta imposible competir con otros de alta calidad que, consiguientemente, pueden cobrar precios elevados y disfrutar de una demanda mucho más boyante de sus productos.

El hecho de que la educación y la formación en las industrias del turismo y la hostelería son insuficientes y de escasa calidad es algo que se conoce desde hace casi dos décadas, como queda demostrado en el cuadro 9.2. Desde una perspectiva de crecimiento a corto plazo –y no de opciones de desarrollo–, este perfil educativo tiene implicaciones positivas al igual que negativas. Dentro de las primeras está el que la mano de obra que debe hacer posible el crecimiento turístico se puede movilizar con relativa rapidez. La formación se puede realizar en el puesto de trabajo, lo que posibilita la incorporación rápida de personal desde el colectivo de desempleados o, como ocurre a menudo en los países en vías de desarrollo, desde los sectores agrícola y pesquero. En el lado negativo, la falta de cualificación existente en los negocios relacionados con el turismo supone que su crecimiento no dará como resultado necesariamente una mano de obra con mayor preparación –uno de los factores considerados un ingrediente importante en el proceso de desarrollo económico–.

E) La estructura de la industria turística

Uno de los rasgos más destacados de la industria turística es la proporción del total de negocios que se pueden catalogar como pequeñas y medianas empresas (pymes).

CUADRO 9.2. El nivel de estudios en el sector del turismo

Nivel	Actividades suplementarias (%)	Actividades (%)
Universidad	1	3
Educación superior de otro tipo	4	5
Enseñanza Secundaria		
• Superior	30	45
• Básica	34	40
Sin estudios	31	7

Fuente: OMT, 1980.

La naturaleza del turismo como industria de servicios personales tiende a hacerlo atractivo para los empresarios individuales o familiares. La proliferación de pequeños negocios trae consigo tanto ventajas como desventajas. En primera instancia, facilita el rápido establecimiento de empresas nuevas y la generación de recursos de oferta flexible que pueden responder de manera inmediata a las fluctuaciones de la demanda. Se trata igualmente de una industria que, desde fuera, no parece inaccesible desde el punto de vista técnico, lo que anima a los empresarios en ciernes a iniciar actividades en el sector. Existen pocas **barreras para la entrada** en el sentido de que las empresas se pueden poner en marcha con volúmenes de inversión pequeños y hay margen para que la **diferenciación del producto** proporcione cierto poder monopolístico a los negocios de menores dimensiones. Sin embargo, estas ventajas pueden ser también el origen de problemas más graves en relación con los siguientes aspectos:

- la formación insuficiente del personal (una preparación informal poco estructurada),
- una ratio deuda/patrimonio muy alta que lleva a la quiebra de las empresas (como consecuencia de la excesiva confianza en los negocios),
- los problemas de ineficiencia derivados de la incapacidad para sacar partido de la producción de economías de gran escala.

Aunque la gran mayoría de los establecimientos de negocios en el ámbito del turismo se podrían clasificar como pymes, una proporción significativa del producto total de la industria se puede atribuir a las corporaciones nacionales e internacionales de mayor tamaño. No obstante, dentro del turismo tiene cabida un amplio abanico de estructuras de negocios: desde los establecimientos que ofrecen alojamiento y desayuno a precios muy asequibles hasta las cadenas hoteleras internacionales, desde los operadores independientes que ofrecen vuelos turísticos en los destinos hasta las gigantescas compañías aéreas nacionales. Cada tipo de negocio presenta sus propias características operativas, detectándose entre las empresas más pequeñas una tendencia a requerir mucha más mano de obra y a depender en mayor medida de los proveedores locales, mientras que las compañías grandes se apoyan sobre todo en el capital y en la compra al por mayor en un "mercado" global.

F) *El proteccionismo*

El hecho de que la producción y el consumo se den simultáneamente significa que el visitante debe viajar al destino para disfrutar del producto. Esto hace del turismo una industria de exportación única. Los consumidores internacionales (el país importador) a menudo no se dan cuenta de que su gasto en el extranjero es una importación, por lo que no lo ven como una amenaza grave al nivel de empleo de sus propias naciones. Así, el turismo se libra normalmente de convertirse en objeto de políticas de

proteccionismo o represalias comerciales, salvo cuando entra a formar parte de una política macroeconómica general que restringe los movimientos de divisas con el fin de corregir problemas relativos a la balanza de pagos. Dicho esto, a menudo es precisamente la existencia de restricciones en relación con las divisas en muchas regiones en vías de desarrollo del mundo lo que explica las tasas de crecimiento relativamente bajas en el marco del turismo interregional (como, por ejemplo, en el sudeste de Asia). De la misma manera, cuando las naciones han de hacer frente a crisis monetarias (como Reino Unido en las décadas de los sesenta y setenta del siglo pasado y Malasia en la más cercana de los noventa), el Gobierno que se encuentra en el poder en ese momento impone restricciones sobre la cantidad de divisas que pueden cambiar los turistas salientes.

G) *Una multitud de industrias*

El turismo es un producto industrial complejo. Concretamente, se compone de los resultados que obtienen los sectores de viajes, alojamiento y restauración, comercio minorista, entretenimiento y muchos otros. Esto quiere decir que sus efectos en términos económicos y de desarrollo se sienten en casi todos los ámbitos de la sociedad a partir del impacto inicial y también da a entender que tiene fuertes vínculos con muchos otros ámbitos de la economía, y que es la fuerza de esos vínculos la que determina el valor de los multiplicadores de producto, de ingresos y de empleo que se asocian con el gasto turístico.

La variedad de industrias que se incluyen bajo el paraguas del sector significa que existe un amplio abanico de oportunidades de empleo generadas por esta actividad. Ello puede estimular el mercado laboral y el desarrollo de la formación profesional.

H) *La flexibilidad de los precios*

El volumen de divisas que reciben muchos países en vías de desarrollo depende de los precios de los productos agrícolas primarios vigentes en los mercados mundiales. Es decir, los precios, por ejemplo, del cacao, el azúcar, el arroz, etc. se establecen en los mercados mundiales de materias primas, donde los países a título individual tienen muy poco que decir a la hora de determinar el precio final de los productos. El turismo, por otra parte, proporciona una fuente de divisas sometida a algunas medidas de control por parte del país anfitrión. La diferenciación del producto, bien a través de la dotación natural o mediante recursos artificiales, puede otorgar a los países algo de poder para fijar los precios. Cuanto mayor sea la diferenciación del producto, que puede ser innata o fruto de una estrategia, mayor será el **poder monopolístico** y, por ende, mayor libertad tendrá el destino para establecer su propio precio. La diferenciación del producto se puede basar en factores naturales que van desde aspectos generales como el

clima (Florida, las Bermudas o Islandia son ejemplos de ello) hasta atracciones naturales específicas (como las cataratas Victoria, la Gran Barrera de Coral y el Gran Cañón). También se puede conseguir la diferenciación del producto a través de aspectos socio-culturales, el patrimonio (como las pirámides de Egipto, la Gran Muralla China y Stonehenge en Reino Unido) e incluso por la calidad del producto turístico en sí mismo. Básicamente, no importa qué aspecto se utilice para diferenciarlo con tal de que haya suficiente demanda del mismo. Sin embargo, el turismo es también muy **competitivo en términos de precios**.

I) La competitividad en términos de precios

La mayor parte del mercado turístico, correspondiente al turismo de complejos vacacionales, es muy sensible a los precios y, por consiguiente, muy competitivo a nivel internacional. Los efectos de las fluctuaciones de las divisas sobre la cifra de llegadas internacionales y el volumen de gasto turístico demuestran sobradamente este hecho. Aunque la mayoría de los destinos de turismo de masas presumen de un alto grado de diferenciación del producto, un breve examen de los folletos de los principales turoperadores que venden productos de sol, arena y mar basta para revelar que el principal campo de batalla no está en los hoteles, la calidad de las playas o el mar, sino en el coste del paquete. La competencia de precios es un rasgo fundamental del mercado del turismo asequible, tanto para los destinos como para los operadores.

J) La estacionalidad

Una característica muy llamativa del turismo en muchos países es la manera en que varía a lo largo de todo el año el nivel de actividad. Ésta no es exclusiva del turismo —la agricultura es también una industria habituada a las fluctuaciones estacionales en los niveles de actividad—, pero la mayoría de las industrias no tienen que soportar el grado de estacionalidad que afecta a las instalaciones turísticas. En el caso del turismo puede deberse a factores relacionados con la oferta, como las mencionadas anteriormente, o a factores propios de la demanda, como la disponibilidad de los turistas para viajar en diferentes épocas del año. Por ejemplo, en los paquetes de vacaciones internacionales que tienen como objetivo atraer a grupos familiares de Europa o de Estados Unidos, se debería tener en cuenta que la disponibilidad de la mayoría de las familias viene condicionada por las fiestas escolares. El efecto de este hecho se puede comprobar comparando el coste de los vuelos durante el curso —en los períodos lectivos— y durante las épocas no lectivas. Estas últimas tienden a asociarse con una "etiqueta" de precio elevado. Por tanto, las fuerzas de la estacionalidad inciden en el consumo del producto desde los dos lados del mercado: la demanda y la oferta.

Sea cual sea la causa de la estacionalidad, ésta tiende a reflejarse en las siguientes facetas:

- el empleo (el personal eventual/de temporada),
- la inversión (los escasos rendimientos anuales del capital),
- las políticas de precios (los precios rebajados fuera de temporada).

Desde el punto de vista económico, cualquier negocio sujeto a fluctuaciones estacionales en la demanda de su producto se enfrenta a un dilema. Si compra suficientes recursos para poder atender ese máximo en la carga de la demanda, entonces tendrá que soportar un excedente de capacidad productiva durante el resto del año. Si mide sus recursos de acuerdo con el nivel promedio de la demanda, pasará parte del año con capacidad de sobra, pero no podrá alcanzar el nivel máximo de carga de la demanda. Por otra parte, puede hacerse con un volumen variable de recursos (empleados) para satisfacer la carga de demanda máxima y después deshacerse de estos factores relacionados con los recursos durante la temporada baja. Aunque atractiva desde el punto de vista de la cuenta de ganancias y pérdidas, esta solución tan socorrida no hace nada por mejorar las relaciones empresario/trabajador. Además, intrínsecamente es un derroche contratar a empleados temporales cada año, invertir en recursos humanos (mediante la formación) y después perder esa inversión al final de la temporada alta.

