



Universidad  
de Navarra

UNIVERSIDAD DE NAVARRA  
INSTITUTO EMPRESA Y HUMANISMO  
PROGRAMA DOCTORAL EN GOBIERNO Y CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES

TESIS DOCTORAL

TURISMO  
FUNDAMENTOS CONCEPTUALES, REALIDAD Y PERSPECTIVAS

JORGE GUSTAVO PAUPÉRIO RIBEIRINHO MACHADO  
DIRECTOR: PROF. RAFAEL ALVIRA DOMÍNGUEZ

PAMPLONA  
NOVIEMBRE 2010





Universidad  
de Navarra

UNIVERSIDAD DE NAVARRA  
INSTITUTO EMPRESA Y HUMANISMO  
PROGRAMA DOCTORAL EN GOBIERNO Y CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES

TESIS DOCTORAL

TURISMO  
FUNDAMENTOS CONCEPTUALES, REALIDAD Y PERSPECTIVAS

JORGE GUSTAVO PAUPÉRIO RIBEIRINHO MACHADO  
DIRECTOR: PROF. RAFAEL ALVIRA DOMÍNGUEZ

PAMPLONA  
NOVIEMBRE 2010

Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra

ISBN 84-8081-096-3



*“(...) el fenómeno del turismo internacional, que puede ser un notable factor de desarrollo económico y crecimiento cultural, pero que en ocasiones puede transformarse en una forma de explotación y degradación moral. (...) el turismo internacional se plantea con frecuencia de manera consumista y hedonista, como una evasión y con modos de organización típicos de los países de origen, de forma que no se favorece un verdadero encuentro entre personas y culturas. Hay que pensar, pues, en un turismo distinto, capaz de promover un verdadero conocimiento recíproco, que nada quite al descanso y a la sana diversión”.*

Benedicto XVI  
*Caritas in Veritate*, cap. V



## Agradecimientos

En primer lugar, a AESE, que me proporcionó los medios para poder hacer este trabajo, y, en especial, a los Profs. Raul Diniz, José Ramalho Fontes y Fátima Carioca.

A mi familia, en especial a mis padres.

A los de Alameda y de Montefuste, que me soportaron durante años.

A Valeria Cifuentes, Javier Pinto y Manuel Alcázar, mis colegas en los cursos en Pamplona.

A las colaboradoras del Instituto Empresa y Humanismo, siempre prontas a ayudar.

Y, de un modo especial, a mi Director, el Prof. Rafael Alvira, con todo el respeto y admiración.





## Resumen

Este trabajo parte de dos planteamientos: la tesis de Millán-Puelles según la cual el ocio es el medio para hacer que se ejerzan y actualicen las posibilidades superiores de la existencia humana, y la concepción antropológica presentada por Rafael Alvira, según la cual el ser humano es el que tiene casa y viaja.

El objetivo del trabajo es estudiar el turismo de una forma multidisciplinar, como concreción del descanso –físico, mental y espiritual u ocio– de las personas que viajan a lugares distintos de su casa, para que se pueda diseñar una oferta de productos y servicios que ayude a los turistas a vivir bien el ocio en sus vacaciones.

El trabajo muestra cómo es actualmente la demanda y la oferta del sector del turismo, presenta las tendencias futuras y analiza cuáles permiten a los turistas perfeccionarse humanamente y cuáles no.

Keywords: descanso, turista, turismo, hospitalidad, tendencias



## Abstract

This text features a Millán-Puelles tesis that leisure (otium) is the medium to exercise and update the higher possibilities of human existence, and the anthropological conception of man by Alvira by which the man is the one who has a home and travels.

The aim of this work is to study tourism, in a multidisciplinary way, as concretization of rest - physical, mental and spiritual or leisure – of the people who travel to places other than home, to be able to design the offer of products and services to help tourists to live well their leisure vacation.

The work show how are actually the demand and supply in the tourism sector, presents the trends and analyzes which ones allow the tourist to perfect himself and which ones don't.

Keywords: rest, tourist, tourism, hospitality, trends



## Índice

Índice .....	1
Índice de gráficos.....	5
Introducción.....	7
Capítulo 1 – El descanso .....	13
1.1    Introducción .....	13
1.2    El descanso físico.....	14
1.3    El descanso mental.....	19
1.3.1 El juego.....	24
1.4    El ocio .....	28
1.4.1 Visión del ocio en la historia .....	29
1.4.2 Concepto de ocio .....	31
1.4.3 Trabajo, tiempo libre y ocio .....	34
1.4.3.1 Trabajo.....	35
1.4.3.2 Tiempo libre .....	38
1.4.4 El mal uso del tiempo libre.....	41
1.4.4.1 Ocio vs. ociosidad .....	41
1.4.4.2 Ociosidad, frivolidad y puerilidad .....	42
1.4.4.3 Tener vs. ser.....	44
1.4.4.4 Educación para el ocio.....	45
1.4.5 El ocio fecundo.....	46
1.4.5.1 Desarrollo personal.....	46
1.4.5.2 Cultura .....	47
1.4.5.3 La fiesta .....	48
1.4.5.4 Contemplación y felicidad.....	58
Capítulo 2 – El turismo.....	61
2.1    Concepto de turismo.....	62
2.1.1 Turismo, viaje, tiempo libre y deseo de descansar .....	62
2.1.2 El abordaje del turismo por las ciencias .....	65
2.1.2.1 ¿Es el turismo una ciencia? .....	69
2.1.3 Definición de turismo .....	71
2.2    Historia del turismo .....	75

2.3 Actores del turismo.....	93
2.3.1 Turistas .....	94
2.3.2 Empresas de turismo.....	101
2.3.3 Otras instituciones .....	111
Capítulo 3 – La experiencia de los actores del turismo.....	115
3.1 Metodología.....	115
3.2 El concepto de turismo .....	119
3.3 Cómo se piensa la oferta.....	125
3.3.1 El diseño de la oferta turística .....	125
3.3.2 Actitud de servicio.....	138
3.3.3 Empleados .....	142
3.4 El turismo y el destino .....	148
3.4.1 El turista.....	148
3.4.2 La influencia del turismo en la población local.....	153
3.4.3 Cultura y turismo .....	159
3.5 En Portugal .....	167
3.6 Tendencias .....	173
3.6.1 Medio Ambiente, responsabilidad social y ética.....	173
3.6.1.1 Medio ambiente .....	173
3.6.1.2 Responsabilidad social de las empresas .....	180
3.6.1.3 Ética .....	183
3.6.2 Tendencias paradójicas.....	187
3.6.2.1 Crecimiento del <i>low cost</i> y del lujo .....	187
3.6.2.2 Masificación y micro-segmentación.....	190
3.6.2.3 Concentración y competencia.....	194
3.6.2.4 Más rápido, menos tiempo, con más tranquilidad con los míos.....	196
3.6.3 Más riqueza .....	199
3.6.3.1 Más y de más edad .....	199
3.6.3.2 Más exigencia, y de más servicio .....	203
3.6.3.3 La búsqueda de experiencias .....	206
3.6.4 Internet.....	211
3.6.4.1 Revolución o evolución.....	211
3.6.4.2 Antiguos y nuevos intermediarios .....	216
3.6.5 Otras tendencias.....	222

Conclusión.....	239
Anexos.....	247
Anexo 1 - Beneficios del descanso bien vivido.....	249
Anexo 2 - Contribución de las ciencias al estudio del turismo .....	253
Anexo 3 - Algunas definiciones económicas y holísticas de turismo .....	255
Anexo 4 - Algunas definiciones técnicas de turismo .....	257
Anexo 5 - Requisitos de recursos según tipos de turistas.....	259
Anexo 6 - Entrevista a Carlos Pontes Lopes .....	261
Anexo 7 - Entrevista a Eduardo Abreu.....	277
Anexo 8 - Entrevista a Frédéric Frère .....	293
Anexo 9 - Entrevista a Gavin Eccles .....	305
Anexo 10 - Entrevista a Henrique Veiga.....	323
Anexo 11 - Entrevista a João Sacchetti .....	333
Anexo 12 - Entrevista a Jorge Marrão.....	347
Anexo 13 - Entrevista a Luís Correia da Silva .....	365
Anexo 14 - Entrevista a Pedro Costa Ferreira .....	375
Anexo 15 - Entrevista a Rui Bragança Bruno .....	395
Bibliografía.....	417





## Índice de gráficos

Gráfico 1 - Tiempo de vida y tiempo de turismo .....	74
Gráfico 2 - La Pirámide de Maslow .....	96
Gráfico 3 - El proceso de motivación.....	97
Gráfico 4 - Posición de los destinos en la Curva Psicológica, 1972 .....	99
Gráfico 5 - Posición de los destinos en la Curva Psicológica, 1995 .....	99
Gráfico 6 - Cadena de distribución simplificada .....	102
Gráfico 7 - Cadena de valor según Poon .....	102
Gráfico 8 - Cadena de valor según Yılmaz y Bititci.....	103
Gráfico 9 - Cadena de valor según Ernâni Lopes .....	103
Gráfico 10 - Componentes de sector turístico .....	104
Gráfico 11 - Negocios de la industria del turismo.....	105
Gráfico 12 - Marco de producción de valor en el turismo.....	106
Gráfico 13 - Estructura del sistema turístico .....	106
Gráfico 14 - Red de sectores del turismo .....	107



## Introducción

El sector de los servicios tiene una importancia cada vez mayor en la Economía. El sector agropecuario, pesquero y minero es cada vez menos relevante. La industria manufacturera y la construcción pierden peso en las economías desarrolladas. Con este panorama, se ve lógica la importancia de estudiar cómo son y cómo deberían ser los servicios y, en especial, las industrias más representativas del sector terciario, como son el turismo, la salud o la banca.

El turismo es una de las industrias más importantes en el mundo: según el World Travel and Tourism Council (WTTC)<sup>1</sup>, en 2009 el turismo empleaba 235 millones de personas, esto es, el 8,2% de todos los empleos, y generó el 9,4% del PIB mundial.

Sin embargo, el hecho de que haya sido una de las actividades que, a nivel mundial, más ha crecido<sup>2</sup>, y el que muchos turistas tomen vacaciones, no significa que todo esté bien en la industria del turismo. Los cambios que ocurren en la sociedad, tales como la globalización, los cambios demográficos o la mayor preocupación por la salud y el ambiente, originan problemas. Al mismo tiempo, el desarrollo de la industria lleva consigo mayor competencia y exigencia, y esto también suscita más problemas éticos, que, con certeza, no están siendo bien resueltos.

En el mundo de la empresa, el modo de abordar los problemas de fondo que existen tendrá que ser diferente de lo acostumbrado, porque las soluciones que se conocen no sirven, ya que los problemas siguen existiendo. Una de las ideas básicas de la investigación promovida desde el Instituto Empresa y Humanismo es que es necesario llevar el humanismo al mundo de la empresa. Esto implica que los asuntos deben ser analizados de una forma multidisciplinar, abordando los temas desde varias perspectivas.

De estas reflexiones nace este trabajo. Primero, hay que saber cómo es, y como debe ser un sector tan relevante para la economía mundial como es el turismo; segundo, los problemas actuales del turismo no están resueltos, y es necesario saber cómo hacerlo; y, por fin, la investigación que combine el mundo de la empresa con el humanismo podrá aportar ideas relevantes para solucionar los problemas detectados.

---

<sup>1</sup> WTTC (2010), p. 4.

<sup>2</sup> Lopes, E.R. (2010), p. 31.

Desde el inicio del proceso de diseño de este trabajo estaba clara la necesidad de llevar a cabo una investigación cualitativa, con una parte conceptual y una parte más práctica. La parte conceptual permite que las conclusiones se apoyen en supuestos robustos, y la parte práctica que sean aplicables.

La metodología elegida fue la redacción de un caso de estudio, porque es la que mejor se adapta a los objetivos expuestos, ya que cumple las tres condiciones siguientes: “*los casos de estudio son el mejor método cuando (a) son propuestas las cuestiones “cómo” y “por qué”, (b) el investigador tiene poco control sobre los hechos y (c) el foco está dirigido a un fenómeno contemporáneo insertado en un contexto de la vida real*”<sup>3</sup>. Como afirma Yin, “*la necesidad distintiva de los casos de estudio proviene del deseo de comprender fenómenos sociales complejos*”<sup>4</sup>, y da al investigador la capacidad de abarcar las características holísticas y significativas de la vida real, desde pequeños sucesos como el comportamiento de un pequeño grupo, hasta el perfeccionamiento de una industria<sup>5</sup>.

En la parte teórica se pregunta primero por qué hay que hacer turismo, esto es, cuáles son los motivos que llevan a las personas a tomarse vacaciones, y, después, qué se puede entender por turismo. En especial, en la primera parte no solo hay una descripción sino también un conjunto de recomendaciones sobre cómo se debe descansar. La parte práctica se basa en un conjunto de entrevistas que se hicieron expresamente para este trabajo, con las personas que están moldeando el turismo en Portugal. En estas conversaciones, los expertos explican cómo perciben el turismo, cómo está madurando la industria, de dónde viene y a dónde va, qué problemas hay y cuáles podrían ser las soluciones para los problemas que tiene el sector.

En el inicio del trabajo de investigación había unas ideas base: que cualquier hombre necesita descansar, que el mejor descanso es el ocio bien vivido, porque es el ámbito adecuado para realizar la felicidad que le es propia al hombre, y que el turismo, para ser bueno tiene que proporcionar las condiciones para que el que lo disfruta pueda descansar plenamente.

Sin embargo, la búsqueda de la literatura fue difícil, porque los autores que estudian el cansancio están más preocupados con la salud física; los que estudian el ocio pueden ser

---

<sup>3</sup> “*case studies are the preferred method when (a) ‘how’ and ‘why’ questions are being posed, (b) the investigador has little control over events, and (c) the focus is on a contemporary phenomenon within a real-life context*”. Yin, R.K. (2009), p. 2.

<sup>4</sup> “*the distinctive need for case studies arises out of the desire to understand complex social phenomena*”. Yin, R.K. (2009), p. 4.

<sup>5</sup> Yin, R.K. (2009), p. 4.

filósofos, antropólogos o sociólogos, y el turismo también es investigado por geógrafos, economistas o especialistas en marketing.

Paralelamente, las fronteras de lo que es turismo tampoco son claras. Por un lado, la investigación en hostelería tiene toda una literatura propia, que pretende distinguir el turismo de la hospitalidad; y por otro, el turismo puede ser entendido como “*una actividad económica que articula una red compleja de productos y servicios, con múltiples reflejos en la vida cotidiana de las personas y de las sociedades, formando una ‘constelación’ de productos y servicios complementarios*”<sup>6</sup>.

En conclusión, este trabajo de investigación tiene que ser multidisciplinar, puesto que no es habitual tratar de cansancio y vacaciones en un mismo texto. Además, lo usual es que quienes trabajan sobre el destino turístico estén más preocupados por el habitante del lugar de destino que por el turista.

Así, y con el fin de conseguir los propósitos enunciados, el texto se articula en tres capítulos, cada uno de ellos orientado a cuestiones particulares, aunque están integrados y se siguen conceptualmente. La concepción holística la dan: un primer capítulo que trata del descanso, focalizándose especialmente en el ocio; y el segundo, que estudia lo que es el turismo, da una perspectiva histórica del fenómeno, y analiza tanto al turista como a la cadena de valor de esta industria. Con este marco teórico, se pasa al tercer capítulo, en el que, a través del análisis de las entrevistas, se verifican los conceptos tratados en los capítulos anteriores y se presentan las tendencias que los expertos detectan; el trabajo termina con la discusión de los resultados que se pueden sacar de este trabajo de investigación.

El detalle de contenido de los capítulos se explica a continuación.

En el primero, *El descanso*, se describen los tres tipos de descanso, que corresponden a los tres tipos de cansancio, el físico, el mental y el espiritual. En el apartado sobre el descanso mental se hace una reflexión sobre el descanso lúdico, sobre el juego. El tercer apartado es el mayor, pues el ocio (considerado como descanso espiritual) es el tipo de descanso más importante. El apartado empieza por la visión del ocio a través de los tiempos, explicando a continuación qué es el ocio, y sus relaciones con el trabajo y el tiempo libre. Termina el capítulo con una exposición sobre el mal y el buen uso del

---

<sup>6</sup> “*uma actividade económica que articula uma complexa rede de produtos e serviços, com múltiplos reflexos no quotidiano das pessoas e das sociedades, formando uma ‘constelação’ de produtos e serviços complementares*”. Lopes, E.R. (2010), p. 9.

ocio, y se incide en que las mejores formas de disfrutar el ocio son las fiestas y la contemplación.

El capítulo segundo profundiza en el turismo. En la primera parte se desarrollan los conceptos base, esto es, que la vida es casa y viaje, y que la felicidad es paz y aventura; y después se presentan las varias formas como el turismo es abordado por distintas ciencias, discutiendo si el turismo es una ciencia *per se*, concluyéndose que no lo es; con todo esto fijado, es posible, entonces, definir que es el turismo. La segunda parte del capítulo es un relato de la historia del fenómeno turístico, que tiene dos fases claras, desde los Antiguos hasta el siglo XIX, y de ahí hasta ahora. El segundo capítulo termina con la exposición de quiénes actúan en el turismo, qué son los turistas, los habitantes del destino turístico, las empresas que ofrecen productos y servicios a los turistas (agentes de viajes mayoristas y minoristas, transportadores, empresas del negocio de la hospitalidad y de organización de actividades que los turistas hacen en sus vacaciones), y las demás instituciones que influyen o se relacionan con el turismo, como es el caso del Estado, de las asociaciones del sector o de algunas ONGs.

El tercer capítulo tiene por título “La experiencia de los actores del turismo”. Se introduce por medio de un trabajo de campo, que consiste en un conjunto de diez entrevistas semi-estructuradas hechas a un conjunto de expertos del turismo, que actúan en Portugal o a partir de Portugal. Los entrevistados fueron seleccionados por dos criterios fundamentales: que fueran expertos y relevantes en el turismo, y que el conjunto de ellos incluyera todas las partes importantes del fenómeno. El texto presenta las ideas que los diez expertos exponen en las conversaciones que fueron grabadas, y que están transcritas en los Anexos. Los temas que salen son los conceptos de turismo y de servicio, el turista, sus motivaciones, la oferta que las empresas montan para corresponder a estas necesidades y deseos, el tipo de empleados que deben trabajar en el turismo, la relación entre turismo y cultura y el modo como el turismo cambia la cultura del destino. Dado que los entrevistados trabajan en Portugal, a veces hablan de hechos que sólo se refieren a este país, y por ello hay un apartado sobre el turismo en Portugal; el análisis de las entrevistas termina con el análisis de las ideas que los expertos tienen sobre la evolución del turismo. El final del capítulo es la discusión de los resultados presentados.

Este trabajo de investigación tiene un cariz multidisciplinar, pues el primer capítulo es un estudio antropológico-filosófico y los siguientes están enfocados desde las ciencias de la administración. Los conocimientos de otras ciencias, como la medicina, la

geografía o la sociología, son también indispensables para esta investigación, lo que origina un problema, que es la imposibilidad de conocer todo lo que se sabe en cada una de estas ciencias sobre los temas tratados en esta disertación. El problema aumenta por la cantidad de material de investigación producido en los últimos años, con lo cual hay muchas contribuciones que no se han tomado en cuenta y que posiblemente enriquecerían el texto.

La otra limitación de la investigación está relacionada con Portugal. Los resultados de este trabajo de investigación son aplicables en Portugal, no sólo porque el turismo es un fenómeno global, y por eso las conclusiones globales pueden, en principio, ser aplicadas localmente, sino también porque en el trabajo de campo resaltan muchas ideas válidas para ser aplicadas en Portugal. Sin embargo, su óptima aplicación exigiría que el conocimiento de la realidad empresarial del sector en el país fuese más completo, pero las empresas no divulgan sus datos: la competencia es muy intensa, hay una cultura de opacidad, no hay empresas del sector en Bolsa (cuando las hay, es porque están englobadas en grupos económicos), y lo que se divulga son solo los aspectos positivos, por lo que es muy difícil conocer la realidad. El Instituto Nacional de Estadística, la Cuenta Satélite del Turismo<sup>7</sup> y de las asociaciones empresariales solo publican datos agregados.

---

<sup>7</sup> La Cuenta Satélite del Turismo de España (CSTE), es un sistema de información económica relacionada con el turismo, diseñada como satélite del sistema principal de Cuentas Nacionales, que permite medir el impacto del Turismo sobre la Economía Nacional. La CSTE es elaborada por la Subdirección General de Cuentas Nacionales del Instituto Nacional de Estadística (INE).

La Cuenta Satélite del Turismo de España se puede describir como un conjunto de cuentas y tablas, basado en los principios metodológicos de la contabilidad nacional, que presenta los distintos parámetros económicos (oferta y demanda) del turismo de forma interrelacionada para una fecha de referencia dada.





## Capítulo 1 – El descanso

### 1.1 Introducción

El decurso de la vida de una persona puede dividirse en tiempo de trabajo y tiempo de descanso. El peso de cada uno depende de varios factores, como la edad, las costumbres sociales o el nivel social del individuo. Así, un niño sólo empieza a trabajar cuando empieza a estudiar, a los pocos años de edad. A partir de ahí comienza un itinerario personal en el cual trabaja cada vez más tiempo (al día y al año), hasta que termina sus estudios. La vida profesional puede estar muy cargada de trabajo o no, pero el momento de la jubilación marca un nuevo hito: el tiempo dedicado al descanso vuelve a ser mayor que el dedicado al trabajo. Y será así hasta el final de la vida.