Con el fin de compensar algunos de los costes relacionados con la estacionalidad, muchos hoteles y operadores ofrecen vacaciones en períodos de temporada baja a precios muy baratos. La disponibilidad de esos precios más reducidos permite empujar a los viajeros hacia un destino en una época del año durante la cual, de no ser por esos descuentos especiales, esos visitantes no se desplazarían allí. No obstante, existen límites para este tipo de descuentos. En primer lugar, los ingresos percibidos por los establecimientos durante la temporada baja deben cubrir *al menos* los costes variables de producción. Si éste es el caso, entonces abriendo fuera de temporada pueden conservar a sus empleados y quizá hacer alguna aportación a sus **costes fijos**. En segundo lugar, los descuentos aplicados a los paquetes de temporada baja no deben ser tan grandes como para reducir el atractivo del producto de cara a la temporada principal.

Existen igualmente destinos que no se ven afectados por estas variaciones estacionales, lo que les proporciona una ventaja comparativa, ya que pueden funcionar a un nivel más alto de rendimiento de la actividad turística durante el año sin sufrir tantos impactos socioculturales y medioambientales como sus competidores de temporada (marcados por la estacionalidad).

K) *Los altos costes operativos fijos/de apalancamiento*

Muchas de las industrias relacionadas con el turismo han de afrontar unos niveles elevados de costes fijos. Es decir, se ha de comprometer un volumen amplio de capital

antes de obtener ningún producto. En las industrias que presentan este tipo de estructura de costes (por ejemplo, las líneas aéreas y los hoteles), el volumen de ventas se convierte en el factor fundamental. Este aspecto queda reflejado en la figura 9.3, donde el eje vertical mide los ingresos y los costes, mientras que el horizontal describe la cantidad de producto obtenido durante el período de tiempo analizado. Aquél donde se sitúa el umbral de rentabilidad para las industrias no turísticas está representado por Q_1 , mientras que Q_2 muestra el umbral de rentabilidad del sector turístico. La curva de costes C_1 se refiere a la función de costes de una industria no turística y C_2 refleja la función de costes de una industria típicamente ligada a este sector. Podemos comprobar que ambos tipos de industrias presentan las mismas estructuras de gastos variables (motivo por el que las dos funciones de coste tienen una trayectoria paralela), pero en la industria relacionada con el turismo adquieren una mayor relevancia los costes fijos. El resultado final es que el punto donde se sitúa el umbral de rentabilidad para la industria vinculada al turismo (UdR_2) es mucho más alto que en la industria no turística. Así pues, el volumen de producto pasa a ser esencial en las industrias con elevados costes fijos. Dicho umbral de rentabilidad marca el momento preciso en el que los ingresos y los beneficios cubren los costes asumidos para elaborar el producto.

La preocupación por el volumen mostrada por las industrias que tienen altos niveles de apalancamiento operativo también puede influir en el modo de pensar de las organizaciones nacionales de turismo. Muchos destinos basan sus planes de desarrollo en cifras de volumen. Países de todo el mundo tienden a celebrar el hecho de que los números superen algún umbral anual *mágico* y muchos de ellos expresan todavía las metas/objetivos de sus planes de desarrollo en espacios de camas o noches de turistas. Sin

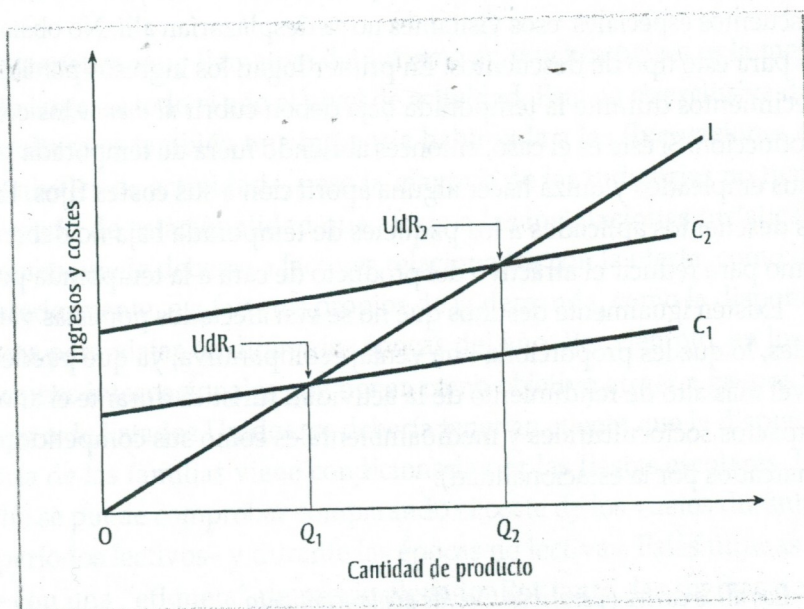


Figura 9.3. El efecto de los costes fijos sobre el umbral de rentabilidad de la producción.

embargo, la presencia de éstos en sí misma no constituye el objetivo de ninguno de estos destinos. Los objetivos primarios son económicos y los indicadores de rendimiento, así como las metas que se quieren alcanzar, deberían expresarse en términos económicos, y no con cifras de volumen y/o constreñidos por los valores de los indicadores medioambientales o sociales.

Sin duda, existen pruebas abrumadoras que apoyan la opinión según la cual hay varios factores relacionados con la industria turística que hacen de ésta una opción de desarrollo atractiva. Pero algunos de esos factores pueden hacer también que el turismo acabe resultando menos atractivo si no se controlan o atenúan mediante una planificación adecuada.

9.3. Los niveles de planificación del desarrollo

La planificación del desarrollo turístico puede llevarse a cabo a nivel internacional, nacional y subnacional.

9.3.1. La planificación del turismo internacional

A nivel internacional, organismos como la OMT, la UE, la OCDE, la Organización del Turismo del Caribe (OTC) y el Consejo de Turismo del Pacífico Sur (TCSP, por sus siglas inglesas) acometen todos ellos, aunque de manera limitada, distintas modalidades de planificación turística. Este nivel presenta casi siempre deficiencias en cuanto a la estructura, los detalles y las posibilidades de aplicación real.

Generalmente adopta la forma de unas directrices pensadas para ayudar a los Estados miembro.

9.3.2. La planificación del turismo nacional

Es un compendio de los planes de desarrollo turísticos ideados para una nación en su conjunto, pero a menudo incluye objetivos específicos para regiones subnacionales o tipos de zonas que se encuentran dentro de las fronteras del país. Los planes se presentan en diversos formatos, entre ellos los siguientes:

- la política turística,
- las estrategias de marketing,
- la estructura impositiva,
- los sistemas de ayudas/incentivos económicos,
- la legislación (por ejemplo, en materia de empleo, inversión y repatriación de beneficios),

- el desarrollo de las infraestructuras,
- los sistemas y las organizaciones de transporte internos y externos,
- los programas de educación/formación y de recursos humanos.

9.3.3. La planificación del turismo regional/local

Se ocupa de cuestiones específicas que afectan a una zona subnacional. Normalmente es mucho más detallada y específica que la planificación de ámbito nacional y puede variar de manera significativa de una zona a otra. Por ejemplo, puede haber lugares en los que se deba fomentar el desarrollo turístico y otros donde ciertos tipos de instalaciones turísticas, como un casino, resultan claramente desaconsejables. Este tipo de planes puede abarcar un Estado dentro de un país de estructura federal, un condado, una ciudad o incluso un complejo turístico local.

Sin embargo, hay ciertas limitaciones en torno a la medida en que las estrategias de desarrollo regional pueden ser diferentes de otros planes regionales o del nacional. Ciertamente, no deberían ir en detrimento de las metas y los objetivos generales del plan nacional o de los que persiguen los desarrollados por otras regiones. Lo ideal sería que los planes subnacionales se aplicaran en armonía con el nacional en la medida en que lo permitan las condiciones locales concretas.

Los planes en todos los niveles han de prestar atención a la forma en que la información es transferida al consumidor –el turista–. Se debería tener en cuenta igualmente que lo que *no* se dice a los visitantes resulta con frecuencia tan vital como lo que *sí*. Esto es especialmente cierto desde la perspectiva de la gestión de los viajeros cuando se hacen esfuerzos por dirigir a los turistas hacia ciertas regiones concretas y alejarlos de otras. Ese tipo de información se puede difundir a través de diversos medios, entre los que figura internet, que está adquiriendo una importancia cada vez mayor como instrumento para el desarrollo y el marketing del sector. No obstante, éstos son los medios que se han utilizado tradicionalmente:

- los centros de orientación para visitantes,
- los centros de información para turistas,
- los folletos publicitarios, los mapas y los artículos de revistas, así como los espacios en televisión o radio,
- las excursiones o los recorridos autoguiados,
- los guías oficiales,
- los pósteres y las muestras o exposiciones.

Todos estos medios se pueden ver como una manera de concienciar a los visitantes y cabe la posibilidad de emplearlos como apoyo para los programas más formales que llevan a cabo los funcionarios responsables de las cuestiones relacionadas con el turismo.

9.4. El proceso de planificación del desarrollo turístico

El concepto de "planificación" tiene que ver con la organización de algunos acontecimientos futuros para alcanzar unos objetivos preestablecidos. La planificación y el desarrollo integrados constituyen una forma de planificación global, porque integran todos los tipos de organización –económica, física, social y cultural–. La planificación no debería entenderse como un concepto estático, sino que más bien representa un intento de desplegar la mejor estrategia en un mundo de cambiantes influencias internas y externas. Aunque, como concepto dinámico, puede adoptar diversas modalidades, existe una estructura muy coherente que es fácilmente aplicable al proceso. La mostramos en la figura 9.4.

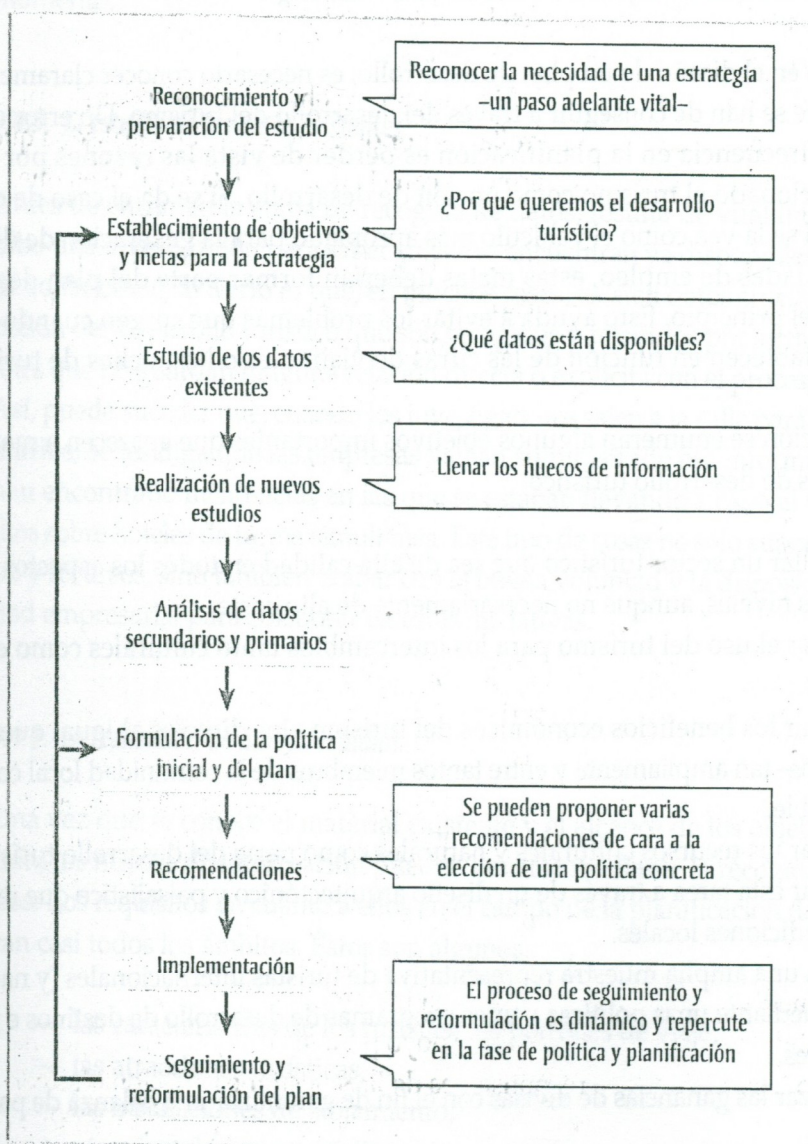


Figura 9.4. Las fases clave del proceso de planificación.

9.4.1. El reconocimiento y la preparación del estudio

Cuando se habla del reconocimiento y de la preparación del estudio, realmente nos referimos al llevado a cabo por parte de las autoridades responsables del área de planificación (normalmente el Gobierno), de la industria privada y de la comunidad local que llegan a la conclusión de que el turismo es una opción de desarrollo deseable, y también aludimos a un cierto grado de concienciación acerca de los límites dentro de los cuales se debe producir el desarrollo turístico. El mero hecho de que se admita la necesidad de una estrategia en este campo es un indicio importante de que el Gobierno y la población son ya plenamente conscientes de la complejidad de la industria turística y de las necesidades que ésta tiene en materia de coordinación.

9.4.2. El establecimiento de los objetivos o las metas para la estrategia

Para tener éxito en el diseño de un plan de desarrollo, es necesario conocer claramente los objetivos que se han de conseguir a través del desarrollo del turismo. Un error que se comete con frecuencia en la planificación es perder de vista las razones por las que se ha seleccionado el turismo como opción de desarrollo. Si se da el caso de que a esta actividad se la vea como el vehículo más apropiado para la generación de divisas y oportunidades de empleo, estas metas deberían formar parte del plan de desarrollo desde el principio. Esto ayuda a evitar los problemas que surgen cuando los objetivos se establecen en función de las cifras de visitantes o las noches de turista anuales.

A continuación se enumeran algunos objetivos importantes que aparecen a menudo en los planes de desarrollo turístico:

- Desarrollar un sector turístico que sea de alta calidad en todos los aspectos y a todos los niveles, aunque no necesariamente de alto coste.
- Fomentar el uso del turismo para los intercambios tanto culturales como económicos.
- Distribuir los beneficios económicos del turismo –los directos al igual que los indirectos– tan ampliamente y entre tantos miembros de la comunidad local como sea posible.
- Preservar los recursos culturales y naturales como parte del desarrollo turístico y facilitar esta tarea a través de un diseño arquitectónico y paisajístico que refleje las tradiciones locales.
- Atraer a una amplia muestra representativa de turistas internacionales (y nacionales) mediante unas políticas y unos programas de desarrollo de destinos e instalaciones.
- Maximizar las ganancias de divisas con el fin de garantizar una balanza de pagos saneada.

- Atraer a turistas “de categoría” con un alto nivel de gasto.
- Aumentar las oportunidades de empleo.
- Ayudar a las zonas de la periferia mejorando los niveles de empleo y subiendo los salarios, con lo que se logra frenar o parar totalmente la emigración.

Es importante que los objetivos establecidos en el plan de desarrollo sean *claros, exentos de ambigüedad, no contradictorios y alcanzables*. Se puede comprobar viendo la lista precedente que estos ejemplos no son de carácter específico, por lo que resultaría difícil valorar si el objetivo se ha alcanzado realmente o no. Asimismo, algunos de ellos pueden resultar contradictorios, en particular los que aluden al tipo de turista que se debe atraer y al impacto que se quiere producir. Cuando los objetivos son vagos y/o contradictorios, el plan de desarrollo está condenado al fracaso desde el primer momento.

• 9.4.3. El estudio de los datos existentes

Antes de entrar en la etapa de recogida de datos, resulta de vital importancia llevar a cabo una investigación para saber cuáles se encuentran ya disponibles. Si bien esto puede sonar obvio, lo cierto es que, en muchos casos, existen datos cruciales para la planificación del desarrollo turístico que son recogidos y retenidos por agencias gubernamentales que no guardan ninguna relación directa o explícita con el proceso de planificación. Así, puede suceder que, cuando los investigadores salen a la calle para recoger **datos primarios**, se les diga que las empresas ya han suministrado esa información. Los autores han encontrado incidencias en las que se estaban llevando a cabo al menos cinco estudios sobre hoteles de forma simultánea. Este tipo de cosas no sólo supone malgastar tiempo y recursos, sino también acabar con la buena voluntad y la disposición de la comunidad empresarial para colaborar en estas iniciativas.

• 9.4.4. La realización de nuevos estudios

Una vez que se conoce el material existente y el alcance de los objetivos de planificación, los huecos de información pueden llenarse mediante la recogida de datos primarios. Los requisitos en cuanto a ellos en el campo de la planificación del desarrollo abarcan casi todos los ámbitos. Éstos son algunos:

- las características de los turistas/los patrones de viaje,
- las atracciones turísticas,
- las instalaciones de alojamiento,
- otras instalaciones turísticas,
- la disponibilidad y el uso del suelo,

- la estructura económica –todos los sectores–,
- la necesidad y la provisión de educación y formación,
- los indicadores medioambientales,
- las características socioculturales,
- la inversión y el capital disponible –todos los sectores–,
- las organizaciones de los sectores público y privado,
- la legislación y la normativa relevantes.

Todos estos factores se consideran con respecto tanto a su estado actual como al que pueden llegar a encontrarse, según las proyecciones, dentro de la escala temporal del plan de desarrollo.

El estudio de los datos existentes y la recogida de los primarios deberían generar una concienciación acerca de la importancia que tiene disponer de fuentes de buena calidad para las tareas de planificación, gestión y seguimiento. Las autoridades deberían aplicar una estrategia a largo plazo de mejora de los datos mediante la implantación de un sistema de información sobre gestión que sea lo bastante flexible como para albergar la recogida de material nuevo cuando éste se encuentre disponible y para tratar asuntos no necesariamente identificados con la estrategia de cada momento.

9.4.5. *Los análisis*

Tras haberse formulado los objetivos, el marco analítico escogido determinará los conjuntos de datos concretos que se deben recoger. Una vez hecho esto, serán analizados en relación con una amplia variedad de temas. Las cuestiones principales que se han de considerar suelen pertenecer a cuatro ámbitos de estudio:

1. **La evaluación de los activos.** Este ámbito de análisis examina las reservas de activos existentes y potenciales, la forma en que se pueden desarrollar y las probables limitaciones que van a afectar a ese desarrollo. Esta evaluación debería incluir una valoración del estado de las infraestructuras para decidir si hace falta o no realizar más inversiones. Habría de empezar con un enfoque amplio referido a una variada gama de sectores y a sus usos alternativos, para centrarse a continuación en los activos relacionados con el turismo y en la mejor manera posible de utilizarlos dentro de ese marco.
2. **El análisis de mercado.** Es, sin duda, un componente crucial de un buen plan de desarrollo. El análisis de mercado que se lleva a cabo durante la planificación tiene en ocasiones un alcance demasiado limitado para reunir condiciones óptimas de uso. Algunos de los problemas iniciales que deben abordarse tienen que ver con las tendencias de mercado a nivel mundial, regional y nacional por cada tipo de actividad turística. Otra pregunta fundamental es “¿por qué vie-

nen los turistas a este destino?”. En el pasado, demasiados planes de desarrollo se han basado en la suposición de que existe una cuota de mercado constante, una hipótesis que no es válida. A la hora de valorar los planes de desarrollo, se debe hacer un esfuerzo para determinar si las iniciativas propuestas son apropiadas o no, y para establecer los mercados en los que tales tentativas pueden tener probabilidades de éxito, así como el nivel o la **estructura de precios o tarifas** por las que se tendría que optar. El análisis de mercado debe incorporar igualmente un estudio de lo acontecido en los mercados y/o en los modos de transporte competitivos. Generalmente, estos temas se pueden abordar en el marco de un estudio de la ventaja competitiva y comparativa que incorpora un análisis DAFO.