Más adelante en este trabajo se estudiará en qué sentido se afirma que el ocio es más digno que el trabajo, pero de momento se puede subrayar que el descanso es necesario, por lo menos, para quitar el cansancio: *des-cansado* es lo contrario de “*cansado: Para el hombre, el descanso, es ante todo una exigencia o necesidad natural, cuyo fin es reparar las energías gastadas*”<sup>8</sup>. En efecto, si es verdad que el hombre debe trabajar –al menos, para ganar su sustento–, también es verdad que el trabajo cansa, y que demasiado cansancio impide el trabajo.

El hombre puede estar cansado física, mental o espiritualmente. Y el cansancio, además de poder ser de varios tipos, también tiene grados: es más fácil salir del cansancio físico que del mental; y de éste, más que del espiritual. Asimismo, cada tipo de cansancio se da también de forma gradual: el estado de cansancio corporal de quien termina un partido de fútbol no es el mismo que el del médico que está trabajando 48 horas; el estado de estrés del alumno que tiene un examen tampoco se puede homologar al estado del empleado que sufre por tener un jefe que está estropeando su carrera profesional.

El hombre es una unidad –como dice el refrán italiano, “cuando el cuerpo está bien, el alma baila”–, y, por eso, el cansancio corporal puede originar un cansancio mental o, lo que es peor, espiritual; el mental puede causar el físico o el espiritual; y la acedia o cansancio espiritual puede ocasionar los otros dos cansancios. Aunque esto es así, en esta investigación, se considerará que, en general, el descanso físico es el que compensa

---

<sup>8</sup> Millán Puelles, A. (1972), p. 566.

la fatiga del trabajo, que el descanso psíquico o mental cura el cansancio mental y que el verdadero ocio es el remedio para la acedia o cansancio espiritual.

Para estudiar el cansancio y el descanso, qué son, qué consecuencias tienen para cada hombre, y cómo hay que vivir el tiempo de descanso para que el hombre se perfeccione, se dividirá este trabajo en tres partes, que corresponden a los tres tipos de descanso ya referidos. En el primer capítulo se estudia el descanso físico, en el segundo el descanso psíquico –y se hace un estudio más profundo de una forma específica de este tipo de descanso, que es el juego– y en el tercer capítulo se presentan los diversos aspectos del ocio. Para explicar por qué el verdadero ocio es lo más importante, se empezará por describir qué se ha entendido por ocio en la historia, y después se expondrá el concepto tal y como se entiende ahora. Dado que el ocio todavía se confunde con la ociosidad, será necesario relacionar el ocio con el trabajo y distinguirlo del mal uso del tiempo libre. Por fin, se estudiará por qué el ocio bien vivido es fecundo, esto es, su relación con la cultura, la fiesta, la contemplación, y, en fin, la felicidad.

## 1.2 El descanso físico

*“Todo trabajo que no sea de carácter estrictamente intelectual se realiza por medio de la acción muscular”<sup>9</sup>. La acción muscular tiene por objetivo la contracción muscular o la producción de movimiento. “Los movimientos se diferencian por las siguientes características: rapidez, destreza y fuerza. (...) En nuestro organismo, como consecuencia del trabajo muscular, los aparatos circulatorio y respiratorio deben aumentar su actividad, con el fin de aportar más oxígeno y retirar el exceso de anhídrido carbónico producido. Cuando el trabajo es prolongado, llega un momento en que se produce la fatiga muscular”<sup>10</sup>. En resumen, el cansancio corporal tiene su origen en un esfuerzo físico que sobrepasa la capacidad de regeneración inmediata.*

Una persona puede estar cansada porque trabajó duramente en su jornada laboral, o porque no ha conseguido dormir bien por la noche, porque hizo deporte o porque ha tenido que estar junto a un familiar enfermo muchas horas seguidas. Pero también puede estar cansado al final de un año de trabajo, o después de un torneo de tenis. En resumen, el tiempo es muy importante para distinguir los tipos de cansancio, y, consecuentemente, las formas de recuperación del cuerpo.

---

<sup>9</sup> Ingelmo Morín, M. (1972), p. 562.

<sup>10</sup> Ingelmo Morín, M. (1972), p. 562.

El descanso tiene una función regeneradora: hay que compensar el cansancio con el descanso. Si no, la persona termina teniendo problemas físicos o mentales<sup>11</sup>. El descanso es la vuelta al estado de no cansado.

*“El descanso comprende tres aspectos fundamentales: duración de la jornada, pausas durante el trabajo y descansos periódicos”*<sup>12</sup>. La jornada de trabajo es de 8 horas al día, habitualmente interrumpida por una pausa de una hora. *“Los descansos periódicos son aquellos que tienen una duración de más de 24 h. y tienen como fin, sobre todo, el proporcionar un alejamiento mental del lugar de trabajo”*<sup>13</sup>. Son descansos periódicos los fines de semana y los periodos de vacaciones. Con estos tres aspectos del descanso físico es posible definir los tres *“principios que constituyen la síntesis de lo conocido sobre la fisiología del reposo: 1) todo trabajo físico o intelectual debe ser interrumpido por periodos de descanso; si no se hace esto, aumenta la fatiga y disminuye el rendimiento. 2) Los periodos de descanso deberán ser intercalados en el mismo trabajo; es antifisiológico suprimirlos con el pretexto de que se puede descansar al final. 3) El rendimiento tiene una curva cuya máxima caída es hacia el mediodía, lo cual indica que es allí donde hay que colocar el periodo de descanso mayor”*<sup>14</sup>.

Una distinción útil es la de descanso activo o pasivo: una persona descansa pasivamente cuando está inactivo, cuando no hace nada o está dormido, mientras que descansa activamente si hace algo. Naturalmente, el descanso pasivo es propio del descanso físico, mientras que el activo puede ser físico, psíquico o espiritual.

El descanso inactivo, en concreto el sueño, es *“como un estado fisiológico necesario y reparador, normalmente periódico y reversible, caracterizado por una depresión de los sentidos, de la conciencia, de la movilidad espontánea y, en especial, del tono muscular*

---

<sup>11</sup> Por ejemplo, si el cansancio acumulado es mucho, es posible que se desarrolle el síndrome que en lengua inglesa se llama *burnout*: *“Burnout is a pathological syndrome in which emotional depletion and maladaptive detachment develop in response to prolonged occupational stress”*. Thomas, N.K. (2004), p. 2880.

Los motivos que se consideran causantes del *burnout* son los trabajos muy intensos pero con poca autonomía, esto es, los trabajos en los cuales la persona no tiene control sobre el planeamiento de sus tareas. Si, además, hay conflictos interpersonales en el trabajo, y la persona no consigue dejar de transportarlos a sus relaciones personales, es muy probable que acabe *quemada*.

El *burnout* tiene 3 dimensiones: agotamiento emocional, por el cual el exceso de trabajo realizado quita a la persona quita su energía; despersonalización y cinismo, pues uno se desapega de su trabajo; y sensación de ineficacia en la consecución de los objetivos personales.

La cura del *burnout* es complicada, porque la enfermedad tiene causas que también son complicadas. Pero lo más importante es poder descansar, y tener apoyo de la familia.

<sup>12</sup> Ingelmo Morín, M. (1972), p. 563.

<sup>13</sup> Ingelmo Morín, M. (1972), p. 563.

<sup>14</sup> Ingelmo Morín, M. (1972), p. 563.

*sin que exista disminución marcada del metabolismo y de las funciones vegetativas*”<sup>15</sup>.

El sueño es fundamental para el equilibrio de la persona, porque es el mejor descanso para el organismo. Por eso, *“bajo ningún pretexto debería reducirse a menos de 7 h. al día”*<sup>16</sup>. Es importante afirmar que hay un límite mínimo de descanso, pues, aunque el descanso sea una exigencia natural, el hombre tiene la capacidad de ir contra su naturaleza y forzar el organismo. Del mismo modo, se puede decir que demasiado sueño es perjudicial para el organismo.

El descanso activo es distinto porque implica desarrollar una actividad. Descansar activamente no es no hacer nada, sino cambiar de ocupación. Mientras que el hombre cansado físicamente necesita del descanso pasivo para permitir la recuperación del cuerpo, la fatiga mental la elimina haciendo “otras cosas”, esto es, alguna actividad que no es la acostumbrada, en especial algo que no es propio de su trabajo profesional concreto. Un estudio reciente muestra que *“los problemas de salud y de agotamiento disminuyen significativamente durante las vacaciones”*<sup>17</sup>.

Más adelante en este trabajo se estudiarán varias formas de descanso activo, como el juego y la fiesta, pero ahora interesa estudiar uno de los tipos de actividades que más contribuyen al descanso físico: el ejercicio físico.

En los últimos años, la investigación científica viene demostrando la necesidad del ejercicio físico para el buen descanso, y, consecuentemente, la buena salud: *“el ocio físicamente activo contribuye directamente al mejoramiento de la salud y al bienestar”*<sup>18</sup>. Además, *“las investigaciones llevadas a cabo en Estados Unidos muestran que la actividad física produce los siguientes efectos: disminuye la ansiedad, incrementa el buen humor y el bienestar, mejora la disposición y la moral, reduce la depresión, el estrés, el mal humor y la tensión y favorece el desarrollo de la imaginación y fortalece la autoestima”*<sup>19</sup>.

Veamos ahora, de una forma más profunda, los efectos del descanso físico activo en la salud corpórea, y, después, en la cura del estrés.

Los efectos del deporte regular en la salud física son múltiples. En primer lugar, *“pone en juego músculos no utilizados normalmente, con lo que se llega a un equilibrio*

---

<sup>15</sup> Ingelmo Morín, M. (1972), p. 564.

<sup>16</sup> Ingelmo Morín, M. (1972), p. 564.

<sup>17</sup> *“health complaints and exhaustion significantly decreased during vacation”*. Fritz, C. y Sonnentag, S. (2006), p. 943.

<sup>18</sup> Iwasaki, Y. y Zuzanek, J. (2004), p. 72.

<sup>19</sup> Bergamaschi, E.C. y Deutsch, S. (2004), p. 95.

*corporal*<sup>20</sup>. La persona puede mejorar o, al menos, seguir disponiendo de sus capacidades funcionales, pues frena el deterioro provocado por el envejecimiento y la inactividad. Además, según lo que indicó en 1999 el *Federal, Provincial and Territorial Advisory Committee on Population Health*: “*reduce el riesgo de cáncer, diabetes, enfermedades cardíacas y osteoporosis, además de producir una sensación de mejora del bienestar*”<sup>21</sup>. La práctica regular de deporte “*provoca una disminución en la frecuencia de enfermedades corrientes que afectan al sistema muscular, al metabolismo y al sistema cardiovascular (especialmente, osteoartritis, artrosis, fracturas de origen osteoporósico, enfermedades coronarias, hipertensión arterial, etc.)*”<sup>22</sup>; y, en fin, ayuda a prevenir otras enfermedades en la medida en que influye en:

1. los músculos del esqueleto: potencia, fuerza y resistencia,
2. la función motriz: agilidad, equilibrio, coordinación y velocidad de movimiento,
3. el esqueleto y las articulaciones: estructura y función de las articulaciones, flexibilidad, densidad ósea,
4. la función cardiorrespiratoria: capacidad aeróbica y resistencia,
5. el metabolismo: glúcidos y lípidos,
6. el sistema inmunitario, y
7. la salud psicológica, funciones cognitivas y comportamiento<sup>23</sup>.

En resumen, se puede decir que todas las personas se benefician de tener una actividad física: tanto los jóvenes como los que ya no lo son; y tanto sanos como enfermos, pues el ejercicio físico mejora o, al menos, mantiene la salud. En el Anexo 1 se presenta un listado con los beneficios del descanso físico activo.

Véase ahora la relación entre el ejercicio físico y el estrés. El estrés es una enfermedad que resulta del cansancio, sea físico o psíquico –este es, gran parte de las veces, derivado de situaciones de tensión (familiar, laboral, etc.). El incremento del estrés experimentado por la sociedad actual se ha convertido en un problema social significativo. Por ejemplo, la cifra de ciudadanos canadienses encuestados que experimentan un nivel de estrés entre moderado y alto se vio incrementada desde un 27% en 1988 hasta casi la mitad de los encuestados en 1999<sup>24</sup>.

---

<sup>20</sup> Ingelmo Morin, M. (1972), p. 562.

<sup>21</sup> Iwasaki, Y. y Zuzanek, J. (2004), p. 64.

<sup>22</sup> Villalba Cabello, F. (2004), p. 47.

<sup>23</sup> Cfr. Villalba Cabello, F. (2004), pp. 45-46.

<sup>24</sup> El estrés se midió con tres indicadores: estrés crónico, circunstancial y laboral. El estrés crónico se evaluó mediante el Índice Ajustado de Estrés Crónico Específico, que tomó en consideración las circunstancias vitales de los encuestados (Statistics Canada, 1995). Los estresores o factores

Dentro de los beneficios que el descanso físicamente activo produce en la salud, cabe destacar su potencial para reducir el estrés: en efecto, *“los expertos han afirmado que, gracias al ocio<sup>25</sup> físicamente activo, se pueden llegar a solucionar los problemas derivados del estrés, así como obtener grandes beneficios para la salud”<sup>26</sup>*. La razón que lo explica es que realizar ejercicio físico genera un incremento del bienestar emocional y cognitivo. Además, al practicar con asiduidad esta actividad, la persona tendrá tendencia a sufrir unos niveles inferiores de agotamiento y depresión. Como es lógico, el descanso físicamente activo no puede compensar en su totalidad los efectos negativos del estrés, porque este tiene un componente psíquico, y porque su origen, como ya se ha expuesto, muchas veces está en el entorno del paciente.

En este capítulo se ha considerado la parte física, biológica, del cansancio y del descanso, y se ha verificado que el hecho de que el hombre sea una unidad lleva consigo que la parte corporal, la mental y la espiritual cambien en armonía. Así que es lógico terminar el capítulo preguntando cuáles son las formas de descanso que conviene desarrollar para favorecer el equilibrio biológico del hombre. Sivadon contesta esta cuestión indicando cuatro ideas:

- *“Todo lo que favorece la expresión de la comunicación interhumana.*
- *Todo lo que permite el desarrollo y la expansión de las funciones corporales.*
- *Todo lo que permite la diferenciación clara entre la tensión y el descanso en el plano muscular.*
- *Todo lo que permite la diferenciación entre lo racional y lo irracional. Las actividades deportivas, artísticas y culturales corresponden particularmente a este fin”<sup>27</sup>.*

---

desencadenantes del estrés crónico resultaron ser los problemas personales, de pareja, económicos y medioambientales, etc. El Índice Ajustado de Estrés Circunstancial Reciente se empleó para medir los acontecimientos negativos recientes que habían sido trascendentales en la vida de cada uno de los encuestados. Y, a su vez, el estrés laboral se midió haciendo uso del Índice de Estrés Laboral, atendiendo a varias dimensiones; a saber: habilidades mínimas requeridas, inseguridad laboral y exigencias psicológicas (Statistics Canada, 1995). Cfr. Iwasaki, Y. y Zuzanek, J. (2004), p. 63.

<sup>25</sup> En alguna literatura, se hace referencia al “ocio” en el sentido que en éste trabajo se habla de descanso.

<sup>26</sup> Iwasaki, Y. y Zuzanek, J. (2004), p. 64.

<sup>27</sup> Sivadon, P. (1968), p. 230.

### 1.3 El descanso mental

En el apartado anterior se ha estudiado el descanso físico como remedio para el cansancio físico y, en cierta medida, para el cansancio psíquico o mental, en concreto el provocado por el estrés. En este se estudiarán el cansancio y el descanso mental.

Ya se ha dicho que el cansancio físico es debido al trabajo muscular. Ahora bien, “*La actividad psíquica es el regulador indispensable del trabajo muscular, y tiene también un trabajo propio y específico, llamado trabajo intelectual*”<sup>28</sup>.

El cansancio psíquico o mental puede tener sus raíces en el continuo cansancio físico, en situaciones de tensión internas o externas, o, sencillamente, en la ocupación ininterrumpida en el tiempo con los deberes profesionales, familiares o sociales. Esta fatiga “*disminuye la capacidad de rendimiento y de la memoria. El individuo se vuelve irritable y agresivo, disminuyen los movimientos automáticos y de defensa contra los accidentes*”<sup>29</sup>. También reduce la resistencia a las dificultades. En casos más graves, puede impedir el correcto actuar de la persona.

La primera solución para el cansancio mental es semejante a la solución del cansancio físico: dejar de hacer el esfuerzo que está provocando el cansancio. Pero si el descanso físico puede ser pasivo (no hacer nada, o dormir), el mental tiene que ser siempre activo: una persona no deja de estar cansada psíquicamente si deja de trabajar, tiene que dejar de trabajar y hacer algo que le divierta. Esto es así porque, si es posible físicamente no hacer nada, nadie puede no hacer nada mentalmente.

Dado que el cansancio del cuerpo es más débil que el del alma, esto es, se requiere menos tiempo para volver a un estado de no cansancio, es más importante prevenir el cansancio del alma, y, cuando surge, es más importante actuar con celeridad.

¿Cómo se puede prevenir el cansancio mental? Con la armonía en las actividades realizadas por la persona: el ser humano es una unidad, por lo que todo tiene que estar equilibrado, en armonía. Por eso, la persona no puede tener demasiadas actividades de trabajo y descuidar el descanso físico, ni el mental, esto es, la diversión, el entretenimiento. Pero, como es lógico, el peso dado al descanso tampoco puede ser exagerado.

Uno de los problemas actuales de nuestra sociedad es la incapacidad de las personas para conseguir una vida equilibrada, y su consecuente derivación en el estrés. Esta

---

<sup>28</sup> Ingelmo Morín, M. (1972), p. 563.

<sup>29</sup> Ingelmo Morín, M. (1972), p. 563.



enfermedad origina falta de salud del alma e incapacidad para cumplir cabalmente los deberes profesionales, sociales o familiares. Este tipo de cansancio puede tener un origen interior o un origen exterior a la persona. Entre las causas exteriores están las motivadas por la relación con la gente, así como por sucesos y situaciones laborales (si fueron originariamente físicas, éstas acaban produciendo la situación de estresado<sup>30</sup>). Las causas internas se alojan, normalmente, en conflictos que aparecen cuando se ha de decidir entre dos opciones que son incompatibles.

Como ya se ha dicho, el cansancio mental se puede prevenir con la práctica habitual de deporte, y se cura con la eliminación de la causa. De hecho, el estrés es –idealmente– combatido con la eliminación del estresor, pero también es verdad que muchas veces esto no es posible, en especial en las situaciones en las cuales el estresor es externo. Por eso se propone que el estrés sea combatido con la práctica habitual de ejercicio físico y con el descanso mental, esto es, con la diversión, el entretenimiento.

Iwasaki y Zuzanek relatan los resultados de una encuesta por los cuales se ha verificado que los que creían haber fomentado amistades y apoyo social gracias a los pasatiempos, resultaron ser menos propensos a contraer una enfermedad física producto del estrés. Estos autores indican 5 maneras por las que el descanso contribuye a enfrentarse con el estrés: “(a) la potenciación del ocio (...); (b) el afrontamiento paliativo del ocio (el ocio como vía de escape temporal de las dificultades y como elemento de reflexión para enfrentarse de manera resuelta a éstas); (c) el ocio como elemento favorecedor del buen humor (mejorando el humor positivo y/o reduciendo el humor negativo mediante el empleo de pasatiempos); (d) el ocio como generador de autodeterminación; y (e) el ocio como preconizador de la amistad”<sup>31</sup>. En la misma línea están Fritz y Sonnentag, cuando, estudiando el descanso en los fines de semana, afirman que “*envolverse en actividades sociales en un fin de semana disminuye el burnout y promueve un bienestar generalizado al final del fin de semana*”<sup>32</sup>.

Con respecto al tema que nos ocupa, es también relevante el aspecto de la temporalidad. La cantidad de tiempo dedicado al trabajo y al descanso ha cambiado mucho desde el inicio de la revolución industrial: “*De hecho, la fracción de tiempo humano dedicada al trabajo no ha cesado de disminuir después de la revolución industrial. Considerando la*

---

<sup>30</sup> Por ejemplo, el exceso de trabajo produce cansancio físico, pero también tensión nerviosa, que es la que puede estresar al trabajador, sobre todo si el tipo de trabajo es más intelectual que físico.

<sup>31</sup> Iwasaki, Y. y Zuzanek, J. (2004), pp. 72-73.

<sup>32</sup> “*involving oneself in social activities during the weekend decreases burnout and fosters general well-being after the weekend*”. Fritz, C. y Sonnentag, S. (2005), p. 196.

*sociedad más avanzada en la evolución neotécnica, los Estados Unidos, la media semanal de trabajo era, en 1850, del orden de setenta horas, es decir, siete veces diez horas, o cuando por razones religiosas el descanso dominical era usual, seis veces doce horas. Señalaremos que, desde sus comienzos –1850 precisamente–, la revolución industrial americana –más tardía que la europea: 1750 en Inglaterra, 1800 en el continente– está fundada sobre una menor duración del trabajo, que llegaba a alcanzar las catorce horas diarias en Europa. En 1950 la media semanal era de cuarenta horas en los Estados Unidos, es decir, cinco veces ocho horas”<sup>33</sup>. En 1920 la norma eran las 48 horas semanales, mientras que ahora, por ejemplo en Francia, la ley, para una cantidad significativa de personas, define las 35 horas como el límite de tiempo de trabajo semanal<sup>34</sup>. “Incluso puede decirse que en muchos trabajos se está perdiendo el mismo concepto de jornada laboral, debido a la imprecisión de fronteras entre tiempo de trabajo y tiempo libre”<sup>35</sup>. También es verdad que hay profesiones que exigen que el trabajador ocupe muchas horas trabajando (por ejemplo, consultores, programadores informáticos, gestores de empresas). Pero este tipo de desequilibrios suele originar estrés en el trabajador, fenómeno negativo que ya se ha estudiado arriba.*

Mientras que el tiempo dedicado al trabajo disminuye, aumenta el tiempo de descanso. Si, después de la primera guerra mundial se reconoció “el derecho al trabajo”, en 1936 Francia reconoce el derecho a vacaciones pagadas, y la Constitución francesa de 1946 garantiza el derecho al “reposo y el esparcimiento”. Y este derecho al descanso y a las vacaciones pagadas queda confirmado en la Declaración Universal de los Derechos del Hombre, proclamada por las Naciones Unidas, en 1948. El artículo 24 dispone: “Toda persona tiene derecho al descanso y al ocio, especialmente a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones pagadas”.