3. **La planificación del desarrollo.** Un aspecto fundamental que se ha de estudiar bajo este epígrafe es el establecimiento de una cronología para las fases del plan de desarrollo que garantice la implementación del plan con éxito. Se examinan las posibles fuentes de financiación y se calcula el nivel adecuado de inversión extranjera (si la hay). El apartado del análisis engloba todos los temas; concretamente: el número de empleados extranjeros, la estrategia de marketing que se tiene que adoptar, los incentivos para la inversión, las estructuras organizativas y los programas de formación.
4. **Los análisis de impactos.** Deberían tener una cobertura muy grande, abordando temas tales como los efectos probables que el turismo tendrá en la comunidad anfitriona y en el entorno, las implicaciones económicas en relación con los indicadores clave (empleo, ingresos, recaudación de impuestos por parte del Gobierno y flujos de divisas) y los índices de beneficio económico probables. Estos análisis deberían examinar asimismo los riesgos que existen y la sensibilidad de los resultados ante los cambios en las hipótesis. La integración de los análisis de impactos económicos, medioambientales y socioculturales representa un avance esencial con respecto a las herramientas de planificación que se emplearon en los últimos años del siglo XX. La incorporación de un modelo de pronóstico con el que poder evaluar los futuros impactos económicos, medioambientales y sociales resulta también crucial. Los investigadores del turismo se afanan sin parar en la creación de herramientas de planificación mejores para su uso en el desarrollo y en la realización de modelos. Tenemos una buena muestra de ello en las herramientas elaboradas desde el Centro de Investigación en Turismo y Hostelería de la universidad de Bournemouth, que van a desempeñar un papel importante a la hora de proporcionar el contexto para la realización de ejercicios de planificación turística en el futuro.

Los análisis que acabamos de describir son a la vez de carácter cuantitativo y cualitativo. Se debe abordar la mayoría de las cuestiones planteadas antes de pasar a la etapa de formulación de recomendaciones, directrices y políticas.

9.4.5. *La formulación de las políticas y de los planes*

Es poco probable que los resultados del análisis de los datos del estudio ofrezcan una única solución. De hecho, lo que hacen es apuntar varias posibilidades para el diseño de estrategias de desarrollo. El proceso a partir de aquí consiste en formular borradores de planes a partir de cada una de las políticas potenciales que se derivan de los análisis. Las opciones alternativas se examinan a continuación centrándose en su potencial económico, en los costes y beneficios físicos y socioculturales, así como en los ámbitos de problemas que pueden aparecer fruto de la implementación de cada plan. Aquellas estrategias con las que se logre alcanzar más objetivos, sin por ello exponer al destino a problemas potencialmente graves, se seleccionan entonces y se redactan en su versión completa. Por último, se elabora un borrador de un plan "preferido" con vistas a la posterior implementación de las políticas.

9.4.6. *Algunas recomendaciones*

El plan "preferido" que se ha seleccionado basándose en los análisis es remitido, ya en su versión completa y detallada, por el equipo de planificación a las autoridades. Este envío a las autoridades se complementa con unas recomendaciones referentes a los métodos óptimos para desarrollar el turismo en el destino que permitirán alcanzar los objetivos marcados en el plan. Es más que probable que el equipo responsable de la planificación presente a las autoridades una selección de recomendaciones que cumplan, todas ellas, con los requerimientos del plan preferido. Es en esta etapa donde la interacción entre las autoridades y el equipo responsable resulta esencial para centrarse en los problemas que requieren atención y restar importancia a los que no la necesitan. Durante el período en que se producen estos debates, se formula el plan de desarrollo definitivo. Por tanto, la fase de recomendaciones debería contemplarse como un período de diálogo entre el equipo de planificación y los diseñadores de políticas.

9.4.7. *La implementación del plan*

Los métodos de implementación del plan de desarrollo se habrán tenido en cuenta a lo largo de la mayoría de las etapas de elaboración. Así, durante la fase de estudio de los datos secundarios se habrá prestado atención a muchos aspectos relacionados con la puesta en práctica del plan –como los marcos legislativos y reguladores vigentes–. Para cuando se llega a la etapa de implementación, se habrán puesto en práctica todos los controles legislativos y reguladores necesarios. Además, se habrán diseñado los métodos empleados para facilitar la discusión y el debate público acerca del desarrollo y estarán funcionando los mecanismos de investigación y de atracción. Durante la etapa de implementación, se deberá prestar una atención especial al establecimiento de las fases del plan, y los aspectos que pueden suscitar preocupación habrán sido resaltados por los análisis "de camino crítico".

9.4.8. El seguimiento y la reformulación

Una vez que se ha empezado a aplicar el plan de desarrollo, éste debe ser objeto de un seguimiento directo con el fin de detectar cualquier desviación que pudiera producirse con respecto al rumbo trazado. Cualquiera de esas desviaciones, y probablemente habrá varias, deben analizarse para valorar de qué manera inciden en el plan de desarrollo y en sus objetivos. Una vez completado este proceso, el equipo de investigación puede presentar un informe a las autoridades con recomendaciones acerca de cómo deberían modificarse el plan y sus recomendaciones para el diseño de políticas con el fin de seguir estando en condiciones de alcanzar las metas marcadas. El funcionamiento de la estrategia puede verse condicionado por factores externos e internos y es importante que los sistemas de seguimiento permitan al equipo de investigación estar plenamente informado acerca de todos los cambios relevantes. Además, incluso con los planes mejor diseñados, se producen imprevistos y es en ese momento cuando entran en juego las destrezas en materia de política reactiva del equipo de investigación y de los diseñadores de políticas. Por ejemplo, podrían aparecer importantes brotes de enfermedades que copen los titulares de la prensa internacional, como la peste en la India o la crisis de fiebre aftosa en Reino Unido, las actividades terroristas (en Bali, El Cairo, Londres, Madrid y Nueva York), o bien un destino podría ser considerado peligroso por los Gobiernos de otros países (como ha ocurrido en diversas ocasiones en Chipre, Indonesia, Arabia Saudí y Sri Lanka), todo lo cual hace que los flujos internacionales de turistas se desvíen del rumbo previsto. Incluso hechos positivos en países competidores, como la liberalización de Sudáfrica, pueden tener efectos imprevistos en otros destinos. Es importante que el equipo de investigación sea consciente de lo sensible que es la estrategia a cada una de las variables imaginables y sepa reaccionar de la mejor manera posible ante este tipo de acontecimientos. Incluso entonces, es probable que el plan turístico tenga que hacer frente a hechos inimaginables, ante los cuales el equipo de investigación y los diseñadores de políticas tendrán que confiar en la intuición.

MINI ESTUDIO DE CASO 9.2

¿Cómo se planifica lo imprevisto? Turquía, 1999

En agosto de 1999, un terremoto golpeó Turquía causando serios daños en el muy densamente poblado noroeste del país, que es responsable de casi un tercio del producto económico total del país. Muchas empresas se vieron gravemente afectadas por el terremoto con la demolición de fábricas y otros trastornos considerables en las infraestructuras. Incluso las empresas que no sufrieron directamente los efectos interrumpieron la producción para que los empleados pudieran ayudar a sus amigos y parientes afectados por el desastre.

El turismo afectado

El turismo constituye para Turquía una importante industria exportadora que, de hecho, ya estaba sometida a grandes presiones por la amenaza que representaban las acciones terroristas de los rebeldes kurdos. Las noticias y las imágenes de los efectos del terremoto, en combinación con los citados problemas relacionados con la inseguridad, iban a tener un impacto significativo en los 10 millones de visitantes que normalmente visitan la región.

El coste de reparación de los daños causados por el terremoto será con toda probabilidad elevado y, según las estimaciones de algunos informes, podría situarse alrededor de los 30.000 o 40.000 millones de dólares, lo que supondrá una reducción muy notable de los fondos disponibles para potenciar la titubeante industria turística. Estos acontecimientos imprevistos se produjeron en un momento en que la economía turca estaba sometida a ataques desde varios frentes, incluidos un déficit gubernamental de 20.000 millones de dólares y una tasa de inflación del 50%.

PREGUNTAS PARA EL DEBATE

- a) Aunque es imposible prever todos los desastres que pueden abatirse sobre un destino, ¿qué medidas puede adoptar Turquía para mitigar el impacto de esos desastres sobre la industria turística?
- b) ¿Cuáles son las prioridades de un Gobierno por lo que respecta a la industria turística cuando ha de afrontar desastres inesperados como el terremoto de Turquía?
- c) ¿Existen medidas "pre-desastre" que Gobiernos como el de Turquía puedan tomar para reaccionar si se producen los hechos y cuando de hecho ocurren?

9.4.9. El equipo responsable del plan de desarrollo

Disponer de un buen bagaje de conocimientos y contar con experiencia van a resultar de gran ayuda para el equipo responsable del plan de desarrollo durante la formulación del mismo. En general, consta de cuatro grupos de especialistas, que se encuadran dentro de las categorías amplias de servicios técnicos, marketing, planificación y economía. Si entramos más en detalle, la nómina de especialistas estaría probablemente formada por los siguientes colectivos:

- los analistas de mercado,
- los planificadores físicos,
- los economistas,
- los científicos medioambientales,
- los ingenieros de infraestructuras,
- los ingenieros de transportes,

- los científicos sociales,
- los delineantes y diseñadores,
- los expertos legales.

La elaboración del plan se lleva a cabo durante un período de tiempo que se puede desglosar en cinco fases diferenciadas:

1. La identificación e inventario de la situación existente. Esta fase incluye:

- a) las características y la estructura de la demanda de consumo en el momento en que se lleva a cabo el análisis,
- b) el estudio de las opciones de consumo,
- c) la situación vigente en cuanto al uso del suelo, los sistemas de propiedad de la tierra y el control o regulación del uso del suelo,
- d) las atracciones naturales y artificiales existentes,
- e) los factores relacionados con los ecosistemas –particularmente los que se consideran vulnerables–,
- f) las estructuras económicas y los umbrales de capacidad de las industrias,
- g) la gama de destrezas/capacidades y la base educativa de la mano de obra, junto con la disponibilidad,
- h) las instalaciones de alojamiento,
- i) las instalaciones de servicios turísticos,
- j) las instalaciones de infraestructuras y sus capacidades,
- k) las instalaciones e infraestructuras de transporte y sus capacidades,
- l) la presentación gráfica del inventario físico.

Los datos anteriores se utilizarán para establecer la adecuación de las estructuras e instalaciones existentes, la clasificación y la organización de costes igualmente de las construcciones ya existentes (junto con un índice de los estándares logrados hasta ese momento) y el impacto económico de la actividad turística en el momento del estudio. Esto nos lleva a la segunda fase.

2. Los pronósticos para el futuro. Esta fase incorpora suposiciones aplicadas a la demanda futura y la probable evolución de los movimientos y las necesidades de los turistas. Ello se verá complementado con un análisis de las implicaciones que esos pronósticos tienen para los futuros niveles de producción de cada uno de los servicios y productos relevantes, así como para los requerimientos en materia de infraestructuras. Se examinarán los estándares de servicio previstos y se realizarán estimaciones acerca de las previsiones económicas en cuanto a las repercusiones en el ámbito local.

3. La formulación del plan. Incluye las propuestas de programas de organización y promoción del mercado, la planificación global del uso y control del suelo, los planes detallados en materia de infraestructuras y las evaluaciones económicas,

medioambientales y sociales que se vinculan al plan de desarrollo propuesto. También es probable que incluya una presentación gráfica sobre el uso del suelo y las infraestructuras, junto con una descripción de los impactos sociales y las restricciones que vienen impuestas por distintas consideraciones medioambientales.

4. **El desarrollo específico del proyecto.** Esta fase incorpora un análisis de las políticas y los proyectos de marketing específicos y de la gestión turística. Los planificadores físicos y los arquitectos van a ofrecer selecciones de diseños alternativos referentes a proyectos específicos y buscarán soluciones alternativas para los problemas que atañen al desarrollo de las infraestructuras. Se hará una evaluación de los costes de los proyectos alternativos y de los esquemas de desarrollo de infraestructuras junto con el análisis económico de los diversos proyectos de inversión. Una vez que se hayan seleccionado los proyectos específicos entre las diversas alternativas, éstas serán una vez más objeto de presentaciones gráficas. Se evaluarán las cuestiones relacionadas con el entorno local y se establecerán métodos para aliviar los problemas que pudieran surgir. Ejemplos de acciones de planificación medioambiental de base amplia serían el tratamiento de las aguas residuales crudas y el mantenimiento de la calidad del agua, mientras que entre las muy específicas estarían los cambios periódicos de unos senderos por otros (o la modificación de sus recorridos) para evitar los problemas graves de erosión. Durante esta fase, se van a tener en cuenta igualmente, y se expondrán para resolverlas, cuestiones relacionadas con los programas de orientación a los visitantes, su gestión y las tareas de interpretación.
5. **La implementación.** Esta fase se pondrá en marcha con la construcción, que se llevará a cabo bajo supervisión y contando con la asistencia técnica y directiva que acompaña a los proyectos de desarrollo turístico. Se realizará un análisis financiero y comenzará a funcionar el programa de inversión en las infraestructuras recomendadas. Esta fase incluirá la implantación de las actividades de seguimiento y reevaluación constante para garantizar que la estrategia produce unos resultados óptimos y que se pueden hacer los ajustes con rapidez si las circunstancias cambian (interna o externamente).

9.5. La planificación del desarrollo turístico: cuando algo sale mal

Hasta los planes mejor diseñados pueden ver alterado su rumbo o fracasar debido a acontecimientos inesperados. La gestión de desastres es un elemento importante en la planificación moderna y el turismo concretamente está sujeto a una variada gama de contratiempos, entre ellos los terremotos, los huracanes, los brotes de enfermedades infecciosas y los actos terroristas. Un gran número de planes de desarrollo turístico resultan infructuosos en mayor o menor medida. Quizá esto no sea tan sorprendente, teniendo en cuenta que los planes se desarrollan en un entorno que cambia constantemente debi-

do a fuerzas que funcionan al margen de las autoridades, y a menudo incluso fuera del ámbito geográfico del destino. Por ejemplo, los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001 han cambiado los flujos turísticos de tal manera que los planes de desarrollo de muchos Estados caribeños se han visto seriamente perjudicados. Sin embargo, algunos planes fracasan debido a las insuficiencias de los propios planes de desarrollo. El tratamiento de este último tipo de fracasos se puede desglosar en dos categorías: el producido durante la etapa de diseño y el acaecido durante la etapa de implementación.

9.5.1. El fracaso del plan durante la etapa de diseño

Muchos de los planes de desarrollo turístico que fracasan lo hacen porque, durante la fase de diseño, se limitan a seguir la formulación básica. Consideremos el plan expuesto en la figura 9.5. Un plano de esta estructura proporcionará un marco general para las inversiones estatales y municipales/locales, contribuyendo a guiar y evaluar las propuestas de los promotores privados. Sin embargo, este tipo de estructura del plan carece del detalle y el alcance necesario para que tenga éxito. Con mucha frecuencia, esta ausencia de componentes analíticos es un reflejo de los organismos responsables de la planificación, que se encargan de la elaboración del plan sin tener ni conocimientos ni experiencia en este ámbito.

Y, lo que es más importante, el plan no ofrece una definición clara de sus objetivos –que han de ser alcanzables, exentos de ambigüedad y no contradictorios–. Tampoco tiene en cuenta los aspectos más amplios relativos a los impactos medioambientales y

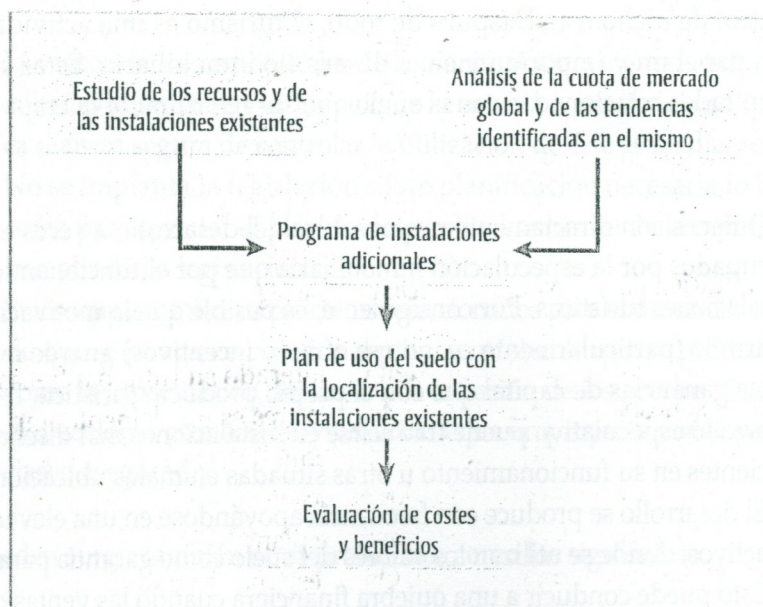


Figura 9.5. El plan de desarrollo turístico básico.

sociales, ya que tiene como única motivación sus beneficios financieros. Uno de los peligros de elaborar planes de desarrollo orientados hacia la obtención de financiación externa es que la visión miope de las cuentas financieras de ganancias y pérdidas puede hacer que los planificadores pasen por alto algunos de los problemas fundamentales. Esto puede llevar fácilmente al fracaso del plan, tanto financiera como estructuralmente.

El plan de desarrollo no toma en consideración el impacto del turismo en la comunidad receptora, en el entorno y en la economía. Los proyectos se evalúan sólo en función de los aspectos financieros (las cuentas de ganancias y pérdidas) sin considerar los costes y los beneficios de índole social.

Se pone demasiado énfasis en el desarrollo físico (o material), es decir, el desarrollo turístico basado en la oferta, sin prestar la atención debida al rendimiento de las inversiones de capital y a los efectos sobre el mercado. La estructura del plan no lleva a cabo una evaluación adecuada. El enfoque global, de acuerdo con el cual se examinan los flujos turísticos desde los países generadores de turismo y se hacen proyecciones hacia delante para períodos futuros asumiendo que todos los destinos recibirán su cuota justa de turismo, no llega a responder a la pregunta fundamental: *¿por qué la gente quiere venir a este destino en particular?* A menos que se aborde este último aspecto, las proyecciones futuras pueden ir muy desencaminadas.

Teniendo en cuenta los puntos anteriores, la estructura del plan de desarrollo básico se puede modificar, como queda reflejado en la figura 9.6.

9.5.2. El fracaso del plan durante la etapa de implementación

Los problemas que aparecen en la etapa de implementación se derivan en gran medida, aunque no exclusivamente, de errores de cálculo en relación con el uso del suelo y el control de dicho uso. Después de todo, el turismo es una actividad que desempeña un papel muy importante en el desarrollo inmobiliario. Éstas son algunas de las dificultades relacionadas con el suelo que surgen durante la etapa de implementación:

- Quienes son directamente responsables del desarrollo a veces están más preocupados por la especulación inmobiliaria que por el funcionamiento de las instalaciones turísticas. Por consiguiente, es posible que la motivación para el desarrollo (particularmente cuando se ofrecen incentivos) guarde más relación con las ganancias de capital que con el propio producto turístico. Este tipo de desarrollo especulativo puede traducirse en instalaciones mal diseñadas y poco eficientes en su funcionamiento u otras situadas en malas ubicaciones.
- El desarrollo se produce con frecuencia apoyándose en una elevada ratio deuda-activos, donde se utilizan los valores del suelo como garantía para los préstamos. Esto puede conducir a una quiebra financiera cuando las ventas de propiedades y los beneficios operativos no se concreten.