El nuevo equilibrio entre el tiempo dedicado al trabajo y al descanso tiene consecuencias muy significativas. Aunque el trabajo es fundamental para el perfeccionamiento de cada hombre, no es su fin último, como afirmó el Santo Padre Benedicto XVI en la homilía de la fiesta de S. José del 2006: “*El trabajo reviste una importancia primaria para la realización del hombre y el desarrollo de la sociedad, y por eso es preciso que se organice y desarrolle siempre en el pleno respeto de la*

---

<sup>33</sup> Janne, H. (1968), pp. 21-22.

<sup>34</sup> Es verdad que esta ley, que fue aprobada para llevar a las empresas a contratar más gente, no ha tenido los resultados pretendidos, por lo que es posible que, también en Francia, se vuelva a trabajar 40 horas semanales. Sin embargo, la disminución progresiva del tiempo de trabajo desde la revolución industrial sigue siendo un hecho innegable.

<sup>35</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 33.

*dignidad humana y al servicio del bien común. Al mismo tiempo, es indispensable que el hombre no se deje dominar por el trabajo, que no lo idolatre, pretendiendo encontrar en él el sentido último y definitivo de la vida. Al respecto, es oportuna la invitación de la primera lectura: 'Fijate en el sábado para santificarlo. Durante seis días trabaja y haz tus tareas, pero el día séptimo es un día de descanso dedicado al Señor, tu Dios' (Ex 20, 8-9). El sábado es día santificado, es decir, consagrado a Dios, en el que el hombre comprende mejor el sentido de su existencia y también de la actividad laboral. Por tanto, se puede afirmar que la enseñanza bíblica sobre el trabajo culmina en el mandamiento del descanso. Al respecto, el Compendio de la doctrina social de la Iglesia observa oportunamente: 'El descanso abre al hombre, sujeto a la necesidad del trabajo, la perspectiva de una libertad más plena, la del sábado eterno (cf. Hb 4, 9-10). El descanso permite a los hombres recordar y revivir las obras de Dios, desde la creación hasta la Redención, reconocerse a sí mismos como obra suya (cf. Ef 2, 10), y dar gracias por su vida y su subsistencia a él, que de ellas es el Autor' (n. 258)"<sup>36</sup>.*

En el estudio del ocio se volverá a tratar el tema del descanso del espíritu a través de la contemplación. Ahora queda por abordar la importancia relativa del trabajo y del descanso.

La Declaración Universal de los Derechos del Hombre, en el artículo 27, que no tiene alcances reales sin la referencia del artículo 24, dispone: "Toda persona tiene el derecho de tomar parte, libremente, en la vida cultural de la comunidad, a disfrutar de las artes...". Como afirma Janne, "*Así se define el derecho a la cultura, cuyo ejercicio depende de la existencia de ocio suficiente*"<sup>37</sup>.

El derecho a la cultura como parte integrante del derecho al descanso físico y mental tiene gran razón de ser. Así, Laine afirma que "*cuanto más elevados sean el tiempo libre del hombre y su poder de adquisición, más se desarrollarán las probabilidades de aumentar su cultura, y cuanto más se extiendan las bases de su cultura, más rápido e importante será su enriquecimiento cultural*"<sup>38</sup>. Además, como refiere Cuenca Cabeza, "*un estudio británico reciente que asegura que las personas que acuden a museos y conciertos, y que además leen y escuchan música en su casa, tienen mayores posibilidades de vida que las que prefieren dar la espalda a la cultura*"<sup>39</sup>.

---

<sup>36</sup>[http://www.vatican.va/holy\\_father/benedict\\_xvi/homilies/2006/documents/hf\\_ben-xvi\\_hom\\_20060319\\_lavoratori\\_sp.html](http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/homilies/2006/documents/hf_ben-xvi_hom_20060319_lavoratori_sp.html)

<sup>37</sup> Janne, H. (1968), p. 21.

<sup>38</sup> Laine, P. (1970), p. 69.

<sup>39</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 37.

En este capítulo, después de analizarse el cansancio mental, sus raíces y consecuencias, se ha verificado que la sociedad está mucho más atenta a la necesidad del descanso (físico y psíquico) para la salud de sus miembros. También se ha visto brevemente la relación entre el trabajo y el descanso, mostrando que el trabajo, siendo fundamental para la consecución del fin del hombre, no es un fin en sí mismo, por lo cual el descanso adquiere mayor relevancia. En fin, se dice que la diversión es medicina para prevenir y curar el cansancio mental. Pero... ¿qué es la diversión?

Cuenca Cabeza sostiene que *“La diversión representa la huida del universo cotidiano, la evasión compensatoria que permite restablecer el equilibrio. De ahí (...), en cuanto evasión lúdica de la realidad cotidiana, tenga una función necesaria y positiva en la vida de la persona”*<sup>40</sup>. Divertir tiene el significado de entretener, pero también el de cambiar. Es un cambio de actividad, dejar de hacer algo que se tiene que hacer por obligación (profesional, social o familiar), y pasar a hacer una actividad que entretiene. Pero la palabra diversión viene de *di-vertere*, “verterse hacia fuera”, lo que también puede significar que quien se divierte está conectado con el exterior. El exterior puede ser algo o alguien. Naturalmente, si una persona se divierte con otra se entretiene de una forma mucho más perfecta que si se divierte con algo, porque el hombre es un ser relacional, que se perfecciona en el diálogo con los otros.

Sin embargo, muchas personas se divierten solas, lo que no significa que descansen su espíritu: *“quien no es capaz de interesarse radicalmente por nada ni por nadie, se aburre, y para salir del aburrimiento ha de consumirse en la diversión”*<sup>41</sup>. Se advierte que el concepto de diversión utilizado por Yepes Stork y Aranguren tiene un sentido negativo, pues aquí la diversión no permite que la persona aburrída se perfeccione, es más, lleva consigo el desprecio por lo que perfecciona. La solución para el aburrimiento es la diversión que perfecciona. Explicando qué es el aburrimiento, Alvira expone los tres pasos para dejar de lado el aburrimiento: *“Antes de nada, hay un primer deseo que despierta nuestra atención. Pero enseguida vemos que lo deseado no nos llena, que su apariencia era engañosa en parte. Si por debilidad, debida a la excesiva juventud o al descuido –el descuido nos hace dejar de lado el entrenamiento que fortalece–, abandonamos el interés por lo deseado –ya que nos frustró–, caemos primero en el aburrimiento, y luego en la desesperación quizá.*

---

<sup>40</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 101.

<sup>41</sup> Yepes Stork, R. y Aranguren, J. (1998), p. 427.

*Pero si, tras el primer deseo, ponemos la constancia, entonces realizamos el segundo momento: la studiositas. El esfuerzo del estudio, que –como el origen latino de la palabra indica– significa mirar algo con amor.*

*El que tiene deseo y añade estudio, el que tiene buena disposición y con esfuerzo adquiere escuela, oficio, ese está en condiciones de recibir el favor divino, de llegar al tercer momento: descubre infinitas novedades –tras pasar por la autonegación del estudio– en aquello que primero sólo era el brillo fugaz de un deseo inicial”<sup>42</sup>.*

Para terminar esta exposición sobre el descanso mental, sólo queda lo más importante: el estudio del juego. El juego merece un análisis separado del resto del descanso mental, pues es su centro, es la diversión más completa.

### 1.3.1 El juego

Huizinga, en su libro *Homo Ludens*, define el juego como “*una acción u ocupación libre, que se desarrolla dentro de unos límites temporales y espaciales determinados, según reglas absolutamente obligatorias, acción que tiene su fin en sí misma y va acompañada de un sentimiento de tensión y alegría y de la conciencia de ser de otro modo que en la vida corriente*”<sup>43</sup>.

En primer lugar, hay que señalar que el juego se vive como si se estuviera en un tiempo totalmente distinto del curso fatigoso de la vida. Durante el tiempo en que se juega, en cierta forma, el jugador olvida la realidad. Es como si estuviera en un sueño agradable, en un “*tiempo ‘autónomo’, independiente, superior o ajeno a nuestra vida, que nos gustaría prolongar. Nos gustaría que el juego no terminara*”<sup>44</sup>. O, dicho de otra forma, “*El juego no es la vida ‘corriente’ o la vida ‘propriadamente dicha’. Más bien consiste en escaparse de ella a una esfera temporal de actividad que posee su tendencia propia*”<sup>45</sup>.

El hombre que juega siente que el tiempo que está pasando no se encuentra en el mismo plano que el de su vida ordinaria. Pero los límites temporales y espaciales del juego están perfectamente acotados, lo que es muy distinto de las actividades laborales o de otras obligaciones que el hombre tiene, ya que muchas veces las obligaciones llevan consigo que el hombre no pueda decidir donde realizarlas ni cuando empezar y parar. En esta medida, él no es dueño de sus obligaciones, no es libre de realizarlas o no. Y es

---

<sup>42</sup> Alvira, R. (2005), p. 67.

<sup>43</sup> Huizinga, J. (1968), p. 51.

<sup>44</sup> Yepes Stork, R. (1996), p. 36.

<sup>45</sup> Huizinga, J. (1968), p. 43.

dueño de su juego. Por eso Huizinga afirma que *“el juego es para el hombre adulto una función que puede abandonar en cualquier momento. Es algo superfluo. Sólo en esta medida nos acucia la necesidad de él, que surge del placer que con él experimentamos. En cualquier momento puede suspenderse o cesar por completo el juego. No se realiza en virtud de una necesidad física y mucho menos de un deber moral. No es una tarea. Se juega en tiempo de ocio”*<sup>46</sup>.

En resumen, *“el juego, en su aspecto formal, es una acción libre ejecutada ‘como si’ y sentida como situada fuera de la vida corriente, pero que, a pesar de todo, puede absorber por completo al jugador, sin que haya en ella ningún interés material ni se obtenga en ella provecho alguno, que se ejecuta dentro de un determinado tiempo y un determinado espacio, que se desarrolla en un orden sometido a reglas y que da origen a asociaciones que propenden a rodearse de misterio o a disfrazarse para destacarse del mundo habitual”*<sup>47</sup>.

La existencia de los clubes es explicada por Huizinga del siguiente modo: *“El equipo de jugadores propende a perdurar aun después de terminado el juego. Claro que no todo juego de canicas o cualquier partida de bridge conducen a la formación de un club. Pero el sentimiento de hallarse juntos en una situación de excepción, de separarse de los demás y sustraerse a las normas generales, mantiene su encanto más allá de la duración de cada juego”*<sup>48</sup>.

La definición de juego tiene otras partes que interesa estudiar: tiene “reglas absolutamente obligatorias”; es “acción que tiene su fin en sí misma”, “acompañada de un sentimiento de tensión y alegría”, y que se vive diferente de la vida corriente.

Sin reglas totalmente definidas, no es posible jugar: el juego tiene en sí la búsqueda de la victoria, y la victoria solo existe si hay criterios para otorgarla, si un jugador satisface de una forma más plena que todos los otros un conjunto de criterios. Si los criterios no son iguales para todos, no es posible una victoria, no hay juego.

El juego es una “acción que tiene su fin en sí misma” porque, como dice Santo Tomás de Aquino, *“las acciones lúdicas (ludicae) no se ordenan a ningún fin extrínseco, sino que más bien se ordenan al bien del que juega, porque le son agradables o le*

---

<sup>46</sup> Huizinga, J. (1968), p. 43.

<sup>47</sup> Huizinga, J. (1968), p. 51.

<sup>48</sup> Huizinga, J. (1968), p. 49. El hecho de que existan seguidores de clubes se explica por varios motivos: los hombres descansan cuando asisten a espectáculos, y un juego es –puede ser, si es bien jugado– un espectáculo; el juego tiene siempre un lado perdedor y un ganador, así que es natural que cada espectador se incline por una u otra banda; además, la amistad por alguien de un club hace que una persona quiera que su amigo gane; y, en fin, la alegría de ganar que los jugadores tienen y *el sentimiento de hallarse juntos en una situación de excepción* también se expande a los seguidores de un club.

*proporcionan descanso*<sup>49</sup>. Como tanto las acciones lúdicas como la felicidad permanecen dentro del sujeto y ambas no se ordenan a ningún fin extrínseco a ellas mismas, se puede deducir que *“el hombre cuando juega es un poco más feliz que cuando se dedica a cosas serias y útiles, porque las acciones lúdicas tienen ‘cierta razón de felicidad’ en mayor medida que las otras*<sup>50</sup>.

El juego es un interés desinteresado: como tiene su fin en sí mismo, es desinteresado; como hay que ganar, es un interés. *“El juego es activo y competitivo entre personas o grupos, a no ser que sea frente a uno mismo. Responde a una necesidad fundamental de superación. Está limitado en el tiempo y por reglas: su ‘ganancia’ consiste en resultados cerrados y neutros desde el punto de vista social. El juego ‘no cuenta’. ‘Es para jugar’*<sup>51</sup>. Es una actividad que hay que ganar, pero que no es relevante para la vida personal (económica, profesional, etc.), si el que juega pierde, “no pasa nada”, sólo pierde en el juego. El “juego” del casino o de la lotería sólo es juego si lo que se pierde no es nada significativo para el que apuesta en el *blackjack* o compra un billete de lotería.

El juego también puede dejar de ser juego cuando es trabajo: *“Lo que hace que el juego pierda su carácter lúdico es su equiparación con el trabajo*<sup>52</sup>. En efecto, un deportista profesional está trabajando cuando juega, mientras que un *amateur*, cuando hace exactamente la misma actividad, sólo juega. Otra cuestión es el trabajo hecho con sentido lúdico, que es el mejor modo de trabajar, y que, en principio, los deportistas tienen más facilidad para vivir.

Aristóteles señala que no debemos dedicar nuestro ocio a jugar, porque entonces el juego sería el fin de nuestra vida (el análisis de la utilización del tiempo de ocio se hará en el capítulo dedicado al ocio; en este capítulo se estudia lo que hace referencia a lo que tiene relación con la mente); pero afirma también que el juego es un medio apropiado para el descanso: *“como el trabajo fatigoso necesita del descanso, y el juego es para descansar (ánapaúsis), mientras que el trabajo va acompañado de fatiga y esfuerzo*<sup>53</sup>. Se debe jugar en los momentos oportunos, utilizando el juego como medicina para el cansancio. La diversión, y en concreto el juego, es, para Aristóteles, de

---

<sup>49</sup> Tomás de Aquino, *Suma Teológica*, I-II, q. 1, a.6.

<sup>50</sup> Yepes Stork, R. (1996), pp. 19-20.

<sup>51</sup> Janne, H. (1968), p. 28.

<sup>52</sup> Yepes Stork, R. (1996), p. 44.

<sup>53</sup> Aristóteles, *Política*, 1337b 33-42.

algún modo, algo secundario y despreciable. El juego es una pausa, un momento de diversión que antecede o sigue al tiempo de trabajar.

Aunque el juego no es el fin de la vida, puede convertirse en su sucedáneo, esto es, el placer de jugar se puede confundir con el placer de ser feliz. Esto es viciar el juego, tornar malo algo que es bueno. Como dice la definición de Huizinga, el juego es una acción “acompañada de un sentimiento de tensión y alegría”, hay un placer que existe cuando se juega, y el hombre puede errar buscando ese placer como fin: *“Ocurre también que los hombres hacen de los juegos un fin, tal vez porque el fin contiene un cierto placer, aunque no uno cualquiera. Al buscar este placer toman aquél por él, por tener una cierta semejanza con el fin de las acciones. El fin no se elige por ninguna de las cosas futuras, y los placeres de este tipo no requieren ninguna cosa futura, sino que se dan a causa de las pasadas, como los trabajos y el dolor. Por esta razón los hombres buscan alcanzar la felicidad mediante estos placeres. Tal es verosímilmente la causa de ello”*<sup>54</sup>.

En la definición de juego, Huizinga refiere que el jugador tiene conciencia de que, al jugar, está haciendo una acción “diferente de la vida corriente”, esto es, diferente del trabajo: el juego es aquello que ha de ser hecho después del trabajo.

La consideración antropológica de que el hombre está hecho para trabajar y jugar remite a otra, de cariz ético, que relaciona el trabajo y el juego en una dinámica de deberes: el hombre sólo puede jugar después de trabajar. El hombre que deja de trabajar para dedicarse a jugar comete una falta inexcusable. No trabajar *“es una irresponsabilidad y un cinismo. No se puede jugar sin haber terminado el trabajo. El juego sucede al trabajo: la alternancia es así, porque el movimiento precede a su término. Si se pretende invertir esa relación, se quebranta la ética”*<sup>55</sup>.

El hombre juega para descansar, pero también por el placer que el juego proporciona: como ya se refirió, “las acciones lúdicas tienen cierta razón de felicidad en mayor medida que las otras” acciones. Dado que el hombre tiene que trabajar, el trabajo será más pleno si se realiza lúdicamente, pues permitirá alcanzar mayor grado de felicidad. Se puede decir, entonces, que, bajo un cierto aspecto, la felicidad es vivir y trabajar lúdicamente. El problema ético de dejar de trabajar para poder jugar no tiene sentido para la persona que trabaja lúdicamente. *“La vita contemplativa y la vita activa se funden entonces en la redundancia activa de esas formas. Y el cosmos y el trabajo se*

---

<sup>54</sup> Yepes Stork, R. (1996), p. 34.

<sup>55</sup> Yepes Stork, R. (1996), pp. 39-40.



*elevan con ellas, puesto que el juego es una actividad que no desgasta la vida, sino que la repara; no la agota, sino que la fecunda, la aumenta y la embellece*<sup>56</sup>.

Y, ¿qué es trabajar lúdicamente? Para poder contestar a esta pregunta, vale la pena analizar lo lúdico, es decir, lo que pertenece al juego.

Lo lúdico tiene, según Yepes Stork y Aranguren, cinco partes: trasciende lo serio, y lo relativiza; relaja la tensión, contribuyendo a que lo obligatorio se haga; tiene el componente de lo superfluo, lo superabundante, lo alegre; es la actitud que tiene el hombre cuando alcanza aquello que le importaba conseguir; y exige la celebración de la fiesta<sup>57</sup>.

La respuesta a la pregunta sobre qué es trabajar lúdicamente ya puede darse: es trabajar con perfección, disfrutar con la realización de la labor, realizar una acción tomándola como un cierto fin en sí misma, lo que es igual a preocuparse por la perfección de la acción en sí misma, y no dar importancia a las consecuencias más de lo que es debido por ser trabajo; en resumen, *“es trabajar ilusionadamente, puesto que la ilusión es la expectativa de un bien asistida desde el fondo de la intimidad personal, como algo que personalmente nos afecta y en lo que estamos implicados”*<sup>58</sup>.

Hasta aquí solo se habló del juego como algo que descansa, que divierte, como una acción no-seria. Pero Platón dice que el hombre debe pasar su vida *“jugando los juegos más hermosos”*<sup>59</sup>. La importancia conceptual que da a la seriedad es mayor que la que da al juego. El hecho de decir que el hombre debe pasar la vida jugando muestra que el juego tiene un componente muy serio, de lo más serio que puede haber. En la misma línea, Jesús dice en el Evangelio que el Reino de los Cielos es de los niños, lo que significa que los hombres deben vivir la infancia espiritual. Y los niños solo juegan, no trabajan. El juego, en fin, es algo muy serio porque aproxima el hombre a la felicidad, y por eso toda la vida tiene que procurar vivirse lúdicamente.

#### **1.4 El ocio**

Este apartado trata el ocio. Si primero se estudió el descanso físico como el que compensa la fatiga física, y después el descanso psíquico o mental que cura el cansancio

---

<sup>56</sup> Yepes Stork, R. (1996), pp. 70-71.

<sup>57</sup> Cfr. Yepes Stork, R. y Aranguren, J. (1998), pp. 419-421.

<sup>58</sup> Yepes Stork, R. (1996), p. 72.

<sup>59</sup> Platón, *Las Leyes* 803 b-e.

mental, ahora se estudiará qué es el ocio, y por qué se afirma que es el remedio para la acedia o cansancio espiritual.

El ocio es un concepto que se ha entendido a lo largo de la historia de varias formas. En la actualidad, hay varias interpretaciones de lo que es (y lo que debe ser) el ocio.

Este apartado empieza por una referencia histórica al concepto de ocio y presenta después el concepto de ocio en la actualidad. Se estudia en seguida la relación entre el trabajo, el tiempo libre y el ocio, y el texto termina analizando el mal y el buen uso del tiempo de ocio.

#### **1.4.1 Visión del ocio en la historia**

En la Grecia clásica había dos tipos de hombres: los hombres libres y los esclavos. El deber de los esclavos era trabajar, producir, hacer negocios; el de los hombres libres era gobernar su casa, ejercer acciones políticas y guerreras, y filosofar.

Los hombres libres tenían que mandar en la casa, pero esto no quiere decir que tuvieran que ejercer los trabajos domésticos necesarios, ni la crematística. Eso era función de los esclavos, quienes actuaban en el ámbito de la necesidad. *“El ámbito de la necesidad es el propio de los chrémata, de los instrumentos, de los medios, y es el propio de los esclavos y los artesanos, los cuales de ningún modo son ciudadanos ni participan de la virtud”*<sup>60</sup>.

Los deberes del hombre libre estaban más allá de la crematística. Su ámbito propio era el de la vida pública, la política –participar en el gobierno de la ciudad– y la guerra.

En la Antigüedad Clásica, la dicotomía entre vida activa y contemplativa no se daba: tanto la una como la otra eran propias de los hombres libres. La primera era la política (y la guerra) y la segunda, la filosofía. Pero también es verdad que entre ellas había un cierto orden de importancia: si la política era la liberación de la economía, la filosofía era la liberación de la política.

En resumen, mientras el esclavo de la Antigüedad Clásica era quien debía trabajar, cultivar, hacer negocios y buscar la riqueza, el hombre libre era aquél que, si había trabajado, era sólo para poder estar ocioso, es decir, para cultivarse, para buscar la sabiduría, la felicidad.

---

<sup>60</sup> Yepes Stork, R. (1996), p. 23.

En tiempo de los romanos, el trabajo ganó importancia, pues, aunque los ciudadanos seguían haciendo la política y la guerra –y el ocio– los hombres libres empezaron a comerciar y a hacer negocios.

En la Edad Media, los tres estamentos que conformaban el cuerpo social tenían funciones distintas. El *otium* de los religiosos era la forma más alta de la utilización del tiempo, porque los religiosos son aquellos que gastan su tiempo en la contemplación. Los aristócratas, al igual que los religiosos, no trabajaban. Pero mientras los religiosos vivían una vida contemplativa, los nobles ocupaban su tiempo en las actividades de la vida activa: la política y la guerra.

A partir de la Edad Media los aristócratas tenían un problema: el aburrimiento. Éste surge porque los nobles y sus séquitos no tienen nada que hacer durante gran parte del año, y no saben llevar una vida contemplativa. Si en el alta Edad Media los señores feudales tienen un trabajo de guardia de las fronteras y de llevar a cabo guerras, en los siglos siguientes los aristócratas tienen menos trabajo guerrero y más político. Y como el trabajo político se hace en la Corte, hay menos tiempo ocupado en la vida activa y surge el aburrimiento.

Así, Nicolas Grimaldi sostiene que “*en su Histoire de France, Michelet sitúa hacia finales del siglo XV el primer ataque de aburrimiento, y que todas las biografías de los duques de Borgoña nos muestran cómo rompen imprevisiblemente sus placeres y sus reuniones para recluirse extrañamente en la melancolía*”<sup>61</sup>.

Los siervos no tenían tiempo para el ocio, pues tenían que trabajar “de sol a sol”, todos los días del año: era su responsabilidad que los animales fuesen alimentados, y que las siembras y las cosechas se hicieran. Las pausas en el trabajo eran los días de fiesta y los domingos (que también son días de fiesta). Pero estos días no se utilizaban como momentos de contemplación, se dedicaban al descanso. Aún así, es lógico que una parte de las personas –por ejemplo, los que tenían que alimentar a los animales– tuviera que trabajar todos los días.

La Revolución Francesa, y todas las corrientes de pensamiento que la originaron, decían defender al pueblo contra los aristócratas. Como quien trabajaba era el pueblo, y los nobles y los religiosos no lo hacían, las actividades útiles habían ganado gran importancia y el ocio fue despreciado. Ahora bien, la producción de cultura no podía considerarse trabajo útil, pero los autores tampoco querían ser tomados por ociosos.

---

<sup>61</sup> Grimaldi, N. (1978), p. 42.

Surge así el llamado “mundo de la cultura”: un mundo caracterizado por una actitud del espíritu que no es ni inmediatamente útil ni meramente contemplativa.

Este modo de ver el trabajo y el ocio sigue vigente en nuestros días, con algunos cambios. El hombre sigue valorando positivamente lo que es útil, pero se han descubierto “nuevos” tipos de actividad del espíritu: la ciencia –actividad del espíritu asimilada al trabajo, que para el pensamiento contemporáneo sólo merece la pena si termina en la técnica–; las “bellas artes”, donde entran la pintura, la escultura, la literatura, etc.; y el entretenimiento, la animación cultural y el turismo.

#### 1.4.2 Concepto de ocio

Millán Puelles sostiene que *“es bien sabido que un trabajo puede servir como descanso de otro. Dentro de ciertos límites, esto es una verdad indiscutible, pero la ética no se preocupa tanto de estos límites, cuanto de limitar, en general, todas las actividades laborales, sean o no gratas de cumplir, para que el hombre disponga de un ‘tiempo libre’ en el que le sea posible dedicarse, no a la vacía ociosidad, sino al ocio por el que activamente entra en contacto con los valores supremos de la vida. O, dicho de otra manera: la exigencia moral del tiempo libre no tiene como finalidad la de que el hombre logre ‘divertirse’ en la acepción más fácil de la palabra (aunque ello también es lícito y naturalmente conveniente), sino hacer que se ejerzan y actualicen las posibilidades superiores de la existencia humana”*<sup>62</sup>.

En el capítulo sobre el descanso mental se ha indicado que éste tiene que ser activo, esto es, que se descansa mentalmente cambiando de actividad. Por eso se puede decir que *un trabajo puede servir como descanso de otro*. Pero cuando se habla de ocio, se da un paso más, pues hay una obligación ética de *hacer que se ejerzan y actualicen las posibilidades superiores de la existencia humana*. Y ese ejercicio tiene que hacerse en tiempo libre de trabajo. Por eso se puede decir que el individuo sólo se entrega al ocio cuando no trabaja.

El ocio debe, así, *“facilitar la distensión y expansión gozosa del individuo, su progreso físico, intelectual y moral, y hacer posible la expresión de los dones y dotes individuales en realizaciones originales y creaciones personales”*<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup> Millán Puelles, A. (1972), p. 566.

<sup>63</sup> Sierra Bravo, R. (1972), p. 215.

En la visión histórica del ocio se constata que en la Antigüedad estaba bien visto pero que, con el tiempo, se perdió la visión positiva del concepto. En el siglo XX, algunos pensadores, y entre ellos, en primer lugar el filósofo Josef Pieper, han dado un vuelco al modo de entender el ocio. El ocio se entiende de una forma diferente: Pieper *“llegó a expresarlo de una manera sintética y breve al decir que ‘el ocio es un estado del alma’. Pieper contraponen el ocio a tres aspectos fundamentales del trabajo: actividad, esfuerzo y función social. El ocio implica una cierta actitud de no hacer, de ‘íntima falta de ocupación’; de ahí que se pueda decir que el ocio está directamente relacionado con la percepción receptiva y contemplativa del ser”*<sup>64</sup>.

La etimología de la palabra “negocio” es una manifestación más de lo que se viene diciendo: en griego, ocio es *scholé*, y trabajo se dice *ascholia*, sin ocio; y en latín, se habla de *otium* (ocio) y de *nec-otium* (negocio), no-ocio. Se ve que lo más importante es el ocio. O, como refiere Pieper, la frase “trabajamos para tener ocio” es incomprensible ahora, pero no lo era para los griegos antiguos<sup>65</sup>.

Siguiendo la misma línea de razonamiento, ocio se dice en griego *scholé*; en castellano, escuela. *“Así, pues, el nombre con que denominamos los lugares en que se lleva a cabo la educación superior, significa ocio. Escuela no quiere decir escuela, sino ocio”*<sup>66</sup>. ¿Y por qué se utiliza el término “ocio” para el concepto “escuela”, un local que es de trabajo? Porque el ocio es fundamental para *hacer que se ejerzan y actualicen las posibilidades superiores de la existencia humana*, y la escuela es un local que favorece y potencia el desarrollo de cada uno.

Si en la filosofía Pieper es una referencia, en la sociología es Joffre Dumazedier el primero que estudió de una forma profunda el ocio. Dumazedier definió el ocio como *“el conjunto de operaciones a las que el individuo puede dedicarse voluntariamente, sea para descansar o para divertirse, o para desarrollar su información o su formación desinteresada, su voluntaria participación social o su libre capacidad creadora, cuando se ha liberado de sus obligaciones profesionales, familiares y sociales”*<sup>67</sup>. Esta definición considera al ocio como todo lo que permite el descanso –todo tipo de descanso, físico, mental y espiritual– y, además, el desarrollo de la persona. Dumazedier presentó sus ideas sobre el ocio de una forma muy eficaz y sencilla, definiendo las tres funciones del ocio, conocidas

---

<sup>64</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 17.

<sup>65</sup> Cfr. Pieper, J. (1962), p. 13.

<sup>66</sup> Pieper, J. (1962), p. 12.

<sup>67</sup> Dumazedier, J. (1964), pp. 30-31.

luego como las tres D de Dumazedier: Descanso (compensación a la fatiga del trabajo), Diversión (compensación a la monotonía, al aburrimiento y a los problemas del trabajo) y Desarrollo personal (compensación al estatuto alcanzado por el individuo en su actividad profesional)<sup>68</sup>.

El ámbito de aplicación del concepto de ocio según Dumazedier es más lato que el de los otros autores referidos en este trabajo, en concreto Millán Puelles y Pieper, en los que tenía un sentido semejante al de los clásicos. En este trabajo se considera ocio en el sentido clásico, mientras que se defiende que las actividades de compensación del cansancio físico son el descanso físico y las que permiten el descanso mental, el descanso mental.

De hecho, el sentido clásico de ocio no incluye las dos primeras D de Dumazedier, el Descanso y la Diversión: “*El sentido clásico del ocio esta muy alejado de la idea de ‘tiempo libre’, ‘entretenimiento’ y ‘diversión’*”<sup>69</sup>. El ocio bien vivido no es algo que pasa sin dejar rastro, es una acción que desliga al hombre de lo pesado, serio, necesario, y lo lleva al ámbito de lo bello, de lo festivo, de lo que perfecciona y lleva a la plenitud humana. La “diversión”, que también es necesaria para el descanso mental, es insustancial, no es contemplativa, no produce la actualización del potencial que lleva al desarrollo de la persona.

Si es verdad que el ocio no es diversión, tampoco es pereza ni inacción. Al revés, la actitud ociosa es la actitud de aprender, de contemplar para entender. “*El sentido del ocio es la contemplación, y la práctica de ésta exige ‘el descubrimiento de la lentitud’, el detenerse en las cosas, sin prisa. El ocio es quietud, silencio, receptividad, aquel ‘poner el oído atento al ser de las cosas’, que decía Heráclito, para que se nos muestren desde sí mismas y podamos así poseerlas: ‘sólo la interior apropiación de lo otro en cuanto otro enriquece sapiencialmente’.* Ocio es la situación en la que se puede llevar a cabo aquel aprender y poseer lo aprendido que se llamó cultura, el enriquecimiento del espíritu y el cultivo de la interioridad, sin que de eso dependa la supervivencia; es decir, porque nos gusta”<sup>70</sup>. Por ser la actividad que permite al hombre que aumente su cultura, que crezca en el conocimiento de la realidad, Aristóteles sostiene que el ocio es el principio de todas las cosas. El ocio permite que el hombre contemple “*la belleza, la verdad y el bien. De ahí que el ocio del que habla Aristóteles*

---

<sup>68</sup> Cfr. Dumazedier, J. (1964), pp. 28-31.

<sup>69</sup> Yepes Stork, R. y Aranguren, J. (1998), p. 422.

<sup>70</sup> Yepes Stork, R. (1996), p. 422.

*se refiera a la actividad humana no utilitaria, en la que el alma consigue su más alta y específica nobleza. El horizonte adecuado para realizar la felicidad que le es propia al ser humano en cuanto ser dotado de inteligencia y libertad”<sup>71</sup>.*

Para terminar el análisis de lo que es el ocio falta la referencia a una evolución reciente en el pensamiento sobre la relación entre el trabajo y el ocio. En el sentido clásico, en frase de Aristóteles, “trabajamos para tener ocio”. Esto significa que el trabajo tiene un fin que le es ajeno –el ocio–, mientras que el ocio es una acción que es un fin en sí misma: “El ocio parece contener en sí mismo el placer y la felicidad y la vida dichosa”, dice también Aristóteles. *“Esta división entre vida contemplativa y vida activa, entre libertad y necesidad, entre praxis y poiesis, entre lo bello y lo útil, el amor y el interés, recorre toda la antropología clásica, desde Platón hasta Tomás de Aquino”<sup>72</sup>.* Aunque haya autores antes (Séneca, por ejemplo) y después (Fénelon, por ejemplo) de Sto. Tomás que no aceptan esta división tajante, es en el siglo XX, por intermedio, entre otros, de la espiritualidad cristiana, y, primeramente, de S. Josemaría Escrivá, cuando surgió una línea de pensamiento que funde la vida contemplativa y la vida activa, y que propone que el trabajo y el cumplimiento de los deberes cotidianos se vivan contemplativamente.

Vale la pena recordar lo que se ha dicho al final del análisis del juego: que lo ideal es trabajar lúdicamente, como algo que gusta por sí mismo, desligado de la necesidad.

Por fin, la acedia. La acedia es una enfermedad del espíritu por la cual el hombre pierde la capacidad de querer mejorar, de perfeccionarse. La consecuencia es temible, porque el que sufre este cansancio espiritual deja de luchar por ser mejor y cae en la ociosidad. El remedio para la acedia es luchar por vivir su opuesto, esto es –repetiendo la idea del inicio de este punto sobre el “Concepto de ocio”–, dedicarse al ocio por el que activamente entra en contacto con los valores supremos de la vida. O, dicho de otra manera, hacer que se ejerzan y actualicen las posibilidades superiores de la existencia humana.

### **1.4.3 Trabajo, tiempo libre y ocio**

El siglo XX fue testigo de un cambio radical en la distribución del uso del tiempo de los hombres. Los motivos son varios, desde la migración del espacio rural al urbano hasta

---

<sup>71</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 17.

<sup>72</sup> Yepes Stork, R. y Aranguren, J. (1998), pp. 422-423.

el aumento de productividad producida por la utilización intensiva de ordenadores. El tiempo dedicado al trabajo disminuyó, y, consecuentemente, el tiempo libre aumentó. En este punto se estudian las consecuencias de la evolución del trabajo y del tiempo libre para la vivencia del ocio.

#### 1.4.3.1 Trabajo

El trabajo es un tema que surge recurrentemente en este texto: en el descanso físico aparece porque el trabajo produce el cansancio; en el mental, porque además de poder producir cansancio mental, puede también descansar; y, aunque ocio no es igual a tiempo libre (esto es, tiempo de no-trabajo), solo se puede estar ocioso si no se trabaja. Al mismo tiempo, se ha visto la necesidad moral de trabajar para, por ejemplo, poder jugar; que el trabajo mejor hecho es el que es hecho lúdicamente; o que la fusión entre la vida activa y la vida contemplativa es una idea muy interesante por las consecuencias que trae consigo. En resumen, el trabajo surge siempre como un concepto estrechamente ligado al descanso y al ocio. Por eso es interesante estudiar con más profundidad las relaciones entre el trabajo y el ocio.

Aristóteles afirma en la *Ética a Nicómaco*: “*Se piensa también que la felicidad requiere ocio (scholé), pues trabajamos para tener ocio, y hacemos la guerra para tener paz. Pues bien, la actividad de las virtudes prácticas se ejercita en la política o en la guerra, y las acciones relacionadas con éstas se consideran desprovistas de ocio (áscholoí)*”<sup>73</sup>.

Si bien esto es verdad, también es verdad que nuestra civilización no acepta que la felicidad requiere ocio, pues se “*acostumbró a pensar que éste [el trabajo] constituye un valor soberano del que dependen totalmente todos los demás*”<sup>74</sup>. Pero los antiguos pensaban que “*el hombre verdadero no puede existir más que en un estado de ocio indefinido y, por tanto, que el verdadero humanismo no puede desarrollarse en las necesidades ingratas de la subsistencia*”<sup>75</sup>. Así, Cicerón definía la actividad del hombre completo con la expresión *otium cum dignitate*.

---

<sup>73</sup> Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, 1177b 2 y ss.

<sup>74</sup> Laloup, J. (1968), p. 56.

<sup>75</sup> Laloup, J. (1968), p. 56.



Los griegos dividían la vida de los hombres libres en contemplativa y activa<sup>76</sup>: una corresponde a la filosofía, y la otra a la política, o, dicho de otra forma, una al ocio y la otra al trabajo. El trabajo de un hombre completo era hacer política y guerra, y mandar en su casa (pero no ejercer la crematística ni lo necesario). Y, después de terminar su trabajo, podía filosofar “*Esta es la razón por la cual la vida filosófica o contemplativa es superior. Esta superioridad es de algún modo ‘sociológica’, es lo que se puede hacer ‘después’ de la política y la guerra. (...) La política es el ámbito que la economía deja libre para el mando y hacer política es metacrematístico. La filosofía es la liberación de la política, y la política es la liberación de la economía*”<sup>77</sup>.

En este ámbito, la gran diferencia entre la época de los clásicos y la actualidad es que se considera que todos los hombres son libres, por lo cual todos pueden tener actividad política y filosófica, pero, no habiendo esclavos, la generalidad de los hombres tiene necesidad de un trabajo crematístico. Se da, así, una división del tiempo –diario, semanal y anual– en tiempo de trabajo necesario y tiempo libre; y también se da una división del espacio: el tiempo de trabajo necesario es pasado en una fábrica u oficina, mientras que el tiempo libre se vive en casa.

La vida en su conjunto se divide, pues, en trabajo y ocio. Pero ya se ha visto antes que hay un orden en la alternancia entre trabajo y ocio: primero el trabajo y después el ocio, pues el ocio es el fin del trabajo, ya que “*las acciones necesarias y útiles se hacen en vista de (héneka) las acciones bellas, y éstas son propias del ocio*”<sup>78</sup>.

En resumen, el ocio es superior al trabajo porque:

- como ya se ha visto en el punto sobre la visión histórica del ocio, trabajo es “no-ocio”, *á-scholé* en griego o *nec-otium* en latín;
- lo necesario y lo útil pertenecen al trabajo; lo noble al ocio;
- las acciones propias del ocio son *praxis* perfectas, interiores, mientras que las del trabajo son *poiésis*, acciones transeúntes, que no terminan en sí mismas.

Conviene insistir de todos modos en que el trabajo es la tarea humana más seria para ganar el sustento, satisfacer las necesidades propias y de la sociedad, para mejorar la naturaleza, cultivarse y servir a los demás, en fin, ser útil y perfeccionarse, tanto profesional como personalmente.

---

<sup>76</sup> Como es lógico, no distinguían con esto el ámbito de la libertad y ámbito de la necesidad, pues “*el ámbito de la necesidad es el propio de los chrémata, de los instrumentos, de los medios, y es el propio de los esclavos y los artesanos, los cuales de ningún modo son ciudadanos ni participan de la virtud*”. Yepes Stork, R. (1996), p. 23.

<sup>77</sup> Yepes Stork, R. (1996), p. 23.

<sup>78</sup> Yepes Stork, R. (1996), p. 26.

En la presentación del concepto de ocio, se ha visto que se trata de una actividad con un fin en sí misma, que no se hace por un motivo extrínseco; cuando se vive el ocio no se pretende más que el mismo ocio. Es lo contrario del trabajo, que busca una cosa distinta de sí mismo: el trabajo está en el ámbito de los medios, mientras que el ocio está en el de los fines. *“El ocio, en cambio, parece contener en sí mismo el placer y la felicidad y la vida dichosa. Pero esto no pertenece a los que trabajan sino a los que ‘ocian’ (scholádsousin), ya que el que trabaja lo hace con vistas a un fin que no posee, mientras que la felicidad es un fin, la cual, a juicio de todos los hombres, no va acompañada de dolor, sino de placer”*<sup>79</sup>.

Ahora puede entenderse mejor lo que realmente significa la vida buena en que Aristóteles cifra la excelencia del hombre y el fin de la ciudad: *“Puesto que la comunidad y los particulares tienen manifiestamente el mismo fin, y la misma meta por necesidad debe corresponder al hombre mejor y al régimen mejor, es evidente que deben tener las virtudes que se relacionan con el ocio, pues, como hemos dicho muchas veces, la paz es el fin de la guerra y el ocio del trabajo”*<sup>80</sup>.

El ocio está en el mundo de los fines, y ese mundo es el de las más profundas cuestiones existenciales, el del sentido de la vida, el de la contemplación: *“Esto explica que uno de los indicadores de un ocio maduro sea la apertura a la reflexión y, más concretamente, al mundo contemplativo”*<sup>81</sup>.

Un error actual es que la sociedad considera el trabajo como un fin en sí mismo, esto es, como el único modo de realización vital y justificación de otras experiencias. Pero *“la vida humana no se reduce a trabajar y a hacer todo lo posible y necesario (entre otras cosas, el descanso pasivo) para ‘seguir trabajando’”*<sup>82</sup>. Un reflejo de la dimensión superior del hombre, la capacidad de abrirse al mundo contemplativo, es la inclinación a trascender el mundo del trabajo.

Otro problema de la sociedad actual es que muchas personas tienen un trabajo malo, esto es, una labor que no permite ser útil y perfeccionarse, ni profesional ni personalmente. De ahí que, esas personas –que necesitan trabajar como todos los hombres– busquen el fin del trabajo en el ocio y no en el perfeccionamiento que el trabajo les puede aportar<sup>83</sup>. El ocio se convierte en un premio, se trabaja para poder

---

<sup>79</sup> Aristóteles, *Política*, 1338a 1-10.

<sup>80</sup> Aristóteles, *Política*, 1337b 33.

<sup>81</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 68.