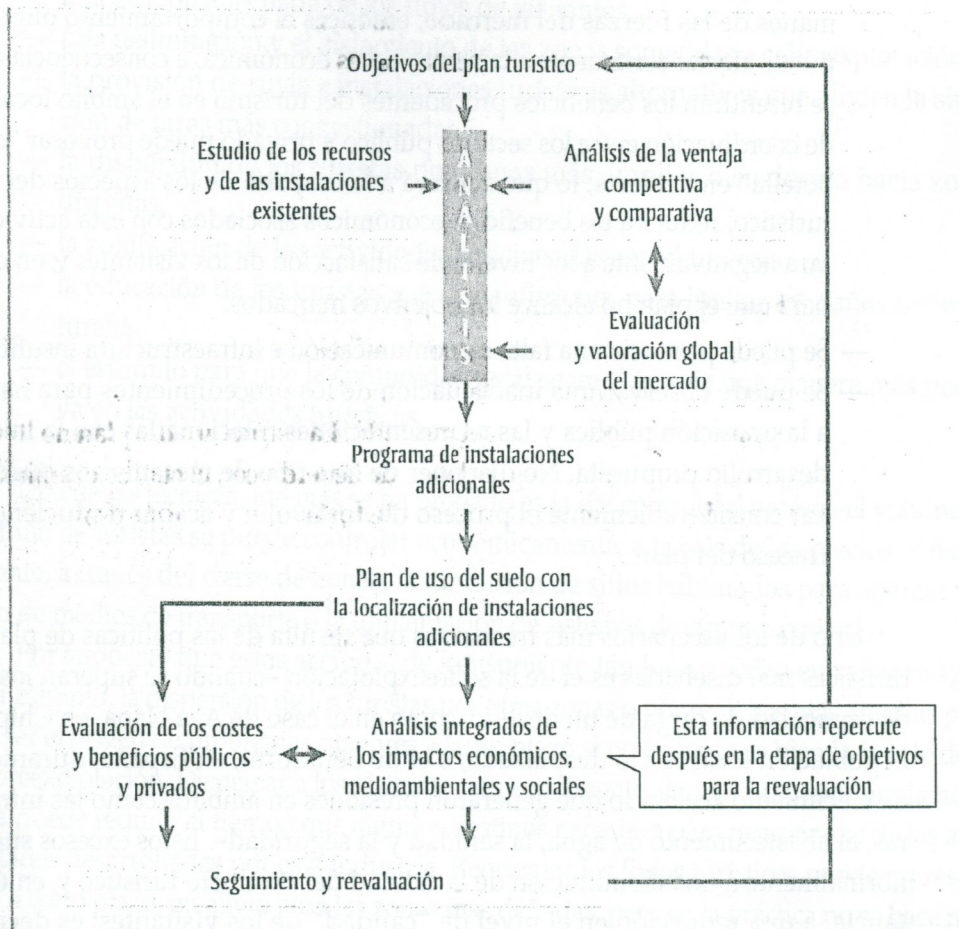


Figura 9.6. El plan de desarrollo básico modificado.

- Las autoridades responsables de la planificación a menudo infravaloran las dificultades que pueden surgir cuando se intenta controlar el uso del suelo. La única manera segura de controlar la utilización de éste es mediante la propiedad.
- No se implanta la legislación sobre planificación necesaria lo bastante rápido como para ejecutar el plan de desarrollo o se carece de la capacidad para hacer cumplir dicha legislación.
- Si los emplazamientos concretos seleccionados para el desarrollo se “filtran” antes de que se ponga en práctica el plan, es probable que se produzcan fenómenos como la especulación del suelo y la inflación de los precios. Esto modificará las evaluaciones económicas y provocará que un proyecto viable se convierta en un fiasco asegurado.

Pueden surgir también otros problemas, como los siguientes:

- No se logra coordinar la labor de los intermediarios de la industria de viajes, el desarrollo del sector privado y la provisión del público. Los turoperadores son

un componente de enorme relevancia en el proceso turístico. Si se deja todo en manos de las fuerzas del mercado, entonces el comportamiento oligopolístico puede afectar seriamente a la rentabilidad económica, a consecuencia de lo cual se resentirán los beneficios procedentes del turismo en el ámbito local. La falta de coordinación entre los sectores público y privado puede provocar "cuellos de botella" en la oferta, lo que afectará a la mayoría de los aspectos del producto turístico, reducirá los beneficios económicos asociados con esta actividad, afectará negativamente a los niveles de satisfacción de los visitantes y, en definitiva, hará que el plan no alcance los objetivos marcados.

- Se puede producir una falta de comunicación e infraestructura insuficiente.
- Se puede observar una inadecuación de los procedimientos para hacer frente a la oposición pública y las representaciones relacionadas con la iniciativa de desarrollo propuesta. No disponer de este tipo de mecanismos puede ralentizar considerablemente el proceso de desarrollo y acabar traducándose en el fracaso del plan.

Uno de los escenarios más frecuentes que resulta de las políticas de planificación turística mal diseñadas es el de la sobreexplotación —cuando se superan los umbrales de capacidad de carga de un destino, como en el caso de Aya Napa, en Chipre, donde la población local se vio desplazada, o el de Benidorm, en España, durante las fases de crecimiento acelerado que generaron presiones en ámbitos como las infraestructuras, el abastecimiento de agua, la sanidad y la seguridad—. Estos excesos suelen llevar normalmente a una disminución de la calidad del producto turístico y, en última instancia, a una reducción en el nivel de "calidad" de los visitantes; es decir, quienes llegan son aquellos que se suelen asociar con fuertes impactos no deseados y bajos niveles de gasto. En esas circunstancias, el destino puede encontrarse con algunos de los siguientes indicadores o con todos ellos:

- los desequilibrios ecológicos derivados de la excesiva utilización de los recursos,
- los brotes de enfermedades debidos a disfunciones en las infraestructuras,
- la congestión, las colas y la falta de eficiencia económica,
- el deterioro del entorno natural y artificial a causa de la sobreexplotación,
- el resentimiento hacia los turistas,
- el aumento de la delincuencia,
- la destrucción de los valores de la comunidad local.

Aunque algunos de estos problemas se pueden paliar, por ejemplo, mejorando las infraestructuras para reducir los riesgos sanitarios derivados del mal funcionamiento de los sistemas de abastecimiento de agua y del tratamiento de las aguas residuales, otros son imposibles de resolver. Los efectos de la sobreexplotación se pueden minimizar, no obstante, desviando las presiones. Por ejemplo, éstos son algunos de los métodos con los que se puede abordar la corrección de los desequilibrios ecológicos:

- una gestión adecuada de los flujos de visitantes,
- ptla delimitación y el aislamiento de las zonas sometidas a sobreexplotación,
- la provisión de rutas e instalaciones turísticas alternativas que alivien la situación de otras más congestionadas,
- la dispersión de los turistas por zonas más amplias o su desvío hacia zonas distintas,
- la zonificación de las actividades relacionadas con el turismo,
- la educación de los turistas y de los anfitriones para limitar los daños socioculturales,
- el estímulo para que la comunidad local se implique de una manera más positiva en las actividades turísticas.

Una de las técnicas que más se ha probado es la del control del acceso –el volumen o el flujo de turistas se puede controlar económicamente, a través de los precios, o físicamente, a través del cierre de zonas, la limitación de sitios habilitados para aparcar y el uso de medios de transporte o la implantación de sistemas de cupos o cuotas–.

Por supuesto que estas acciones de saneamiento también pueden entrañar riesgos. Por ejemplo, la dispersión de los turistas por otras zonas o por regiones más amplias puede ser el origen de problemas mayores a largo plazo si no se controla bien la fuente de la sobreexplotación. Dispersar a los visitantes temporalmente alargando la temporada turística puede reducir el tiempo que algunos destinos necesitan para recuperarse de las actividades desarrolladas por esta industria. Reorientar los flujos turísticos puede representar, a corto plazo, un alivio para las zonas más dañadas, pero en la práctica no se hace más que cambiarlas por otras nuevas que se encontrarán en esa situación con el tiempo. Este tipo de dispersión también puede entrar en conflicto con los objetivos primarios del plan. La zonificación trae consigo muchas limitaciones y problemas, especialmente en los lugares fronterizos. Por tanto, cuando las acciones de saneamiento se pongan en práctica, se deberían entender como métodos de alivio a corto plazo hasta tanto se pueda hacer algo acerca de la verdadera fuente de los problemas para poder atajarlos de raíz.

Por último, el tema de la calidad debería estar presente en todos los aspectos de la planificación del desarrollo turístico. Es algo esencial para tener éxito y debería quedar patente en la estructura y la naturaleza de los planes, en las instituciones educativas que forman a la dirección y a los trabajadores, y en los mecanismos de seguimiento y evaluación del proceso de desarrollo. Existen destinos como, por ejemplo, Mauricio y algunos centros turísticos en Indonesia, que deben su ventaja competitiva a la "calidad" de su producto turístico y que la usan como un instrumento para conseguir la diferenciación del producto. No se debería confundir la calidad con los precios elevados o el turismo para gente rica. Tiene la misma importancia esforzarse por ofrecer buen servicio una pensión que proporciona sólo alojamiento y desayuno (los llamados *bed and breakfast*) que un hotel de una estrella u otro de cinco o un complejo turístico de lujo. No obstante, cuando la calidad es el único factor que puede hacer posible la obtención de una ventaja competitiva, entonces el desarrollo del destino será vulnerable, ya que ésta puede ser copiada por otros

destinos. Todo ello quiere decir que la calidad debería considerarse como una parte vital de cualquier estrategia de desarrollo turístico si el objetivo de la misma es alcanzar el éxito a largo plazo.