<sup>82</sup> Millán Puelles, A. (1972), p. 566.

<sup>83</sup> La solución para el problema es mejorar la calidad del trabajo que tengan.

tener más ocio. Antes se ha visto que hay un orden, que primero hay que trabajar y sólo después es posible el ocio. Pero eso no significa que haya interdependencia; significa, sí, que son dos ámbitos vitales, y que hay que terminar antes lo necesario para después poder entrar en el ámbito de la libertad.

En resumen, el ocio y el trabajo son dos dimensiones de la vida humana. Hay que trabajar primero, pero el ocio es superior, porque el trabajo es necesario, es un medio, y *“el ocio es instalarse en la plenitud, y celebrarla”*<sup>84</sup>.

### 1.4.3.2 Tiempo libre

En el punto anterior se ha constatado que el día puede dividirse en tiempo de trabajo y tiempo libre; en el capítulo donde se ha estudiado el descanso físico, se ha referido que una parte del tiempo libre diario se dedica, en concreto, al sueño; en el estudio del descanso mental se ha visto la necesidad de un tiempo libre de trabajo con duración significativa, como pueden ser los fines de semana o las vacaciones; y en este capítulo se habla del ocio, una actividad que sólo puede realizarse fuera del tiempo de trabajo, esto es, en el tiempo libre. Además, en muchas situaciones se habla indistintamente de ocio y de tiempo libre. Así, es conveniente ahora dedicar unos párrafos al estudio de la relación entre el ocio y el tiempo libre.

Como señala Cuenca Cabeza, *“históricamente el ocio es la scholé griega, aunque se puede decir que ha existido siempre y de forma diversa, mientras que la concepción de tiempo libre arranca del desarrollo industrial”*<sup>85</sup>. En efecto, hasta la revolución industrial, el trabajo y los deberes domésticos ocupaban casi todo el tiempo de las personas que tenían necesidad de trabajar y lo que sobraba estaba ya bien ocupado por actividades “ociosas”, como, por ejemplo, fiestas, mientras que las que no trabajaban no tenían “tiempo libre”, porque todo su tiempo era “libre”.

A partir de la revolución industrial, ya casi no hay gente que no tenga que trabajar y aumenta el tiempo libre: el trabajo pasa a ocupar una parte menor del día, todos los trabajadores tienen derecho a vacaciones, y *“algunas clases de trabajadores están dispensadas de tareas productivas, en particular los ‘jóvenes’<sup>86</sup> (...), y los ‘ancianos’ a*

---

<sup>84</sup> Yepes Stork, R. y Aranguren, J. (1998), p. 422.

<sup>85</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 20.

<sup>86</sup> Los de más edad sólo han frecuentado la escuela, pero un porcentaje muy significativo de los jóvenes empieza a trabajar después de haber terminado la carrera universitaria y, debido al Protocolo de Bolonia, los más jóvenes sólo lo harán al terminar el master.

*causa de la prolongación de la vida, lo que crea, para el hombre medio, una 'tercera edad'”<sup>87</sup>.*

El aumento del tiempo libre sin el consecuente aumento de formación humana hace que las personas no sepan cómo aprovechar ese tiempo que ahora tienen disponible, y ello tanto los jóvenes (es “*por eso por lo que los jóvenes matrimonios de las ciudades deben 'salir', bailar, pasar veladas prolongadas, pasar fuera el fin de semana, releer los periódicos y revistas, telefonar sin cesar a sus amigos, arrellanarse delante de la televisión, escuchar discos, todos esos adornos de un tiempo disperso en extremo*”<sup>88</sup>) como los viejos (“*para muchos jubilados tener tiempo libre no es un don sino un problema, un problema de aburrimiento y de no saber qué hacer. El que no sabe qué hacer en su tiempo libre aspira a llenar el tiempo como sea, a entretenerse en algo 'para matar el tiempo'*”<sup>89</sup>). Es el peso terrible de no tener nada que hacer.

El ocio es muy distinto del tiempo libre sin más, del “matar el tiempo”; es hacer algo porque agrada, porque tiene un sentido, “*porque es un modo de expresión y desarrollo acorde con el ser personal de cada cual*”<sup>90</sup>. Por eso se ha dicho que hace falta formación para aprovechar bien el tiempo libre, para vivir el ocio: la formación ayuda a la persona a descubrir cómo se quiere desarrollar. “*Por eso, el que tiene claro su ocio y lo pone en práctica no desea 'matar el tiempo' sino vivirlo*”<sup>91</sup>.

El aumento del tiempo libre en el siglo XX no fue igual para todos, ni en todos los aspectos: tiempo libre diario, de vacaciones y de estudio. “*La jornada de trabajo es, a menudo, más larga para el jefe de la empresa o para los cuadros superiores que para sus colaboradores*”<sup>92</sup>. Así, mientras que “*a principios de siglo las vacaciones eran privilegio de algunas categorías que vivían con holgura, las vacaciones o, al menos, las vacaciones largas llegarán a ser más bien actos de obreros, de empleados, pequeños y medianos funcionarios*”<sup>93</sup>.

En la actualidad, los directivos siguen sin tener la posibilidad de disfrutar de largos períodos de vacaciones. Por ejemplo, en Portugal, la mayor parte de los directivos tiene “exención del horario de trabajo”, por lo cual reciben un sueldo mayor pero no tienen un límite máximo de horas de trabajo. Pero a la inversa, pueden mezclar los momentos de

---

<sup>87</sup> Janne, H. (1968), p. 22.

<sup>88</sup> Janne, H. (1968), p. 34.

<sup>89</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 245.

<sup>90</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 245.

<sup>91</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 245.

<sup>92</sup> Fourastie, J. y Courtheoux, J.P. (1968), p. 240.

<sup>93</sup> Fourastie, J. y Courtheoux, J.P. (1968), p. 240.

trabajo y los momentos de ocio con mayor frecuencia. De ahí que muchos hoteles de mayor calidad hagan promociones de *short-breaks*, esto es, de fines de semana alargados.

El aumento desigual del tiempo libre también se nota en el modo de vivirlo por parte de los jóvenes: al no tener que trabajar hasta terminar la carrera, los jóvenes pueden disfrutar de vacaciones mucho más largas y diferentes, y por eso están “*distanciándose crecientemente de las vacaciones organizadas, estandarizadas, y buscando una variedad más amplia de actividades de ocio, incluyendo el viajar por su cuenta*”<sup>94</sup>.

El aumento del tiempo libre de los empleados y la relativa disminución del de los directivos tiene como consecuencia que “*contemplamos un cambio completo del fenómeno de la ‘clase ociosa’: antaño ‘ocio’ significaba alto standing, pero ahora las personas más importantes son las más ocupadas; la tesis es ahora que mostramos nuestro status por nuestra falta de ‘ocio’*”<sup>95</sup>, aunque también es verdad que el trabajo de los directivos tiene muchas coincidencias materiales con el ocio del que anteriormente disfrutaban, como por ejemplo los viajes o las comidas de negocios.

Anteriormente se ha estudiado el stress, una enfermedad que frecuentemente surge por ser el trabajo demasiado exigente en cantidad y concentración. Se ha visto que una parte de los trabajadores tiene mucho más tiempo libre que antes, pero también es verdad que el ritmo de la vida cotidiana es ahora mucho mayor: como señala Cuenca Cabeza, “*el ‘pulso rápido’ que nos impone la vida actual nos impide sentir lo mucho que hacemos cada día, provocando en nosotros la sensación de que la vida avanza demasiado deprisa*”<sup>96</sup>. Por su parte, Yepes y Aranguren señalan que “*frente a todo ello, hoy se postula y se practica otra forma de vivir el tiempo; la que, por otra parte, siempre se ha practicado: vivir las cosas a su ritmo natural, ponerse en armonía con la naturaleza y con nuestro propio cuerpo y llegar así a ser nosotros mismos*”<sup>97</sup>.

En este punto se ha constatado que hasta la revolución industrial no había distinción entre tiempo libre y tiempo de ocio, pero que el aumento del tiempo libre no ha

---

<sup>94</sup> “*are increasingly moving away from the somewhat standardised package holiday and seeking out a wider variety of forms of leisure activity, including independent travel*”. Desforges, L. (1998), p. 176.

<sup>95</sup> “*We are now seeing a reversal of the ‘leisure class’ phenomenon: once leisure signified high status, but no longer, now the most important people are the busiest, so, runs the argument, we now demonstrate our status by our lack of leisure*”. Gershuny, J.I. (2000), p. 9.

<sup>96</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 286. Cuenca Cabeza explica que Zeldin compara esta situación con el dilema de la pulga de agua, que si está en una temperatura de 8 grados centígrados puede vivir 108 días, mientras que si calentamos el agua a 28 grados, su duración no será más de 26 días. En ambos casos los latidos del corazón llegan a quince millones.

<sup>97</sup> Yepes Stork, R. y Aranguren, J. (1998), p. 408.

significado aumento del tiempo de ocio, porque las personas no saben aprovechar el tiempo, porque buscan divertirse, pensando que así viven el ocio. Ahora bien, *“el descanso y la diversión, una vez realizada su función de recuperación del cansancio y la fatiga, conducen a la monotonía, al aburrimiento y al tedio”*<sup>98</sup>. Para vivir el ocio hay necesidad de *“un conocimiento y una aproximación más profunda, una comprensión que avance más allá de las etiquetas del entretenimiento, las vacaciones, el consumo y el simple goce de la vida”*<sup>99</sup>. En resumen, *“entender el ocio como mero “tiempo libre”, como se hace habitualmente, es un planteamiento muy pobre, que aquí abandonaremos decididamente en pos del ideal clásico, que se indicó más atrás: el ocio es instalarse en la plenitud, y celebrarla”*<sup>100</sup>.

#### **1.4.4 El mal uso del tiempo libre**

En el punto anterior se ha verificado que el tiempo libre es distinto del tiempo de ocio y que el tiempo libre puede utilizarse bien o mal. Se utiliza bien cuando sirve para descansar física y mentalmente y, cuando la persona ya no está cansada, para vivir el ocio.

En este apartado se estudiará cómo se puede malbaratar el tiempo libre, para estudiar cuáles pueden ser los remedios para este problema. Pero, antes de nada, es necesario hacer un inciso sobre la distinción entre el ocio y la ociosidad.

##### **1.4.4.1 Ocio vs. ociosidad**

Uno de los problemas del ocio radica en su percepción. Hay una sospecha generalizada sobre el ocio, pues *“buena parte de la sociedad lo identifica con la vagancia, la diversión, el vicio o, en el mejor de los casos, con el tiempo de no trabajo”*<sup>101</sup>. Además, *“para muchos de los pensadores la palabra ocio evoca ideas de recreación, de disipación, de reposo deliberado: ante sus ojos todo es fantástico, poco serio, expuesto al libertinaje y al relajamiento”*<sup>102</sup>. Es verdad que el modo corriente de gozar el tiempo libre –ver televisión varias horas al día, por ejemplo– no es compatible, por lo menos en

---

<sup>98</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 276.

<sup>99</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), pp. 276-277.

<sup>100</sup> Yepes Stork, R. y Aranguren, J. (1998), p. 422.

<sup>101</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 48.

<sup>102</sup> Laloup, J. (1968), p. 49.

parte, con el concepto de ocio. Y también es cierto que a medida que la sociedad se ha desarrollado, “*los medios para el ocio se acabaron convirtiendo en preocupación dominante. Pero mientras tanto, la noción de una seria vida de ocio, así como el gusto y la capacidad humanas de vivirla, fueron desapareciendo*”<sup>103</sup>. En fin, se piensa que el ocio es un puro entretenimiento, o el *dolce far niente*. Pero el ocio no puede confundirse con la ociosidad: en efecto, la ociosidad es algo que no es acorde con la persona, porque no es propio del hombre estar sin hacer nada. La ociosidad origina la correspondiente difusión de inmoralidad y de desmoralización.

Otra causa de la confusión entre ocio y ociosidad está en que el estudio del “ocio” se ha volcado frecuentemente sobre los desvíos de su vivencia: “*Asher Tropp hacía ver esto en 1959, cuando refiriéndose a los investigadores ingleses y americanos señalaba que ‘la mayoría de los investigadores sociales han tratado el ocio hasta hace relativamente poco desde sus aspectos patológicos –como ‘problema’– y las encuestas sociales han tendido a concentrarse en las apuestas, la bebida y el consumo de drogas, el juego de azar y la delincuencia sexual*”<sup>104</sup>.

En resumen, mientras el ocio es la actividad que permite al hombre acercarse a la virtud por la contemplación, la ociosidad es exactamente lo opuesto: es no hacer algo que permita el perfeccionamiento de la persona en su tiempo libre.

#### **1.4.4.2 Ociosidad, frivolidad y puerilidad**

Se dice que la ociosidad es la madre de todos los vicios, lo cual no es cierto sólo en los hombres, sino que incluso en los animales tiene efectos negativos. Por ejemplo, Sivadon cuenta que, en los inicios del siglo XX, con la reducción de la jornada de trabajo de la Compañía de Autobuses de París, los caballos se quedaban más tiempo quietos, y “*la ociosidad creciente de los caballos favorecía, en estos últimos, la aparición de perturbaciones nerviosas y particularmente de tics aerofágicos*”<sup>105</sup>.

En los seres humanos, la ociosidad también puede originar enfermedades. Por ejemplo, en el encerramiento y el aislamiento afectivo, la ociosidad causa muchas perturbaciones psíquicas en enfermos internados en hospitales, en los asilos y en las prisiones<sup>106</sup>.

---

<sup>103</sup> Yepes Stork, R. y Aranguren, J. (1998), p. 425.

<sup>104</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 49.

<sup>105</sup> Sivadon, P. (1968), p. 229

<sup>106</sup> Cfr. Sivadon, P. (1968), p. 229.

El problema más grave de la ociosidad en la sociedad actual no es, de todos modos, el que algunos estén enfermos psíquicamente por no hacer nada. El problema más agudo está en la diversión vacía –que origina la frivolidad y no permite la maduración de la persona.

El entretenimiento es divertido porque la persona se olvida de lo serio mientras se divierte. Y es bueno si está realizando una acción como pasear, escribir, conversar sobre un asunto cultural, ver una exposición de pintura o leer una novela para gozar y descansar psíquicamente. Ahora bien, si el fin de la acción deja de ser ella misma o el descanso psíquico, y pasa a ser buscarse por sí misma, surge un grave problema, porque lo que se busca al divertirse así es huir del aburrimiento y de sí mismo, del tedio derivado del vacío existencial. *“La diversión, convertida en fin del ocio, obliga a buscar fuera lo que uno no tiene dentro (fines, objetivos, valores, en suma felicidad); por eso consiste en ir de una cosa a otra, saltando, probando”*<sup>107</sup>.

En el segundo capítulo se ha estudiado la diversión y se ha visto que puede ser muy bueno divertirse. Pero ahora se ve que si la diversión es un resultado de la ausencia de interioridad, entonces es un activismo externo, frívolo, superficial. *“Las personas que sufren este mal tienen una actuación que no manifiesta nada íntimo, que es máscara, apariencia, incapacidad de dialogar, de darse a conocer, porque no hay nada que dar a conocer, ni nada que manifestar o decir: se vive sólo en la exterioridad, en lo inmediato”*<sup>108</sup>. La frivolidad se nota en todo, no solo en la vivencia del ocio, sino en toda la vida. Una persona frívola es alguien que *“no vive de razones, sino de caprichos, que es arbitraria, que da importancia a lo que no la tiene, que es voluble e inconstante, que no se toma nada verdaderamente en serio, ni deja nada para luego, porque no tiene proyectos”*<sup>109</sup>. Esta persona no tiene capacidad para comprometerse, para buscar sacrificadamente un objetivo ambicioso pero costoso, como es formar una familia o el crecimiento espiritual que el ocio proporciona. Y la persona queda inmadura, porque es la superación de la adversidad lo que la hace crecer.

Si, como es el caso de la sociedad en la que vivimos, muchas personas sufren de este mal, es la sociedad misma la que se hace inmadura. En general, en toda sociedad moralmente inmadura se da un paralelismo frecuente entre las costumbres de los niños y

---

<sup>107</sup> Yepes Stork, R. y Aranguren, J. (1998), p. 427.

<sup>108</sup> Yepes Stork, R. y Aranguren, J. (1998), p. 247.

<sup>109</sup> Yepes Stork, R. y Aranguren, J. (1998), p. 247.



las de los mayores. Si los niños se hartan de un juguete deprisa<sup>110</sup> y buscan otro que satisfaga sus caprichos –lícitos, porque son de niño– los adultos “*abandonan pronto a las otras personas en las relaciones conyugales y contractuales diversas, se cansan de ellas, se sienten decepcionados. No les cansa la relación - pues firman nuevos contratos y se casan de nuevo - sino el ‘objeto’ de ella, la persona o la cosa concreta*”<sup>111</sup>.

Huizinga, en *Homo Ludens*, explica que la sociedad se ha vuelto pueril, esto es, que los hombres se comportan como mozalbetes. Por eso tienen, “*por ejemplo, esa necesidad fácilmente aplacable, pero nunca ahíta, de diversión trivial, de búsqueda de sensaciones, de gusto por las demostraciones de masa. Es también manifestación de la puerilidad de la sociedad el espíritu de club con su amor a las insignias, gestos formalizados, consignas y slogans, desfiles, etc. (...) la ausencia del sentido del humor, la reacción exagerada frente a ciertas palabras cargadas de un efecto simpático o antipático, la aquiescencia fácil, la suposición de malas intenciones o motivos en los demás y la intolerancia frente a otras opiniones, exageración desmedida en la alabanza y en el reproche y facilidad para toda ilusión que halague el amor propio o la conciencia del grupo*”<sup>112</sup>.

Ahora bien, sólo es posible tener una sociedad madura si sus individuos consiguen estar por encima del vacío existencial. Los inmaduros ven el ocio exclusivamente como modo de escape frente a la falta de objetivos vitales válidos. Pero evadirse de la realidad es un sueño que no puede durar siempre. Sólo cuando la persona decide cambiar, cuando se enfrenta a las dificultades y crece, cuando busca la perfección, es cuando puede vivir correctamente el ocio.

#### **1.4.4.3 Tener vs. ser**

La puerilidad, según Huizinga, o, lo que es igual para los efectos, la inmadurez o la frivolidad, es un problema que la sociedad tiene que resolver, porque, entre otras cosas, promueve la ociosidad, “la madre de todos los vicios”. Este problema se agrava debido al aumento de la distancia entre dos tipos de personas: una minoría, que tiene formación y cultura, que recibe críticamente lo que sale en los medios de comunicación (en fin,

---

<sup>110</sup> Los niños “*se pasan el periodo navideño alegres esperando los juguetes de reyes, los cuales les duran dos o tres días; después los arrinconan, porque les aburren. Por eso es tan problemática la costumbre de poner los regalos el día de Navidad, pues la ilusión, a la niña o al niño, se le acaba el día 28, justo el día de los Inocentes*”. Alvira, R. (2005), pp. 98-99.

<sup>111</sup> Alvira, R. (2005), pp. 98-99.

<sup>112</sup> Huizinga, J. (1968), p. 344.

aquellos que no son pueriles), y una mayoría, *“que usa los medios de comunicación como elemento de diversión y pasatiempo vacío, que apenas sirve para entretenerse y en nada enriquece su vida interior”*<sup>113</sup>.

El asunto no se resuelve con facilidad porque la sociedad actual es profundamente consumista, esto es, pone como modelo para la mayoría, que no tiene objetivos profundos, a quien tiene bienes y placer, vendiendo *“cada día sus productos de ocio basándose, precisamente, en el derroche, la desmesura, los bajos instintos y el placer”*<sup>114</sup>. Por ejemplo, la *“publicidad presenta cada vez más a las gentes en un decorado de ocio o dispuesta a salir de viaje o de vacaciones: al volante de un coche, bajo las alas de un avión, sobre los andenes de las estaciones o haciendo deporte”*<sup>115</sup>.

Los sociólogos hablan de una *leisure society* y de una *fun morality*, de una moral del placer. En resumen, la *“sociedad industrial tiende al tener en vez de al ser”*<sup>116</sup>.

Los jóvenes actuales tienen mucha más información que sus padres, y ya han sentido el absurdo de una vida nihilista que busca al ocio como evasión. El problema de la primacía del tener sobre el ser podría tal vez estar en vías de solucionarse con el relevo generacional. Y hay ejemplos concretos, como el auge del voluntariado o del interés por el ambiente y el futuro de la Tierra. Pero esto no es suficiente, como señala Cuenca Cabeza, *“mientras las vivencias de ocio no se abran a ámbitos que siempre han estado unidos al desarrollo del ocio humanista: conocimiento desinteresado, reflexión, contemplación, creatividad y apertura a la trascendencia”*<sup>117</sup>.

#### **1.4.4.4 Educación para el ocio**

Educar para el ocio es una condición necesaria para que se pueda vivir un ocio fecundo. Esta idea es corroborada por un estudio que prueba que el aumento de la inversión en educación del ocio traería como consecuencia una disminución en los gastos provocados actualmente por su mal empleo. En concreto, la educación del ocio puede ayudar a resolver problemas relacionados con el abuso del alcohol, el uso de las drogas como “diversión”, el estrés, las ludopatías, la delincuencia juvenil o la conflictividad

---

<sup>113</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 45.

<sup>114</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 56.

<sup>115</sup> Uytterhoeven, H. (1968), p. 140.

<sup>116</sup> Janne, H. (1968), p. 36.

<sup>117</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 56.

familiar. El dinero gastado en esta formación supondría un gran ahorro económico, además de un importante beneficio social y cultural<sup>118</sup>.