9.6. Conclusión

El turismo, como industria, encaja bien en las diversas teorías sobre el desarrollo económico que se han planteado a lo largo de los dos últimos siglos más o menos. La única que no concede un papel positivo al turismo en la consecución del desarrollo económico general es la clásica inglesa que, de todas maneras, no se muestra demasiado esperanzada con ninguna industria. Las teorías restantes sugieren, todas ellas, que el turismo va a ser un componente útil y activo del desarrollo económico en sentido general.

Para obtener el éxito en el turismo, se debe elaborar un plan o una estrategia de desarrollo que sea flexible al tiempo que exhaustiva. Se requiere flexibilidad para poder llevar a cabo ajustes y reformulaciones cuando se produzcan cambios externos e internos. La exhaustividad es igualmente necesaria por la complejidad de la industria turística y las consecuencias económicas, medioambientales y sociales que tiene su implementación. El aspecto de la "sostenibilidad" no es sino el reflejo de una planificación razonable, ya que el desarrollo requiere que el camino elegido sea en cierta medida sostenible. Aunque el proceso presentará características específicas en cada destino, existen procedimientos que se deben seguir a nivel nacional y subnacional, así como otros que constituyen el marco de referencia para la planificación del desarrollo turístico.

El fracaso de estos planes, cuando se produce, se deberá probablemente a fallos cometidos durante la etapa de diseño (una estructura de planificación inadecuada) o durante la etapa de implementación. Ambos tipos de fallos acaecen con frecuencia, pero existen acciones de saneamiento o rehabilitación que pueden ayudar a paliar algunos de los problemas derivados del fracaso. Por último, es importante que las autoridades tengan preparados planes de contingencia para afrontar el tipo de acontecimientos inesperados que pueden hacer que una estrategia se desvíe del rumbo previsto.

9.7. Preguntas de autoevaluación

1. ¿Qué teorías sobre el desarrollo económico ofrecen la mejor base para entender el turismo como catalizador del desarrollo económico?
2. ¿Cuáles son los pasos principales, y en qué orden, que se deben seguir dentro del proceso de planificación?
3. ¿Qué razones se pueden aducir para explicar el fracaso de un plan de desarrollo turístico durante la etapa de diseño del mismo?

4. ¿Por qué fracasan las estrategias o planes maestros para el turismo durante la fase de implementación?
5. Enumere las características del producto turístico que influyen en su atractivo como opción de desarrollo y, al hacerlo, especifique para cada característica si ésta tiene una incidencia positiva o negativa en esa consideración del turismo como una buena opción de desarrollo.

9.8. Preguntas de desarrollo

1. ¿Qué indicadores se pueden utilizar para medir el desarrollo económico y cuáles son sus puntos débiles y sus limitaciones?
2. El desarrollo del turismo es una cuestión compleja que requiere una solución compleja. ¿Qué factores hacen que la planificación turística sea tan complicada y como se pueden abordar en el marco del proceso de planificación?
3. "Es mejor planificar el desarrollo turístico y fracasar que permitir que el turismo se desarrolle de una manera no organizada." Reflexione sobre esta afirmación aludiendo a los diversos tipos de fracaso que se pueden producir.
4. ¿Qué características hacen del turismo una industria atractiva desde el punto de vista del desarrollo económico?
5. ¿Cuáles son las características del producto turístico que convierten la planificación en un aspecto tan importante para alcanzar el éxito en la fase de desarrollo de dicho producto?

9.9. Lecturas adicionales recomendadas

Libros

- Gartner, W. C. y Lime, D. W. (eds.) (2000): *Trends in Outdoor Recreation, Leisure and Travel*, CABI, Wallingford, Oxford.
- Gunn, C. A. y Var, T. (2002): *Tourism Planning*, 4.ª edición, Routledge, Londres y Nueva York.
- Inskeep, E. y Kallenberger, M. (1992): *An Integrated Approach to Resort Development: Six Case Studies*, OMT, Madrid.
- Lickorish, L. J. y Jenkins, C. (2000): *Una introducción al turismo*, trad. A. Sánchez, Síntesis, Madrid.
- Moragas, D. (2006): *Turismo, cultura y desarrollo*, AECE, Madrid.
- Nafziger, E. W. (1997): *The Economics of Developing Countries*, 3.ª edición, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Sáez, A., Pulido, J. I. y Martín, P. (2006): *Estructura económica del turismo*, Síntesis, Madrid.
- Swarbrooke, J. (1999): *Sustainable Tourism Management*, CABI, Londres.
- Tribe, J. (2000): *Economía del ocio y del turismo*, trad. P. Bustelo, Síntesis, Madrid.
- Vellas, F. (2004): *Economía y política del turismo internacional*, Síntesis, Madrid.

9.10. Referencias citadas y bibliografía

- Ashworth, G. y Dietvorst, A. (1995): *Tourism and Spatial Transformations: Implications for Policy and Planning*, CAB, Oxford.
- Bodlender, J. y Gerty, M. (1992): *Guidelines on Tourism Investment*, OMT, Madrid.
- Chopra, S. (1991): *Tourism and Development in India*, Ashish Publishers, Nueva York.
- Cooper, C. (1991): *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, John Wiley & Sons, Chichester.
- De Kadt, E. (1979): *Tourism, Passport to Development*, Oxford University Press, Oxford.
- Edgell, D. (1990): *International Tourism Policy*, Van Nostrand Reinhold, Nueva York.
- Hall, C. M. y Jenkins, J. M. (1994): *Tourism and Public Policy*, Routledge, Londres.
- Inskeep, E. (1993): *National and Regional Planning, Methodologies and Case Studies*, OMT/Routledge, Madrid/Londres.
- Inskeep, E. y Kallenberger, M. (1992): *An Integrated Approach to Resort Development*, OMT, Madrid.
- Jansen-Verbeke, M. (1998): *Leisure, Recreation and Tourism in Inner Cities*, Routledge, Londres.
- Johnson, P. y Thomas, B. (eds.) (1992): *Perspectives on Tourism Policy*, Mansell, Londres.
- Kinniard, V. H. y Hall, D. R. (eds.) (1994): *Tourism Development: The Gender Dimension*, Belhaven, Londres.
- Lawson, F. (1995): *Hotels and Resorts: Planning, Design and Refurbishment*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Murphy, P. (1997): *Quality Management in Urban Tourism*, Wiley, Nueva York.
- Nafziger, E. W. (1997): *The Economics of Developing Countries*, 3.^a edición, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Rostow, W. W. (1990): *Stages of Economic Growth: A Non-Communist Manifesto*, 3.^a edición, Cambridge University Press, Cambridge.
- WTO [OMT] (1980): *Tourism and Employment: Enhancing the Status of Tourism Professions*, OMT, Madrid.

GRAN ESTUDIO DE CASO 9.1

Una estrategia turística trianual para Nueva Zelanda, 2003-2006

Tourism New Zealand (la organización turística nacional de Nueva Zelanda, responsable del marketing del "destino Nueva Zelanda" en el exterior) ha obtenido un reconocimiento a nivel mundial por su campaña *100% Pure New Zealand* (Nueva Zelanda 100% pura) lanzada antes del fin del milenio. Para aprovechar el impulso proporcionado por ese éxito, ha puesto en marcha una estrategia de cara a los tres próximos años que intentará identificar y atraer al "mercado objetivo" de Nueva Zelanda. La estrategia gira en torno a un mercado que Tourism New Zealand ha etiquetado como "Viajeros Interactivos", que se definen como turistas internacionales frecuentes que consumen una variada gama de productos y servicios. Se trata de visitantes que van en busca de experiencias nuevas que requieran participación e interacción y que muestran respeto por los entornos naturales, sociales y culturales.

El plan estratégico presenta los planes de Tourism New Zealand para el período comprendido entre 2003 y 2006. Se enfatiza de manera explícita la obtención de importantes resultados turísticos y considera que las actividades emprendidas por la organización son importantes para contribuir a estimular un crecimiento económico sostenido en Nueva Zelanda. Este plan se presentó en un momento en que las llegadas de visitantes internacionales habían alcanzado la cifra de dos millones y las estimaciones de gasto se situaban en torno a los 6.100 millones de dólares neozelandeses en divisas para el ejercicio que se cerró en diciembre de 2002, lo que convierte al turismo en una de las principales fuentes de divisas de este país.

La perspectiva estratégica

Las metas estratégicas:

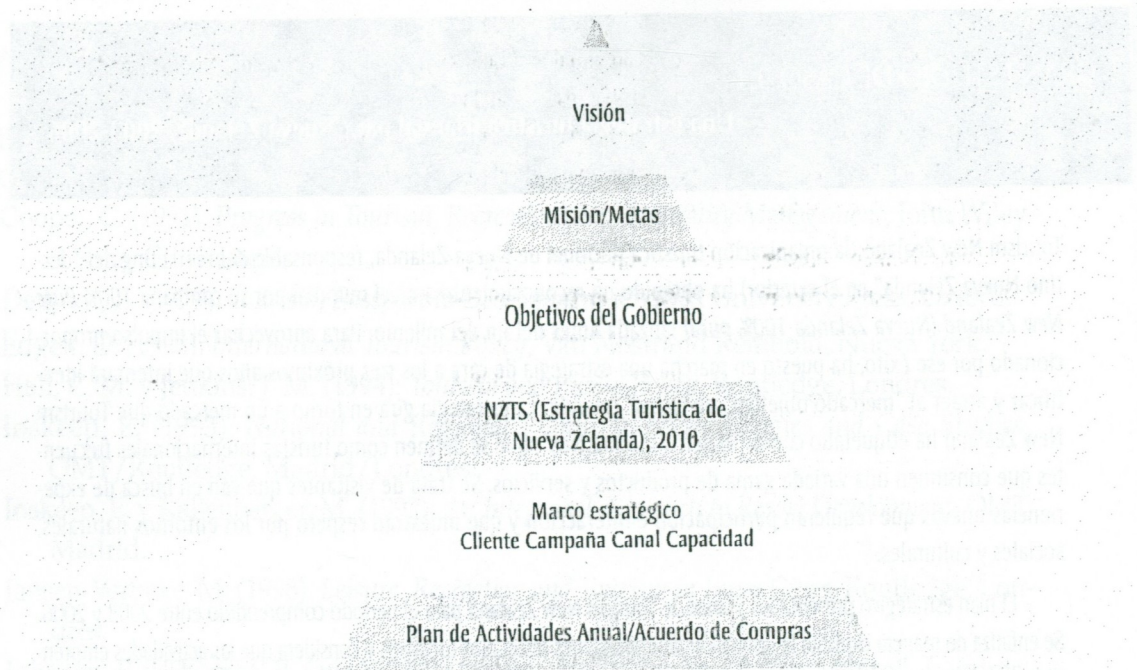
- Aumentar el número de turistas vacacionales internacionales que llegan a Nueva Zelanda en 1,32 millones para el año 2006.
- Incrementar el porcentaje de "Viajeros Interactivos" entre los 2,55 millones que se prevé que lleguen en 2006.
- Elevar el número de "Viajeros Interactivos" que tienen en cuenta a Nueva Zelanda como destino turístico.
- Mejorar la capacidad de control de la calidad de la experiencia de los visitantes y hacer llegar esta información a todas las partes interesadas.