Como refiere Cuenca Cabeza, “una profunda reflexión sobre el ocio humanista y una formación personal adecuada sobre los valores y los fines en los que se sumerge el ocio nos devolverían la razón de todos esos medios que nos rodean y nos harían, a partir de ellos, más libres y colaboradores de una sociedad mejor”<sup>119</sup>.

#### **1.4.5 El ocio fecundo**

El estudio del ocio termina con el análisis de los efectos del ocio fecundo, empezando por el desarrollo personal y por la adquisición de cultura, y terminando en lo que es más importante en la vida de una persona: la felicidad. Para poder explicar cómo el ocio produce la felicidad se estudiará la fiesta –la “hora del ocio gozoso y alegre”–, y la contemplación, ya que la plenitud del hombre es la *visio beatifica*.

##### **1.4.5.1 Desarrollo personal**

En el estudio “Leisure-the Last Resort”, de Erik Cohen<sup>120</sup>, se sintetizan un conjunto de beneficios del ocio, tanto en el nivel individual como en el social. En lo que se refiere a la persona, el ocio permite la mejora de la salud mental y física, la reducción del estrés y la recreación, y, en un nivel más elevado, la autoactualización, experimentar experiencias cumbre, y alcanzar el crecimiento personal. El ocio también beneficia a la sociedad, porque permite el control de delitos, la cohesión grupal, la integración social, la innovación social y la creatividad cultural.

Aquí el ocio se estudia desde la perspectiva de la persona, por lo que no se trabajan ni la integración ni la innovación sociales. Si las cuestiones relacionadas con la salud física y mental ya fueron analizadas antes, como también lo que respecta al estrés y a la recreación, ahora se profundizará en el crecimiento personal.

El progreso de la sociedad ha permitido que las personas satisfagan más deprisa sus necesidades materiales (casa, comida, etc.). Así, con lo que pertenece al ámbito de lo necesario ya satisfecho, se torna posible vivir más a fondo el ámbito de la libertad, y se abre paso cada vez más a la vivencia del ocio verdadero, del ocio que termina en sí

---

<sup>118</sup> Cfr. Cuenca Cabeza, M. (2000), pp. 79-80.

<sup>119</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 69.

<sup>120</sup> Cohen, E. (1991), p. 442.

mismo, del ocio autotélico, que es creador, innovador, relevante y valioso en sí. “*Al realizarse de modo voluntario y libre también es liberador, capaz de desarrollar la personalidad humana. El ejercicio de libertad suscita un sentimiento de plenitud y gozo, lo que favorece la vivencia de la alegría*”<sup>121</sup>. Este ocio no es trabajo, pero cuesta esfuerzo, como señala Laloup, “*invita menos al reposo, al relajamiento fácil o a la evasión, que a las difíciles aventuras del espíritu, que encuentra en él una nueva manera de utilizar y afrontar su libertad*”<sup>122</sup>. La vivencia del ocio autotélico no es, así, una diversión, sino mucho más, es, con palabras de Cuenca Cabeza, una “*vivencia integral, relacionada con el sentido de la vida y los valores de cada uno, coherente con todos ellos*”<sup>123</sup>. Como explica Stockhausen, “*en el ocio, las personas pueden encontrar valor y felicidad sin consumir grandes cantidades de cosas materiales*”<sup>124</sup>.

Por su parte, Gershuny, hablando de la sociedad post-industrial, en la cual los trabajadores tienen más tiempo libre, sostiene que “*la reducción de la proporción del día que debe ser dedicada al trabajo libera tiempo para la educación y la auto-mejora, para la participación política, y para actividades culturales*”<sup>125</sup>. Pero el ocio promueve el desarrollo personal no sólo de los que trabajan, sino también de los enfermos o jubilados: “*La práctica de un ocio creador y activo hace más llevadero el tiempo para los que soportan enfermedades severas, proporcionando elementos para dialogar y compartir problemas en momentos críticos y transformándose de este modo en elementos de desarrollo personal*”<sup>126</sup>.

En resumen, el ocio fecundo es aquel que permite el “*desarrollo de la persona y la sociedad, propiciando un mundo de valores tales como el amor a la sabiduría y la belleza, la solidaridad, la reflexión, el altruismo o la satisfacción íntima*”<sup>127</sup>.

#### 1.4.5.2 Cultura

La relación entre el ocio –entendido como contemplación y disposición de tiempo libre– y la cultura es una relación causa-efecto. Primero Chesterton, y después Pieper, afirman

---

<sup>121</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 86.

<sup>122</sup> Laloup, J. (1968), p. 64.

<sup>123</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 92.

<sup>124</sup> “*In leisure people can find value and happiness without consuming mass quantities of material things*”. Stockhausen, G. (1998), p. 1680.

<sup>125</sup> “*Reducing the proportion of the day that must be devoted to work, frees time for education and self-improvement, for political participation, and for cultural activities*”. Gershuny, J.I. (2000), p. 60.

<sup>126</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 80.

<sup>127</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 204.

“*que el ocio es la base de la cultura*”<sup>128</sup>; por su parte, Lambilliotte defiende que una civilización del ocio tiene como consecuencia una universalización de la cultura<sup>129</sup>; Pierre Laine defiende, a su vez, que el hombre tiene tantas más posibilidades de aumentar su cultura cuanto más tiempo libre y poder de adquisición tenga, y “*cuanto más se extiendan las bases de su cultura, más rápido e importante será su enriquecimiento cultural*”<sup>130</sup>; y Laloup afirma que “*si el trabajo está ligado a la civilización, el ocio se halla unido a la cultura*”<sup>131</sup>.

¿Por qué? Independientemente de lo que se entienda por cultura, se puede explicar fácilmente porque el ocio es la base de la cultura. Si se entiende por cultura los usos y costumbres de un pueblo, ella surge por la interacción entre sus miembros, que se da en momentos de ocio. Si se entiende por cultura algo más exclusivo, la producción de la cultura –literatura, poesía, pintura, teatro, etc.– puede ser un acto de trabajo, pero su usufructo tiene que hacerse en un momento de ocio. En cualquier caso, sin ocio no hay cultura.

### 1.4.5.3 La fiesta

#### *El trabajo y la fiesta*

El trabajo es, entre las actividades serias que el hombre realiza, la más común. Y la fiesta es algo extraordinario, esto es, no-ordinario (¡más-que-ordinario!), no-común.

La contraposición entre un día de trabajo y un día de fiesta, es, según Pieper, “*una antinomia muy distinta a la que, diríamos, se da entre izquierda y derecha o el día y la noche. Pues no sólo se alude a que el día de trabajo excluye al día de fiesta, sino también a que el trabajo es lo cotidiano, mientras que la fiesta es algo no de diario, especial, no común, una interrupción del paso gris del tiempo*”<sup>132</sup>. Es interesante verificar que el único día festivo en el que se trabaja es el día del cumpleaños. Y, más todavía, que hay personas que toman vacaciones en este día: significa esto que dan una gran importancia al día de su cumpleaños, y quieren pasarlo con los que le son más próximos. En efecto, el sentido del cumpleaños es decir “¡Es bueno que tú –quien cumple– existas!”.

---

<sup>128</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 197.

<sup>129</sup> Cfr. Lambilliotte, M. (1968), p. 100.

<sup>130</sup> Laine, P. (1970), p. 69.

<sup>131</sup> Laloup, J. (1968), p. 59.

<sup>132</sup> Pieper, J. (1974), p. 11.

El domingo es un ejemplo perfecto de la separación entre el trabajo y la fiesta: en los países de tradición cristiana, el domingo es un día de fiesta, un día dedicado a Dios. Como es el día dedicado a Dios, no se puede trabajar en domingo, que sirve para que cada uno se ocupe de sí mismo y de los suyos. *“Es propio de la fiesta necesariamente el ser un día libre de la preocupación de procurarse las necesidades de la vida, es decir, libre del trabajo servil”*<sup>133</sup>. Los trabajos que se pueden realizar son sólo aquellos que, de no hacerse, perjudicarían seriamente el bien común (por ejemplo, es necesario alimentar a los animales, y los policías tienen que trabajar, así como los médicos).

Como es lógico, si la sociedad es de tradición judía, el día dedicado a Dios es el sábado, y en los países de tradición musulmana, el viernes. Si la sociedad pierde esas tradiciones, esos preceptos no tienen ya razón de existir. Es lo que se empieza a sentir en la “Vieja Europa”, en los países del centro y del oeste del continente, que están descristianizados. Estas sociedades ya no viven la fiesta del domingo, y por eso ponen en causa el hecho de no trabajar específicamente en ese día (aunque todos estén de acuerdo que hay que descansar al menos un día a la semana, por una cuestión de cansancio físico y mental).

Los días de fiesta son, así, días en los que no hay que trabajar. Pero como también los días de vacaciones son días sin trabajo, y los días de fiesta están perdiendo su sentido más profundo (del que se hablará más adelante), los términos “vacaciones” y “fiestas” se están utilizando, vulgarmente, sin distinción alguna. *“Un ejemplo de este cambio lo encontramos en el tiempo festivo: de las 45 fiestas oficiales a nivel estatal que se celebraban en la España de 1600, se ha pasado a sólo seis. En contrapartida, el tiempo festivo individual, que ahora llamamos vacaciones, se ha intensificado, del mismo modo que se ha ampliado el tiempo festivo de fin de semana”*<sup>134</sup>.

Si la fiesta está relacionada directamente con el no-trabajo, ¿es posible hacer fiesta en el trabajo? Para poder contestar esta pregunta es necesario descubrir la esencia de lo festivo, es decir, qué es una fiesta y cuáles son sus componentes.

### ***¿Qué es una fiesta?***

*“Celebrar una fiesta significa, por supuesto, hacer algo liberado de toda relación imaginable con un fin ajeno y de todo ‘por’ y ‘para’”*<sup>135</sup>. Más todavía que el juego, el

---

<sup>133</sup> Pieper, J. (1974), p. 16.

<sup>134</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 35.

<sup>135</sup> Pieper, J. (1974), p. 17.

fin de la fiesta culmina en ella misma: se celebra una fiesta sin una ulterior intención, porque tiene sentido por sí misma.

Si la fiesta se hace para algo que no sea celebrar, no es fiesta. Así, por ejemplo, una fiesta que tenga como única intención motivar a los trabajadores, no es una fiesta. Tampoco es una fiesta un puro evento de entretenimiento, pues no es lo mismo descansar, divertirse o festejar, tal como se viene diciendo desde el inicio de este trabajo. De hecho, en la sociedad actual hay muchas horas de descanso y se multiplican las industrias de la diversión, pero las personas no celebran fiestas en el verdadero sentido de la palabra. Si la fiesta es sólo descanso, no es fiesta, porque participar en una fiesta implica darse<sup>136</sup>.

¿Celebrar una fiesta no es pasar un buen día? Sí, puede ser. Pero ¿qué es un buen día? ¿Puede haber “buenos días”? ¿El día de trabajo es un “buen día”, o no? Y, si lo es, ¿cómo es posible que un día de trabajo sea también un día de fiesta?

La respuesta a estas preguntas depende de la concepción del hombre que se tenga, porque un buen día es un día feliz. Inevitablemente surgen los conceptos de plenitud humana, vida eterna, felicidad o paraíso<sup>137</sup>. En este texto se considera que la felicidad absoluta es la unión con Dios, en la vida eterna, en el paraíso, algo que, seguramente, no es fatigoso, doloroso o trabajoso. En resumen, puede haber días muy buenos en la vida del hombre, pero la fiesta es más de lo que se entiende comúnmente por “pasar un buen día”.

Un aspecto más de la fiesta es que *“todos los elementos de la fiesta están interrelacionados. (...) Los ‘menores’ comienzan con la pausa en el trabajo, una ruptura de lo cotidiano que la sitúa en el mismo ámbito del ocio, pero añadiendo un cierto carácter ‘extraordinario’, es decir; la cualidad de salirse de lo ordinario. Una fiesta es un tiempo distinto, una ocasión excepcional, que ocurre sólo de vez en cuando, incluso rara vez”*<sup>138</sup>.

Ya se ha visto que cada vez más se confunde un día de vacaciones con un día de fiesta. Pero la verdad es que vacaciones y fiesta no coinciden en su planteamiento esencial: fiesta no es sólo no-trabajo. Es algo extraordinario, y no totalmente organizado: *“La ‘organización’ no hace la fiesta; antes al contrario, puede malograrla”*<sup>139</sup>. La fiesta tiene espontaneidad, impredecibilidad. En esto, la fiesta también se distingue del

---

<sup>136</sup> Cfr. Alvira, R. (1998), p. 52.

<sup>137</sup> Cfr. Pieper, J. (1974), p. 23.

<sup>138</sup> Yepes Stork, R. y Aranguren, J. (1998), p. 432.

<sup>139</sup> Pieper, J. (1974), p. 26.

espectáculo, puesto que, aunque éste es extraordinario, también es totalmente predecible, sin espontaneidad (no se puede olvidar que es el trabajo de los artistas).

Un concepto que se relaciona con el de fiesta es el de conmemoración en general. No toda conmemoración es una fiesta, son *“dos acepciones distintas, pero cuando una conmemoración rememora una realidad históricamente activa y la celebra con especial realce, entonces pasa a ser fiesta”*<sup>140</sup>. Esto quiere decir que, por el contrario, no es posible hacer de una idea abstracta una auténtica fiesta. *“Para ello es preciso algo más y distinto: quien las celebra, y sólo él, debe participar en un acontecimiento real”*<sup>141</sup>. Una conmemoración es una fiesta si se rememora una realidad: *“Ni siquiera la idea de libertad sería capaz de mover a los hombres a poner las luminarias de una fiesta, pero sí, en cambio, el hecho de una liberación, en el supuesto de que ese acontecimiento, aun lejano en el tiempo, posea todavía, en el día de la fiesta, una presencia efectiva”*<sup>142</sup>. Y para ser fiesta, que es popular, social, quien celebra tiene que sentir el hecho conmemorado como algo próximo, como una realidad históricamente activa<sup>143</sup>.

En resumen, para que exista una fiesta no basta con que haya un motivo objetivo, sino que es preciso que sea reconocido como tal.

A propósito de la falta de reconocimiento del motivo para la fiesta, Pieper afirma que, si los hijos ya no celebraran las fiestas que sus padres celebraban, *“se rompería de hecho el hilo que enlaza las generaciones y no habría más una tradición, en sentido estricto”*<sup>144</sup>.

Que el domingo, como día de fiesta, se esté perdiendo en Europa Occidental, tiene que ver no sólo con la decisión de trabajar o no trabajar, sino con la pérdida de su sentido como día extraordinario. Del mismo modo, si no se vive el Nacimiento de Jesús como un hecho fundamental para la historia de la Humanidad, la celebración de la fiesta de Navidad se convierte en un absurdo, es decir, en un sinsentido. Aunque se intente cambiar el sentido de las Navidades y convertirlas en la fiesta de la paz o de la solidaridad, no funcionará, pues no es posible hacer una auténtica fiesta de una idea abstracta.

---

<sup>140</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 156.

<sup>141</sup> Pieper, J. (1974), p. 33.

<sup>142</sup> Pieper, J. (1974), pp. 33-34.

<sup>143</sup> En Portugal hay días festivos que son solamente vacaciones, porque nadie salvo algunos titulares de cargos políticos y una parte muy pequeña de la sociedad conmemora los hechos. El mejor ejemplo es la institución de la república (5 octubre).

<sup>144</sup> Pieper, J. (1974), pp. 45-46.



Hasta ahora se vio que la fiesta es una celebración que sucede en un tiempo distinto del tiempo de trabajo, que vivir un día de fiesta es pasar un buen día, feliz, y que una conmemoración puede ser una fiesta si quien festeja reconoce el valor existencial de lo conmemorado.

El próximo paso es estudiar cuál es, verdaderamente, el fundamento último de toda fiesta. Pieper lo plantea así: *“todo lo que existe es bueno, y es bueno que exista”*<sup>145</sup>. En el fondo, celebrar una fiesta es celebrar, una vez más, que es bueno que el mundo exista. Hay tres consecuencias que se pueden derivar de esta consideración. En primer lugar, la mayor celebración de la bondad del mundo es dar gloria al Creador, a Dios, porque se dice a quien hizo el mundo: *“todo lo que hiciste es bueno, y es bueno que exista”*. Si el núcleo de la fiesta es celebrar el mundo, y si la celebración más radical es dar gloria a Dios, entonces la segunda consecuencia es que la forma más festiva de la fiesta es el acto de culto. *“La otra cara de la moneda es -tercero- que no puede darse en el mundo aniquilación más letal y desesperanzada que la negación de la alabanza cultural; ese ‘no’ extingue incluso la chispa con la que aún podría inflamarse la llama extinguida de la fiesta”*<sup>146</sup>.

La fiesta tiene, en su fundamento, la ligazón, en primer lugar, a Dios, y luego, por lo que Él creó, a todo el mundo. Por eso las fiestas son momentos de cohesión, de solidaridad, de unidad con los otros. Cuando una persona participa en una fiesta, expresa su sí a la vida, su alegría de existir y de que todo exista.

Si el domingo es un día extraordinario en el que no se trabaja, es porque es el día en que el hombre agradece su existencia al Altísimo. *“Precisamente eso mismo, ‘el don de haber sido creado’, beneficium creationis, ‘el primero y más excelso’ de los dones divinos, como dice Tomás de Aquino, es lo que se celebra el domingo, interpretado así, verdaderamente, como el paradigma de todas las celebraciones. Ese día se celebra lo que por lo demás sirve de fundamento de todas las demás festividades: la afirmación de la creación”*<sup>147</sup>. Cuando se dice, entonces, que Europa está perdiendo el sentido del domingo como día extraordinario, la causa del problema debe buscarse en la pérdida del fundamento último de toda fiesta.

El acto de decir que el mundo es bueno es el fundamento último de la fiesta, y la alegría de afirmarlo es un primer elemento sustancial de una fiesta. El otro elemento es la

---

<sup>145</sup> Pieper, J. (1974), p. 36 .

<sup>146</sup> Pieper, J. (1974), p. 42.

<sup>147</sup> Pieper, J. (1974), p. 61.

ceremonia, el hecho “externo” en que consiste la fiesta. Una fiesta es siempre una acción simbólica, que “*expresa, reproduce o realiza la entrega y/o recepción de los bienes espirituales de los que participan los asistentes al acto, entre los cuales está desde luego la alegría*”<sup>148</sup>. Entre los símbolos de las fiestas se pueden referir, como ejemplos, los aplausos, los “feliz cumpleaños”, “feliz Navidad”, modos simbólicos de expresar que se desea la felicidad para el festejado; o los anillos y los “sí” de una boda, símbolo de la fusión de dos vidas y del inicio de una nueva familia.

La fiesta tiene más componentes (el no-individualismo, el juego, el sacrificio y la riqueza), que se estudiarán en el punto siguiente, para después abordar de forma más profunda el tipo de fiesta más auténtico: la fiesta religiosa.

### ***Algunos aspectos de la fiesta***

Una fiesta tiene siempre un carácter plural, no-individual, de relación entre personas. En efecto, una fiesta en la que sólo haya una persona no es fiesta, porque esta sólo tiene sentido cuando se comparte.

La fiesta está relacionada con el juego porque estos dos fenómenos tienen muchos rasgos comunes, que son, según Pieper, “*el descartar la vida ordinaria, el tono, aunque no de necesidad, predominantemente alegre de la acción -también la fiesta puede ser muy seria-, la delimitación espacial y temporal, la coincidencia de determinación rigurosa y de auténtica libertad*”<sup>149</sup>. Y, además, ya se ha visto que el juego y la fiesta son dos formas singulares de diversión y, por eso, de descanso.

Hay un componente de la fiesta que es consecuencia de ser un día sin trabajo: la pausa en el trabajo implica que no se quiera percibir el sueldo del día. “*Esta renuncia se ha considerado desde siempre un elemento esencial de la fiesta*”<sup>150</sup>. La fiesta lleva consigo una pausa en el trabajo, lo que significa que el día no es “productivo”. Además de la inutilidad productiva, se consume el producto de días de trabajo, esto es, la fiesta es lo más opuesto a “lo útil” que una persona puede hacer.

Los antiguos decían que el salario del día de fiesta era propiedad exclusiva de los dioses. Era, por tanto, una ofrenda, un sacrificio a los dioses.

El festejante no gana el sueldo del día porque no trabaja. Y, más aún, gasta una parte de los recursos que fue almacenando: “*la fiesta es esencialmente una manifestación de*

---

<sup>148</sup> Yepes Stork, R. y Aranguren, J. (1998), p. 432.

<sup>149</sup> Pieper, J. (1974), p. 64.

<sup>150</sup> Pieper, J. (1974), p. 27.

*riqueza, no precisamente de dinero, sino de riqueza existencial. Entre sus elementos se cuenta la carencia de cálculo, incluso la dilapidación*<sup>151</sup>. Es verdad que dar una fiesta puede suponer un derroche de riqueza, pero una situación en la que aconteciera eso sería una degeneración, una perversión de la fiesta: para que haya fiesta no es necesario ese exceso, hay un justo medio entre la avaricia y el derroche excesivo de riqueza. “*No es del todo cierto decir que toda fiesta encierra en si “al menos un germen de exceso*”<sup>152</sup>. Lo que no puede pasar, en absoluto, es la avaricia, el no uso de medios suficientes, porque ello no sólo imposibilita el entusiasmo festivo, sino la misma fiesta.

### ***La fiesta religiosa***

Ya Platón dice que la fiesta es de fundación divina<sup>153</sup>. Y, si es de fundación divina, “*fiesta sin dioses es un absurdo*”<sup>154</sup>. Por eso puede haber fiestas mundanas, pero no profanas, porque la presencia de lo divino tiene siempre que existir. En concreto, “*la fiesta es la hora del ocio gozoso y alegre, un ocio que se realiza en la esfera del culto, de lo extraordinario y de lo sagrado*”<sup>155</sup> porque la “*fiesta es la celebración de la plenitud, un hacer presente entre nosotros una realidad trascendente*”<sup>156</sup>.