Los indicadores del éxito organizativo

Tourism New Zealand como organización sabrá que su estrategia (tal como está articulada en el marco) está funcionando cuando se consigan los dos siguientes objetivos:

La reputación

El Gobierno, la industria y otros actores clave confirman de diversas maneras su consideración hacia la propuesta de Tourism New Zealand y su confianza en el trabajo y en el asesoramiento de esta organización, así como en su aportación favorable a los intereses y a las prioridades de la industria y del Gobierno.



La excelencia

Tourism New Zealand garantiza la provisión de productos de calidad, ofrece experiencias relacionadas con ésta vividas por actores encuadrados en el sector turístico, cumple con los requisitos externos, comparte sin restricciones informaciones y conocimientos apropiados, gestiona los riesgos con facilidad, compromete los recursos de una manera prudente, sostenible y con sus prioridades siempre en mente, y crea lugares de trabajo que permiten a todo el personal rendir al máximo.

El seguimiento de los resultados

Tourism New Zealand llevará a cabo un seguimiento de sus resultados confrontándolos con el plan estratégico mediante la documentación que se necesita para el plan anual y el acuerdo de compras, y comunicará los progresos que se hagan con respecto al plan estratégico a todas las partes interesadas.

El contexto de la estrategia

El crecimiento del turismo se ha considerado en el marco de las directrices y la política del Gobierno actual, la Estrategia Turística de Nueva Zelanda (NZTS, por sus siglas en inglés) 2010, que es fruto de las aportaciones tanto de la industria como del Patronato de Turismo de Nueva Zelanda. La actividad que pretende desarrollar Tourism New Zealand a lo largo de los tres próximos años se organiza en torno a tres grandes ámbitos:

- La campaña
- El canal
- La capacidad

Para ello, resulta primordial identificar el mercado objetivo de Nueva Zelanda –las personas cuya motivación encaja mejor con lo que ofrece este país en el ámbito del turismo– y trabajar para consolidar Nueva Zelanda como el destino de vacaciones definitivo para esas personas, garantizando al mismo tiempo que se cubren las necesidades de la industria y de todos los demás actores importantes. La Estrategia Turística de Nueva Zelanda 2010 encomienda a sus empresas la tarea de abordar las implicaciones que tiene el crecimiento del turismo y de encontrar la mejor manera de gestionarlo de forma sostenible en este país.

Tourism New Zealand sabe por diversos estudios de investigación que la cultura autóctona de un país es un potente factor motivador y una fuente de satisfacción en la experiencia vacacional para el tipo de viajeros globales que la organización quiere atraer hacia Nueva Zelanda. Tourism New Zealand está haciendo un esfuerzo para lograr que la cultura maorí esté presente en todos los aspectos de la campaña global, algo que se ve en la relevancia cada vez mayor que va adquiriendo este turismo. Atrayendo a visitantes que van a cuidar el medio ambiente mientras se encuentran en el país, que viajan a distintas regiones, que gastan más y que vuelven a casa satisfechos al 100 por 100, Tourism New Zealand espera aumentar las ganancias de divisas por visitante al tiempo que gestiona una industria turística sostenible para el futuro

Los objetivos de desarrollo

1. *El canal.* Poner el énfasis del canal de distribución en atender mejor las necesidades del viajero interactivo.

- Planteamiento

- Desarrollar la capacidad de la industria de distribución de viajes para comercializar internacionalmente el producto turístico de Nueva Zelanda.
- Incrementar el valor de la presencia en internet de Nueva Zelanda para los visitantes, para el sector turístico y para los medios de comunicación en general, y para los que informan o hacen publicidad de viajes en particular.
- Fomentar el alineamiento de la capacidad aérea y la demanda de mercado prevista.

- Resultado

- La preparación para el comercio y la facilitación del mismo.
- Internet –marketing en línea–.
- El apoyo de mercado –en el exterior–.

2. *La capacidad.* Gestionar los sistemas para influir en la calidad de la experiencia como visitante del viajero interactivo.

- Planteamiento

- Ofrecer un sistema de calidad para la industria turística que garantice que la experiencia del visitante sea fiel reflejo de las promesas del marketing internacional.
- Fomentar el desarrollo y la presentación de productos de alta calidad y de alto rendimiento para todas las temporadas.
- Asegurarse de que las regiones de Nueva Zelanda son plenamente conscientes de las implicaciones que tiene marcarse como objetivo atraer al “Viajero Interactivo”.

- Resultado

- El desarrollo y el marketing del producto.
- NZ (Nueva Zelanda) –apoyo de mercado–.

El contexto externo

La capacidad de Tourism New Zealand para operar de manera eficaz en los mercados exteriores está sometida a una serie de presiones externas:

- Los acontecimientos relevantes a nivel mundial (como la guerra y el terrorismo).
- La disminución de los niveles de rendimiento económico en algunas economías.
- El valor del dólar neozelandés y las fluctuaciones del tipo de cambio en el exterior.

Tourism New Zealand es consciente del impacto que tienen los acontecimientos de relevancia mundial (tales como los conflictos bélicos, las amenazas terroristas y los procesos de recesión económica) sobre la industria y, en consecuencia, ha puesto en práctica varias estrategias con el fin de garantizar que todas las partes que intervienen en este sector estén adecuadamente preparadas para responder en el caso de que tenga lugar ese tipo de acontecimientos. Entre esas estrategias, que se desarrollaron a principios de 2003 tras debatirlas y consensuarlas con la industria, figuran las siguientes:

- Restablecer las actividades de seguimiento de las tendencias del turismo global.
- Mantenerse firmes en las inversiones relacionadas con la campaña "Nueva Zelanda 100% pura".
- Llevar a cabo un seguimiento de los impactos sobre la capacidad aérea hacia/desde Nueva Zelanda y esforzarse por protegerla siempre que sea posible.
- Cuando resulte conveniente, cambiar el énfasis del marketing y la orientación de las tareas de relaciones públicas hacia mercados clave que demuestren una rápida propensión a la recuperación, por ejemplo, Australia, Japón y Reino Unido.
- Animar a la industria neozelandesa para que tenga confianza en las perspectivas de recuperación (basándose en la experiencia de épocas pasadas) y no se deje dominar por las presiones para que reduzca los márgenes.

Las necesidades de Nueva Zelanda

Las necesidades de Nueva Zelanda a medio y largo plazo quedan bien delimitadas dentro de la estrategia NZTS 2010. Son las siguientes:

- Asegurar y conservar un futuro a largo plazo.
- Comercializar y gestionar una experiencia de visitante de primer orden mundial.
- Trabajar de una manera más inteligente.
- Conseguir la prosperidad económica y financiera.

Las inferencias para el mercado objetivo

El mercado objetivo de Nueva Zelanda debe reunir las siguientes condiciones:

- Desear una implicación real y una participación activa.
- Estar concienciado en materia medioambiental.
- Ir siempre en busca de descubrimientos y/o nuevas experiencias.
- Tener elevados niveles de sociabilidad.
- Disponer de (más) elevados ingresos discrecionales.

El "Viajero Interactivo"

Sobre la base de los trabajos y las investigaciones realizados hasta la fecha, a este visitante con motivaciones que encajan con los productos que Nueva Zelanda puede ofrecer se le ha dado la denominación de "Viajero Interactivo", el cual tiene un modo de pensar global —es consciente de que forma parte de un mundo mucho más grande, por lo que se mantiene informado acerca de lo que sucede en él—. Más concretamente, es una persona que muestra comportamientos como los que se enumeran a continuación:

- Consume una amplia gama de productos y servicios turísticos.
- Va en busca de nuevas experiencias que requieran implicación e interacción con los entornos naturales, sociales y culturales.
- Tras haber buscado esas nuevas experiencias, muestra un gran interés en compartirlas con otras personas.
- Respeta el medio ambiente, así como los valores sociales y culturales de los demás.
- Es considerado un líder entre sus coetáneos.
- Utiliza la tecnología para mejorar su vida.
- Valora las experiencias y los productos auténticos en contraposición a tener un tipo de conocimientos "dictado por las tendencias".

Fuente: *Tourism New Zealand 3-Year Strategic Plan 2003-2006.*

PREGUNTAS PARA EL DEBATE

- a) La identificación de los "visitantes ideales" para Nueva Zelanda es un elemento importante en la estrategia, pero proporcionar un producto que satisfaga las necesidades de esos "visitantes ideales" representa un desafío diferente. ¿Cómo enfocaría el trabajo hacia la creación del "producto ideal" para estos visitantes?
 - b) Es importante asegurarse de que se ofrecen oportunidades de gasto para los turistas si se quiere optimizar los beneficios económicos derivados de la llegada de visitantes a Nueva Zelanda. Teniendo en cuenta el énfasis que se pone en el entorno natural, ¿qué estrategias aplicaría usted para garantizar que los turistas gasten su dinero de una manera que beneficie a la población de Nueva Zelanda?
 - c) ¿Cuáles son las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades de esta estrategia? ¿Cómo controlaría y pondría a punto el funcionamiento de la misma?
-