Todas las fiestas tienen una presencia de lo trascendente, pero hay algunas en las que está especialmente presente lo divino: las fiestas sacras. Las celebraciones religiosas son unas fiestas especiales porque son ritualizadas, hay un culto, una liturgia. Y después de una celebración litúrgica, la fiesta sacra se desborda en alegría, banquete y juego.

Es muy interesante el término “celebrar”, porque se habla de celebraciones litúrgicas para referirse a la realización de los actos de culto. Es posible hablar de ritos litúrgicos, pero se prefiere utilizar el término celebración, que significa que no solo se está cumpliendo un ritual, sino también viviendo una fiesta.

Pieper describe las fiestas populares religiosas, enseñando que los varios componentes de las fiestas están presentes en ellas: alegría, no-trabajo, algo extraordinario, juego, riqueza y sacrificios, y, claro, relación con Dios: “*El pueblo que acude a sus santuarios se reúne para una manifestación común de alegría. Consagración, sacrificio, danza sagrada, competición sacra, representaciones, misterios, todo se halla incluido dentro de las fronteras de la fiesta. Aunque los ritos sean sangrientos, las pruebas de los*

---

<sup>151</sup> Pieper, J. (1974), p. 28.

<sup>152</sup> Pieper, J. (1974), p. 29.

<sup>153</sup> Platón, *Leyes*, 653, d1.

<sup>154</sup> Pieper, J. (1974), p. 45.

<sup>155</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 145.

<sup>156</sup> Yepes Stork, R. y Aranguren, J. (1998), p. 414.

*iniciados crueles, las máscaras espantosas, todo se celebra, todo se ejecuta o juega como fiesta. La vida corriente se halla suspendida. Banquetes, festines y toda clase de desenfreno acompañan a la fiesta en toda su duración”<sup>157</sup>.*

Celebrar una fiesta es tomar contacto directo con las realidades sobre las que reposa la existencia del hombre. “*Lo que no quiere decir que la fiesta sea simplemente contemplación y auto-reflexión*”<sup>158</sup>. Lo que sí quiere decir es que en las fiestas hay una mirada al más allá, a los fundamentos del hombre. Al mismo tiempo, si vivir una fiesta es vivir un buen día, un día feliz, entonces vivir una fiesta será aproximarse más al propio fin. Y el fin es la contemplación: ‘Preferimos ver a todo lo demás’, dice una de las primeras frases de la *Metafísica* aristotélica. Antes de Aristóteles, ya Anaxágoras a la pregunta: ¿para qué he nacido?, dio como respuesta: “para contemplar”. “*La máxima felicidad humana presenta la forma de consideración contemplativa, de contemplación. (...) Consecuencia de todo ello es que no puede pensarse en el concepto de fiesta sin tener en cuenta este elemento contemplativo*”<sup>159</sup>. De aquí se concluye que celebrar una fiesta es contemplar, es decir, tomar contacto con la realidad trascendente que da sentido a la existencia humana. Como es lógico, festejar no es sólo contemplar (la experiencia que cada uno tiene lo demuestra). “*Sin embargo, no debemos desconcertarnos porque en la participación en una fiesta se dé también este condimento: una vigilancia esperanzada que dirige la mirada por encima y a través de lo que uno encuentra de forma inmediata, un pensamiento a la escucha, y por ello necesariamente silencioso, del fundamento de la existencia*”<sup>160</sup>.

### ***Fiestas tradicionales, fiestas nuevas, fiestas falsas***

Las fiestas tradicionales, que son las típicas del pueblo, las fiestas de los santos patronos de las aldeas, ciudades o corporaciones, están en crisis. Una parte de ellas ya no existe, y las que se siguen realizando son celebradas por muy pocos y sin el sentido original. Los motivos de la crisis son, según Cuenca Cabeza, los cambios en las estructuras institucionales que alentaban la continuidad de las fiestas (la secularización de la sociedad hace que las fiestas de cariz religioso pierdan importancia, y, además, las personas son mucho menos piadosas), el proceso de modernización y homogeneización

---

<sup>157</sup> Pieper, J. (1974), p. 63.

<sup>158</sup> Pieper, J. (1974), p. 26.

<sup>159</sup> Pieper, J. (1974), p. 25.

<sup>160</sup> Pieper, J. (1974), p. 26.

cultural, la despoblación de las zonas rurales y la consiguiente concentración de población en los grandes centros urbanos.

San Antonio, la fiesta del patrono de Lisboa, es un ejemplo claro de la crisis de las fiestas tradicionales: todo habitante de Lisboa empezaba la noche viendo las “Marchas Populares” (un concurso de barrios), y después pasaba la noche en un baile, con sus vecinos. Ahora, las “Marchas” son un producto televisivo, y la fiesta del barrio desapareció, pues las calles se llenan de jóvenes que transitan durante la noche del 12 al 13 de junio, del mismo modo que lo hacen cualquier viernes por la noche. La crisis de las fiestas tradicionales acarrea la aparición de dos nuevos elementos, que ayudan a mantener la celebración: los patrocinadores, que surgen como mecenas de lo que divierte a la gente; y la reacción a la homogeneización, con la consiguiente reafirmación de la identidad local o regional.

Pero hay otra crisis más profunda relacionada con la fiesta, que es la del propio concepto de fiesta. Los cambios en la sociedad obligaron a que los ciclos festivos tradicionales desaparecieran para dar lugar a nuevos ciclos, impuestos por el ritmo del trabajo. Los ciclos de fiesta se asocian ahora a los ciclos de descanso y respiro del trabajo, a los tiempos libres.

Desaparecieron fiestas antiguas, surgieron nuevas fiestas. El hombre no puede vivir sin fiestas, y por eso tiene necesidad de crear nuevas para sustituir las que desaparecen. Hay nuevas celebraciones que cumplen aparentemente los criterios para ser consideradas fiestas. Un ejemplo son los Juegos Olímpicos, algo extraordinario, en el cual hay juego, celebración de lo bueno que es el mundo, y hasta una cierta liturgia, con el fuego que viaja desde Grecia hasta el Estadio Olímpico (equivalente a una Catedral), fuego encendido por alguien significativo (equivalente al sacerdote), y que sólo se apaga al final de la fiesta (equivalente a la presencia de los dioses en el Estadio).

En el pasado, las fiestas venían asociadas al inicio del verano o al final de la época de siembra; ahora hay fiestas en los fines de semana y en el período de vacaciones. ¿Son estas fiestas verdaderas? No hay una respuesta única a esta pregunta. Hay “fiestas” que no son fiestas, son momentos de diversión, normales, nada extraordinarios, y en los cuales los participantes no tienen otra intención que no sea descansar. No hay voluntad de celebrar una vez más que es bueno lo creado. Hay otras “fiestas” que sí se parecen algo más a fiestas: dado que *“el ciudadano moderno no vive del mismo modo la fiesta, ni la entiende del mismo modo, ni siquiera tiene acceso muchas de las veces a la vivencia festiva tradicional (...) Lo extraordinario para el hombre urbano moderno es*

*la vuelta a sus orígenes, el encuentro con lo natural y con la naturaleza. Eso explica que la escapada al mar, a la montaña o al campo sea una fiesta*<sup>161</sup>.

Pero hay también lo que se puede llamar pseudofiesta: eventos que tienen apariencia de fiesta pero que no lo son. Las fiestas modernas, separadas de la religión, de los orígenes, y desenraizadas de las comunidades, son la repetición de las fiestas de la época decadente del Bajo Imperio Romano, cuando se organizaban fiestas desprovistas de la auténtica médula festiva. Un ejemplo que ya se refirió es la Navidad: en ella, *“la fiesta auténtica desaparece tras el preponderante abuso comercial. El hecho se hace irreconocible de modo grotesco. En Japón ha podido surgir en gentes serias la idea de que no es la publicidad la que abusa de los símbolos navideños, sino que la fiesta cristiana de Navidad, por el contrario, se ha adueñado de los gráficos y figuras, de tanto éxito en la venta de esas fechas, a causa de su mayor impacto en el público, lo que, por motivos religiosos, ha sido encontrado sospechoso. Naturalmente, se seguirá celebrando, imperturbable, a pesar de todo, en Japón o en cualquiera otra parte, la Navidad como la fiesta de la Encarnación de Dios*<sup>162</sup>.

El otro tipo de pseudofiestas es el de los ricos ociosos: hay una multitud de eventos que se basan en la ilusión de que para que haya una fiesta, basta el tiempo libre y una cartera bien provista. Pero, como dice Pieper, *“una capa social ociosa y dada al lujo no es capaz, ni bien ni mal, de divertirse y, mucho menos, de celebrar una fiesta; la ‘buena vida’ es algo desesperadamente poco festivo*<sup>163</sup>. Esta gente, como no trabaja, como no tiene una verdadera cotidianeidad, no puede vivir la fiesta, porque ella exige que sea extraordinaria. Para los ociosos y ricos no hay fiesta, sino horror al vacío.

En resumen, el concepto de fiesta está en crisis, probablemente porque su fundamento último, el alabar a Dios por haber creado el mundo, y porque el mundo es bueno, está en crisis. Al final, *“sólo un trabajo lleno de sentido puede ser suelo sobre el que prospere la fiesta. Quizá ambas cosas, trabajar y celebrar una fiesta, viven de la misma raíz, de manera que, si una se apaga, la otra se seca*<sup>164</sup>.

---

<sup>161</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 184.

<sup>162</sup> Pieper, J. (1974), p. 78.

<sup>163</sup> Pieper, J. (1974), p. 12.

<sup>164</sup> Pieper, J. (1974), pp. 12-13.

#### 1.4.5.4 Contemplación y felicidad

Pieper relaciona la fiesta con la contemplación diciendo que un elemento esencial de la fiesta es el silencio, que reúne en sí la intensidad vital y la contemplación, por lo que “*celebrar una fiesta significa precisamente lo mismo que ‘hacerse contemplativo y, en ese estado, tomar contacto directo con las supremas realidades sobre las que reposa toda la existencia humana’*”<sup>165</sup>.

La relación entre la contemplación y ocio también es explicada por Pieper cuando afirma que el “*ocio implica una cierta actitud de no hacer, de ‘íntima falta de ocupación’; de ahí que se pueda decir que el ocio está directamente relacionado con la percepción receptiva y contemplativa del ser*”<sup>166</sup>.

Pero, ¿qué es la contemplación? Es el acto por el cual “*nos dirigimos al mundo, a la realidad y a la gente de un modo benevolente, sin pensar en cuánto nos cuestan ni en su rentabilidad, ni en que compren ni paguen nada*”<sup>167</sup>.

Por estar relacionados con percepción receptiva y contemplativa del ser, son actividades propias del ocio verdadero “*la lectura de buenos libros, la contemplación de las obras de arte, (...) el añadir adorno a la vida, en el jardín, en la casa o en la propia interioridad, y todas aquellas actividades que ayuden a ser culto, ‘cultivado’*”<sup>168</sup>. Entre estas actividades de ocio verdadero encontramos destacadas la filosofía, la búsqueda de la verdad que existe en el hombre y en el Universo, y la contemplación de la belleza.

En su discurso *Elogio de la pereza*, Leclercq recuerda que la belleza solo puede ser reconocida con la calma, la soledad, el silencio, el reposo, no con las correrías o el tumulto de las gentes, en fin, cuando se contempla algo bello. Siguiendo el espíritu del *beatus ille* denuncia la falta de espíritu contemplativo e invita a vivir más despacio para vivir con más intensidad: “*si alguna vez un pensamiento o una obra de arte surgen como un relámpago, es que ha habido antes una larga incubación de morosidad*”<sup>169</sup>.

Por esa misma razón Aristóteles afirma que “*la belleza se encuentra más en los seres que no cambian, porque todos estos bienes son orden y descanso*”<sup>170</sup>.

Aristóteles afirma, en la *Metafísica*, que “*Preferimos ver a todo lo demás*”: la máxima felicidad humana presenta la forma de la contemplación. Con la expresión *visio*

---

<sup>165</sup> Pieper, J. (1974), p. 26.

<sup>166</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 17.

<sup>167</sup> Yepes Stork, R. y Aranguren, J. (1998), p. 408.

<sup>168</sup> Yepes Stork, R. y Aranguren, J. (1998), p. 423.

<sup>169</sup> Leclercq, J. (1957), pp. 19-30

<sup>170</sup> Aristóteles, *Ética Eudemia*, 1217b 23.

*beatifica* (visión que hace feliz), que significa la extrema plenitud del hombre y de la realización de su existencia, se muestra que lo más deseado por una persona, la mayor sublimación de la vida, lo más alto que el hombre puede hacer, es un ver, un contemplar: “*todo eso se realiza en el descubrimiento contemplativo del fundamento divino del mundo*”<sup>171</sup>. Por eso el ocio es el ámbito adecuado para realizar la felicidad que le es propia al hombre.

---

<sup>171</sup> Pieper, J. (1974), p. 24.





## Capítulo 2 – El turismo

En el primer capítulo se ha tratado de la necesidad del descanso y se han abordado los diferentes tipos de remedios para los diversos tipos de cansancio. Se ha llegado a la conclusión de que el ocio es el mejor modo de vivir el tiempo de descanso, pues es el que más lleva a la persona a perfeccionarse, pero que el descanso físico y el mental también son fundamentales para cada persona.

Ahora bien, el tiempo de descanso puede ser dividido en dos, el de los días en los que una persona ejecuta su trabajo profesional (los días laborales) y el de los otros días. En esta segunda parte se pueden incluir los fines de semana, los períodos de vacaciones y el tiempo de post-jubilación.

La vivencia del ocio en los días laborales tiene que ser forzosamente corta, pues no hay mucho tiempo, en un día de trabajo, para poder parar y contemplar, para aumentar la cultura, para conocer nuevas realidades. En los días no-laborales, el tiempo disponible para el ocio es mucho mayor, lo que tiene ventajas evidentes, pero que tiene un peligro, que el tiempo no sea bien aprovechado.

Una de las formas más comunes de aprovechar los días no-laborales es hacer turismo. En el restante texto del trabajo se estudiará el turismo, sus tendencias y se concluirá si el turismo tal y como se hace ayuda al turista a aprovechar bien su tiempo de ocio, o, lo que es igual, si ayuda al turista a perfeccionarse.

En este segundo capítulo se estudiará qué es el turismo. En primer lugar, se presentará el concepto, con el fin de encontrar una definición válida.

Para comprender qué es el turismo, es necesario, antes de nada, conocer la evolución que ha tenido al largo de la Historia, y sólo después es posible hacer una descripción de lo que hay en el presente.

El retrato de lo que ahora es el turismo tendrá tres partes: la presentación de lo que es un turista, la descripción de la oferta que las empresas relacionadas con el turismo presentan, y el análisis del papel de las instituciones que tienen relación con el sector, como el Estado, las asociaciones empresariales o las ONGs.

## 2.1 Concepto de turismo

### 2.1.1 Turismo, viaje, tiempo libre y deseo de descansar

Alvira dice que se puede pensar la felicidad de tres maneras: pura paz, pura aventura o paz y aventura. La pura paz sería horrible, pues sería un *aburrimiento trascendental*; la aventura, el riesgo, es bueno, pero el riesgo continuo no es soportable; la felicidad es, por tanto, una mixtura de paz y aventura. Solo con una de ambas no se es feliz<sup>172</sup>.

La paz y la aventura corresponden a las dos dimensiones antropológicas del hombre: el ser humano es el ser que tiene casa y viaja. La vida de una persona es una sucesión de estar en casa y salir, volver, estar en casa, salir...

Pero no es humano vivir en paz y viajar sólo, ya que *“ser persona consiste en ser, al mismo tiempo y esencialmente, individuo y relación. Si el hombre no tiene alguna vez conciencia plena de ello, no alcanza su posible desarrollo humano. Ahora bien, solo en la familia se destaca plenamente la individualidad. En ella no soy un individuo igual a otros y, por tanto, indiferenciado, sino que tengo un nombre propio y soy conocido en todos los rasgos que contribuyen a forjar esa individualidad. Pero, al tiempo, en la familia adquiero inmediatamente un papel, un ‘rol’ –padre, hijo, etc.– y soy, por tanto, esencialmente relacional”*<sup>173</sup>.

Si en el plano de la felicidad se tiene el tándem casa-viaje, paz-aventura, en el plano de la sociedad tenemos la relación seguridad-libertad. En efecto, el viaje, la aventura, es una manifestación de libertad, mientras que la casa es el lugar donde el ser humano se siente seguro, sin riesgo, en paz. Por eso la puerta de la casa se puede considerar un símbolo: la casa tiene puertas, y si no las tuviera sería una cárcel, no una casa; por ella se entra a la paz y se sale a la aventura.

Ya se pueden sacar algunas conclusiones. Así, la felicidad es tener una casa y viajar, es vivir una mezcla de paz y de aventura. A su vez, igual que el aspecto individual no existe más que junto al relacional, no hay paz sin aventura, no hay casa sin viaje, ni viaje sin casa. El ser humano anhela volver porque tiene casa. Y por eso, la casa es el lugar al que se vuelve, el único lugar al que de verdad se vuelve<sup>174</sup>.

---

<sup>172</sup> Alvira, R. (2005), p. 64.

<sup>173</sup> Alvira, R. (1998), p. 44.

<sup>174</sup> Alvira, R. (1998), p. 106.

Un verdadero viaje solo lo hace el que tiene una verdadera casa. Las dos dimensiones están intrínsecamente conectadas, se suceden y se retroalimentan. Una casa verdadera genera viaje, y un viaje verdadero empieza y termina en casa: el ser humano sale de su zona de confort para crecer, y vuelve a la paz de la casa. Y, como el ser humano es relacional, solo tiene verdadera casa el que tiene novedades junto con otro, y el verdadero viaje es aquel que se hace con las personas queridas. Del mismo modo, un viaje sólo es verdadero viaje si la persona lo hace con espíritu de casa. Por eso, un viaje puede ser aburrido si la persona va sola, y será feliz si va con los suyos. Del mismo modo, una estancia en casa tiene que tener un espíritu de viaje, esto es, tendrá que vivirse como algo aventurero.

El viaje es el crecimiento. Cuando no cambia la finalidad, cuando se tiene afecto por lo que se hace, el viaje no se separa de la casa, el afecto siempre encuentra cosas nuevas, de modo que la relación entre casa y viaje es continua. También en el saber: si uno tiene la ciencia, esa persona está viajando continuamente y se le ocurren más cosas en esa ciencia.

Hacer turismo es una forma de viajar, es buscar lo novedoso, algo diferente de lo que se tiene en casa. El turismo, si es un verdadero viaje, es un momento de felicidad.

Este trabajo pretende definir como debe ser la vivencia del turismo de forma que perfeccione al ser humano, que permita que el tiempo del turista sea de verdadero ocio, que es el lugar por excelencia de la felicidad. Para eso, el turismo tiene que permitir que la persona crezca y se relacione con los demás, en primer lugar con los suyos. Como ya se ha dicho, el turismo solitario es muy aburrido, a no ser que durante el viaje se hagan amistades, se encuentre alguien con quien relacionarse. A la vez, durante un viaje, el turista tiene que alojarse en un hotel. Pero un hotel no es la casa. Un hotel es suficiente para vivir unos días. El turismo puede ofrecer la felicidad, pero no puede ofrecer la casa. Por eso, para que el viaje sea divertido es necesario que estar en el lugar de destino sea un poco como estar en casa, esto es, que no consista solo en eventos ni solo en exotismo, que no sea sólo libertad y alegría, sino que también haya algo del espíritu de casa, de paz y de seguridad. Una persona no consigue descansar si está en un lugar de nadie.

En el capítulo anterior se han analizado el ocio, el descanso y la diversión. Estos tres conceptos son las bases fundacionales para comprender el fenómeno que hoy día se llama turismo.

Todos los conceptos tienen una definición formal y una material. El turismo es, materialmente, ir de un lugar a otro distinto del mío, mientras el turismo formal es hacer ese viaje con un objetivo lúdico, por ocio, entretenimiento o descanso.

El turismo tiene siempre que ver, por lo menos, con una de las tres dimensiones (ocio, descanso, diversión), y por eso tiene una parte material (viajar de aquí para allá) porque lo que el turismo añade al ocio, al descanso, a la diversión (que es su finalidad), es el cambio de lugar y la novedad.

El cambio y la novedad son dos conceptos profundamente humanos, muy propios de la vida humana. Por eso, cuando el viaje –cambio de lugar, para vivir algo nuevo– se da con la finalidad del ocio, la persona hace algo profundamente humano. Así, lo que la oferta de turismo tiene que proporcionar es una combinación de viaje y de novedad (y eso es la aventura) con el fin del ocio, diversión y descanso. A este propósito, dice S. Josemaría Escrivá que el descanso no es no hacer nada, pero sí cambiar de ocupación<sup>175</sup>. Para hacer turismo, tres condiciones tienen que estar presentes: el viaje, el tiempo libre y el deseo de descansar.

Así, la motivación del turista tendrá siempre que ser el ocio, aunque sea para visitar amigos o familiares (y en este caso de cierta forma se hacen vacaciones en casa, ya que *“turistas visitando amigos o familiares pueden sentirse en casa mientras están en un lugar que no lo es. Específicamente, este punto de vista es más cierto cuando se considera que la noción de casa es evaluada en relación con la familiaridad hacia el lugar”*<sup>176</sup>), o, como se verá más adelante, cuando las definiciones usuales de este fenómeno incluyan el viaje por motivos de negocios. Esto es así por razones de facilidad –por ejemplo, de recogida de datos estadísticos– y porque los viajeros de negocios no son distintos de los turistas para un conjunto grande de componentes de la cadena de valor del negocio, en especial porque muchas veces el viajante de negocios puede ocupar una parte de su tiempo en turismo.

Por fin, es importante entender que el turismo es una dimensión o actividad cultural<sup>177</sup>, que se realiza apoyándose en varios tipos de instituciones. El turismo es, por lo tanto, una dimensión del trascendental social llamado cultura, que se apoya en varios tipos de

---

<sup>175</sup> Cfr. Escrivá, J. (1986), p. 514.

<sup>176</sup> *“VFR tourists may feel at “home” while being in a foreign place. Specifically, this view is approved when the notion of “home” is evaluated in terms of familiarity with place”*. Uriely, N. (2010), p. 856.

<sup>177</sup> Se dice *cultural* porque todo lo que el hombre realiza cómo ser humano es cultura.

instituciones para realizarse<sup>178</sup>. ¿Y de qué instituciones se trata? De las que permiten que el turismo se lleve a la práctica, como son los hoteles, las agencias de viajes o las compañías aéreas: cada una de ellas no es suficiente para que se haga turismo, pero, al mismo tiempo, cada una de ellas no se agota en el turismo. Es el caso de un hotel, que tanto da guarida al viajero-turista como al viajero-en viaje de trabajo.

### 2.1.2 El abordaje del turismo por las ciencias

El turismo es una de las “*pocas actividades humanas que pueden atraer simultáneamente la atención académica de economistas, geógrafos, ecólogos, psicólogos, sociólogos, politólogos y especialistas de empresa*”<sup>179</sup>. En este apartado se presentarán algunos de los abordajes más relevantes del estudio del turismo: desde el ámbito de la antropología, la sociología, la geografía y la economía. En el final de esta sección se analizará la posibilidad de poder considerar el turismo como una ciencia o de catalogarla “solamente” como una intersección de ciencias y conocimientos. El mundo de las empresas de turismo se trabajará en el resto del trabajo.

Desde hace décadas, varias ciencias han estudiado el fenómeno del turismo, cada una según su perspectiva. Para una lista completa de las relaciones entre el turismo y las ciencias, ver el Anexo 2.

En los años 1970, los científicos de las ciencias sociales empezaron a examinar el desarrollo del turismo como negocio a nivel mundial, y a recoger documentación sobre su impacto en distintas regiones. Los sociólogos y los antropólogos tomaron la delantera: son trabajos seminales los de Dean MacCannel, *The Tourist: A New Theory of the Leisure Class* (New York, 1976) y el editado por Valene Smith, *Hosts and Guests: The Anthropology of Tourism* (Philadelphia, 1977).

En *An Introduction to Tourism and Anthropology*, Peter Burns explica que la antropología tiene contribuciones importantes que ofrecer al turismo, pues el factor-llave del turismo son las interacciones entre el turista y el que habita el local visitado. Estas contribuciones son, en concreto, el análisis comparativo, esto es, el estudio del

---

<sup>178</sup> Para entender los conceptos aquí utilizados, se puede poner el ejemplo de la educación: es un trascendental, que se apoya en instituciones como la familia o la escuela; cada una de estas instituciones tiene varias finalidades, y una de ellas es educar.

<sup>179</sup> Bull, A. (1994), p. 7.

mismo fenómeno en varios lugares, un enfoque holístico y la búsqueda de un análisis de niveles más profundos (qué causa el turismo)<sup>180</sup>.

Aunque los autores del campo de la antropología se han dividido en varias corrientes (el turismo visto como un ritual, o como una forma de imperialismo, por ejemplo), actualmente lo que se tiene por cierto es que el turismo tienen muchas motivaciones y es demasiado complejo para ser clasificado.

Desde la Segunda Guerra Mundial la sociología del ocio es una de las ramas más activas de la sociología, y el ocio, en cuanto objeto de estudio y reflexión, un tema controvertido. En Europa, autores como G. Friedman o J. Dumazedier, entre otros muchos, son referencia de un quehacer profundo y continuado que demuestra la importancia y vigencia de esta área de conocimiento<sup>181</sup>. El estudio del ocio según varios sociólogos, como es el caso de Dumazedier, ya ha sido analizado en el primer capítulo de este trabajo.

Dentro de la sociología del ocio está la sociología del turismo. Martínez Quintana<sup>182</sup> explica que, aunque el primer artículo científico sobre la sociología del turismo se escribió en 1899, por Bodino, y que artículos de L. von Wiese y de G. Simmel hayan analizado los viajeros extranjeros en los años de 1930, sólo después de la Segunda Guerra Mundial empiezan a surgir trabajos sobre el turismo, acompañando el desarrollo del propio sector económico.

El primer libro importante es el de Knebel, de 1960: *Sociología del turismo: los cambios estructurales en el turismo moderno*. En él se pone especial énfasis en el estudio sociológico del cambio social que se produce entre las sociedades. Las primeras síntesis teóricas son de los años 1970, y desde entonces muchos sociólogos se han interesado por el tema. “La Sociología del Turismo” es ahora una rama de la sociología. Méndez de la Muela hace un listado de 18 autores que en el último tercio del siglo XX han contribuido significativamente al desarrollo de este tema. Todos ellos se han centrado en el turismo por el profundo impacto que ha tenido en las últimas décadas tanto en los países desarrollados como en aquellos que se encuentran en vías de desarrollo, y estudian su crecimiento como fenómeno económico y cultural<sup>183</sup>.

La sociología del turismo aborda los aspectos socioeconómicos y socioculturales del fenómeno que es el turismo. La parte cultural es la más propia de la sociología, pues

---

<sup>180</sup> Burns, P.M. (1999), p. 72.

<sup>181</sup> Cuenca Cabeza, M. (2000), p. 187.

<sup>182</sup> Martínez Quintana, M.V. (2006), p. 64.

<sup>183</sup> Méndez de la Muela, G. (2003).

trata “*de las relaciones interpersonales, la inmigración, la división del trabajo, la distribución del poder, las costumbres, el arte y todas las repercusiones en la estructura social y su organización social*”<sup>184</sup>.

Según Martínez Quintana, las etapas del desarrollo de la sociología del turismo son cinco: del Gran Tour al turismo de masas; tendencias de la sociología del turismo; la tipificación del comportamiento del turista; la transformación de las sociedades industriales y el turismo; y, por fin, el enfoque pluridisciplinar de la sociología del turismo<sup>185</sup>.

De estas etapas del estudio de la sociología del turismo han salido las muchas aportaciones, de las cuales las más destacadas son, según Méndez<sup>186</sup>, las visiones del turismo como:

- hospitalidad mercantilizada;
- viaje democratizador;
- una actividad de ocio moderna;
- forma moderna del peregrino;
- expansión de la cultura básica;
- proceso de aculturación;
- un tipo de relaciones étnicas;
- una forma de neocolonialismo.

La etapa actual de la sociología del turismo es coherente con el período actual, una era llena de paradojas y complejidad. Por eso, “*la complejidad del turismo es tal que requiere un enfoque pluridisciplinar*”<sup>187</sup>. Como consecuencia, no existe en la actualidad una sola teoría del turismo que lo englobe todo: hay grupos que ponen el turismo en una sociología de la migración, otros que defienden que se debe estudiar el turismo dentro de la sociología del ocio, y otros que consideran que lo relevante es el viaje.

La geografía hace un análisis territorial del turismo. Del mismo modo que hay una sociología del turismo, es posible hablar de la geografía del turismo, que estudia, como temas principales, según Hall y Page<sup>188</sup>, las geografías regionales del turismo, las regiones-destino, y el planeamiento regional y su relación con el desarrollo del turismo en la región.

---

<sup>184</sup> Martínez Quintana, M.V. (2006), p. 65.

<sup>185</sup> Martínez Quintana, M.V. (2006), p. 66.

<sup>186</sup> Méndez de la Muela, G. (2003).

<sup>187</sup> Martínez Quintana, M.V. (2006), p. 69.

<sup>188</sup> Hall, C.M. y Page, S.J. (1999), p. 11.



En su estudio, Vera, Palomeque, Marchena y Antón consideran que los “*pasos en las preocupaciones geográficas en materia turística*”<sup>189</sup>, esto es, la evolución histórica de la investigación en geografía del turismo, son cuatro: la localización y descripción de los principales locales e itinerarios apropiados para el turismo; estudios de regiones, donde el turismo era una dimensión entre otras, y donde se estudia la transformación que el fenómeno del turismo origina en la región; estudio de espacios tanto locales como regionales, en el cual el foco desde el cual se analiza el territorio es el turismo; y, actualmente, los análisis segmentados de la dinámica turística, tales como la imagen turística de una región receptora de turismo o las variables demográficas y de migración turística, tanto en el espacio emisor como receptor.

Por su parte, Shaw y Williams defienden<sup>190</sup> que el turismo es estudiado por los geógrafos según tres perspectivas, la positivista (que investiga modelos espaciales y el comportamiento), la estructuralista (la economía política del turismo) y la interpretación cultural. El objetivo de la primera es definir modelos de estructuras y de flujo de turismo, con base en detallados análisis cuantitativos; con el desarrollo de estas investigaciones, los geógrafos de turismo positivistas se han preocupado en resolver los problemas que no son resueltos por sus modelos, intentando hacerlo por medio del estudio del proceso de decisión y de comportamiento de los turistas. El marco de análisis de la economía política del turismo se basa en las teorías de la acumulación de capital, de capital cultural y de representación del lugar. La noción de lugar también es trabajada por el abordaje de la interpretación cultural a la geografía del turismo, bien como el modo como el turismo determina y es determinado por el lugar; dentro de esta perspectiva, hay también autores que defienden que el turismo es un encuentro entre personas y entre los turistas y el lugar. En fin, la geografía del turismo cultural enfatiza que el conocimiento es fluido e incompleto y que se hace y es hecho por la práctica del mismo turismo.

La economía es la ciencia que estudia la realidad desde el punto de vista de la eficiencia de la distribución de los recursos escasos. Por eso el análisis del mercado del turismo es lo más relevante del abordaje de la economía al turismo. Cuando la investigación es del campo de la microeconomía, le interesan aquellas actividades que corresponden a la mayor parte de los pagos en el sector, esto es, el transporte y el alojamiento; si es macroeconómica, se hace la observación “*del papel del turismo dentro de las*

---

<sup>189</sup> Vera, J.F.; Palomeque, F.L.; Marchena, M.J. y Anton, S. (1997), p. 11.

<sup>190</sup> Shaw, G. y Williams, A.M. (2002), p. 23.

*economías nacionales, y se examinan algunos problemas específicos, como los servicios no retribuidos, el medio ambiente y las multinacionales*”<sup>191</sup>.

### 2.1.2.1 ¿Es el turismo una ciencia?

El debate sobre si el turismo es una ciencia o no existe desde hace décadas<sup>192</sup>, pero no ha terminado. Hay autores que defienden que sí lo es, como es el caso de Michael Hall<sup>193</sup>, mientras que otros no están de acuerdo con esto<sup>194</sup>.

Para empezar, ¿qué es una ciencia? Siguiendo a Raeymaeker podemos afirmar que “*una ciencia es, en un sentido general, un conjunto de conocimientos obtenidos por procesos metódicos y constituidos en un sistema coherente*”<sup>195</sup>.

En primer lugar se trata de conocimientos, esto es, de captar conscientemente el objeto tal y cual es: la ciencia pretende desarrollar la calidad y la cantidad del saber humano, aumentando la verdad de los conocimientos y estableciéndolos como certeza. Así, la ciencia esta centrada en lo verdadero, no en lo útil.

En segundo lugar, son conocimientos obtenidos por un método, esto es, se sigue una línea establecida para lograr el fin.

Y, por último, son conocimientos que constituyen un sistema coherente, y por eso tienen que ser confrontados y conectados unos con otros. Como el conocimiento fragmentario es insuficiente, hay que buscar la unidad que el trabajo científico produce cuando diseña un sistema coherente.

De este modo, si el turismo fuera una ciencia, tendría que estar centrada en la verdad, debería tener un método y constituir un sistema coherente.

El análisis de los temas estudiados entre 1973 y 2003 en una de las más importantes publicaciones periódicas de turismo, *Annals of Tourism Research*, muestra que el tema del turismo como sujeto de convención/definición es uno de los más relevantes, y que sigue atrayendo los investigadores, aunque “*la conceptualización y/o definición del turismo como tema ha empezado a decaer en términos de la frecuencia de citación*”<sup>196</sup>.

---

<sup>191</sup> Bull, A. (1994), p. 8.

<sup>192</sup> Por ejemplo, Crick, M. (1989), p. 312.

<sup>193</sup> Hall, C.M. (2005), p. 7.

<sup>194</sup> Tribe, J. (1997), p. 653 y Tribe, J. (2005), p. 7.

<sup>195</sup> “*Uma ciência, num sentido geral, um conjunto de conhecimentos obtidos por processos metódicos e constituídos num sistema coerente*”. Raeymaeker, L. de (1961), p. 17.

<sup>196</sup> “*the conceptualization and/or definition of tourism as a subject has been declining in terms of citation frequency*”. Xiao, H. y Smith, S.L.J. (2006), p. 496.

Un ejemplo es “Reconceptualizing Tourism”<sup>197</sup>, donde los autores proponen que el estudio de lo turístico tenga en cuenta las transformaciones que los campos de estudio relacionados van sufriendo, en concreto, que incorpore las cuestiones de los ecosistemas, de la economía de la ecología, o de la teoría de complejidad.

Es verdad que hay motivos para pensar que el turismo es una ciencia, desde afirmaciones categóricas de académicos como Alf Walle –que sostiene que “*el turismo tiene que articular con fuerza, de un modo general y universal, que es un campo de estudio largo y distinto, y que tiene una variedad de estrategias de investigación apropiadas*”<sup>198</sup>–, hasta un conjunto de hechos que el turismo tiene:

- una presencia en universidades, habiendo titulares de cátedras de turismo;
- estructuras formales de instituciones académicas y de departamentos universitarios;
- y espacio para publicación en libros y revistas de la especialidad.

Pero ni siquiera aquellos que defienden que el turismo es un campo de estudio individual y coherente consiguen encontrar esa coherencia, lo que origina algunas situaciones absurdas: véase, como ejemplos, que un estudio<sup>199</sup> sobre la relación entre las comunidades de investigación en turismo y en hospitalidad ha demostrado que una no es fuente de conocimiento para la otra; o el trabajo de Aitchinson<sup>200</sup>, que muestra que los *Leisure Studies* y los *Tourism Studies* estudian el ocio y el turismo, con la diferencia que el primero tiene una influencia de la teoría crítica y un abordaje materialista y estructuralista, mientras que el segundo tiene un abordaje post-estructuralista; o el artículo de Henderson<sup>201</sup>, que demuestra que lo que los norteamericanos llaman *leisure sciences* es lo mismo que lo que los ingleses llaman *leisure studies*.

Así, la realidad es que los que estudian el concepto de turismo siguen sin conseguir encontrar un sistema coherente que abarque todos los campos de estudio: es significativo que se pueda publicar un artículo sobre la investigación en hospitalidad donde se pide que se establezca una clara definición de lo que es la investigación en ese campo<sup>202</sup>.

---

<sup>197</sup> Farrell, B.H. y Twining-Ward, L. (2004), p. 274.

<sup>198</sup> “*tourism needs to forcefully articulate, in a general and universal way, that it is a broad and distinct field and that it embraces a variety of appropriate research strategies*”. Walle, A.H. (1997), p. 535.

<sup>199</sup> Howey, R.M.; Savage, K.S.; Verbeeten, M.J. y Hoof, H.B.V. (1999), p. 137.

<sup>200</sup> Aitchinson, C.C. (2006), p. 417.

<sup>201</sup> Henderson, K.A. (2006), p. 394

<sup>202</sup> “*establish a clear, yet unconstrained, definition and delineation of the scope of the field*”. Morrison, A. (2002), p. 161.

Lo más lejos que se ha ido en el intento de encapsular el turismo en algo similar a una unidad de conocimiento es decir que el turismo tiene que abordarse según una perspectiva posdisciplinar, esto es, que *“las ideas y las conexiones son perseguidas hasta sus conclusiones lógicas, más que por los límites puestos por las disciplinas”*<sup>203</sup>. Pero sobre esto no hay consenso, pues Coles, Duval y Hall escriben un artículo<sup>204</sup> en el cual afirman que la trasgresión de los límites disciplinares ha producido el conocimiento que ha permitido comprender las movilidades, esto es, el abordaje posdisciplinar, que produce conocimiento que no es propio de una ciencia, ha producido conocimiento propio de la ciencia de la movilidad.

Todo esto indica que los estudiosos no consiguen definir un campo propio para una ciencia del turismo, porque el turismo no es una ciencia, es un campo estudiado por varias ciencias. Y, como afirman Echtner y Jamal, *“Es evidente, tanto por una perspectiva filosófica como práctica, que el desarrollo del turismo como disciplina distinta de otras no es una certeza. (...) Lo que es urgente es mayor colaboración, disciplinaridad cruzada y, especialmente, investigación interdisciplinar”*<sup>205</sup>.

### 2.1.3 Definición de turismo

En el punto anterior se han estudiado distintos modos de abordar el turismo, dependiendo de que el investigador tenga su origen en las ciencias sociales (geografía, economía, por ejemplo) o en las ciencias de la tierra (como la ecología). Se ha llegado a la conclusión de que el turismo no es una ciencia, pero sí un campo de estudio multidisciplinar. En este apartado se estudiarán varias definiciones que se han dado de turismo, según el modo de observar este fenómeno.

La definición del turismo es importante tanto en un nivel teórico como práctico. De hecho, la definición permite distinguir no sólo lo que se estudia sino también cómo se analiza y se gobierna. En el plano teórico, ilustra las dimensiones y el carácter del turismo; en el práctico, permite alcanzar mayor comprensión de la enorme cantidad de datos e información que existe.

---

<sup>203</sup> Tribe, J. (2005), p. 7.

<sup>204</sup> Coles, T.; Duval, D.T. y Hall, C.M. (2005), p. 85. Nótese que Hall defiende en su libro de 2005 que el turismo forma parte de una ciencia de las movilidades humanas.

<sup>205</sup> *“It is evident, from both a philosophical and a practical perspective, that the development of tourism as a distinct discipline is not a certainty. (...) What is urgently needed is greater collaboration, crossdisciplinarily and especially interdisciplinary research”*. Echtner, C.M. y Jamal, T.B. (1997), pp. 880-881.

Hay muchas definiciones de turismo. Leiper<sup>206</sup> las ha clasificado en económicas, técnicas o holísticas. De todas formas, en general todas abordan tres conceptos-llave<sup>207</sup>: el movimiento de personas; un sector de la economía o una industria; y un sistema alargado de relaciones de interacción entre personas. Hall considera también que las definiciones de turismo tienden a contener un conjunto de cinco elementos:

- *“el turismo es el viaje temporal y de corta duración de no-residentes por rutas transitables desde un área de partida y con una de destino;*
- *el turismo puede tener una gran variedad de impactos en el destino, en la ruta y en el punto de partida de los turistas;*
- *el turismo puede influir en el carácter del turista;*
- *el turismo es en primer lugar para el ocio o recreación, aunque el negocio también es importante;*
- *un punto adicional, pero no explícito, de la definición del turismo es que se trata de un movimiento voluntario”*<sup>208</sup>.

Burns ha recogido un conjunto de definiciones de turismo que pueden ser categorizadas como económicas o holísticas, y se presentan en el Anexo 3. Sin embargo, merece la pena transcribir la primera definición de turismo, formulada por Herman von Schullern Schrattenhofen en 1910: *“el conjunto de todos los fenómenos, en primer lugar de orden económico, que se producen por la llegada, permanencia y partida de viajeros en una comuna, provincia o Estado y que están directamente conectados con ellos”*<sup>209</sup>.

En el Anexo 4 se presentan algunas definiciones técnicas. Estas son las utilizadas por las instituciones estatales o globales, como es el caso de los Institutos de Estadística nacionales o la *World Tourism Organization*. En ellas hay normalmente tres características principales:

- *“el motivo del viaje (por ejemplo el tipo de viajero, sea de negocios, de vacaciones, de visita a amigos y familiares u otras razones, como educación o salud);*

---

<sup>206</sup> Leiper, N. (1979).

<sup>207</sup> Hall, C.M. (2005), p. 16.

<sup>208</sup> “- *Tourism is the temporary, short-term travel of non-residents along transit routes to and from a generating area and a destination;*

- *Tourism may have a wide variety of impacts on the destination, the transit route and the source point of tourists;*

- *Tourism may influence the character of the tourist;*

- *Tourism is primarily for leisure or recreation, although business is also important;*

- *An additional, and usually unstated, aspect of defining tourism is that such movement is also voluntary”.*

Hall, C.M. (2005), pp. 16-17.

<sup>209</sup> Cunha, L. (2006), p. 19.

- *la dimensión temporal de la visita turística, que requiere un periodo mínimo y máximo de tiempo fuera del área de residencia y de tiempo en el destino. La mayor parte de las instituciones utiliza un periodo mínimo de estadía de más de 24h fuera de casa, y de menos de un año como máximo;*

- *las situaciones en las que los turistas pueden o no ser incluidos como turistas (por ejemplo viaje para hacer el servicio militar, por migración o para ser refugiado)”<sup>210</sup>.*

En este trabajo se entiende turismo como el conjunto de actividades e instituciones que hacen posible ir de un lugar a otro distinto del mío, y estar allí con un objetivo lúdico, por ocio, entretenimiento o descanso.

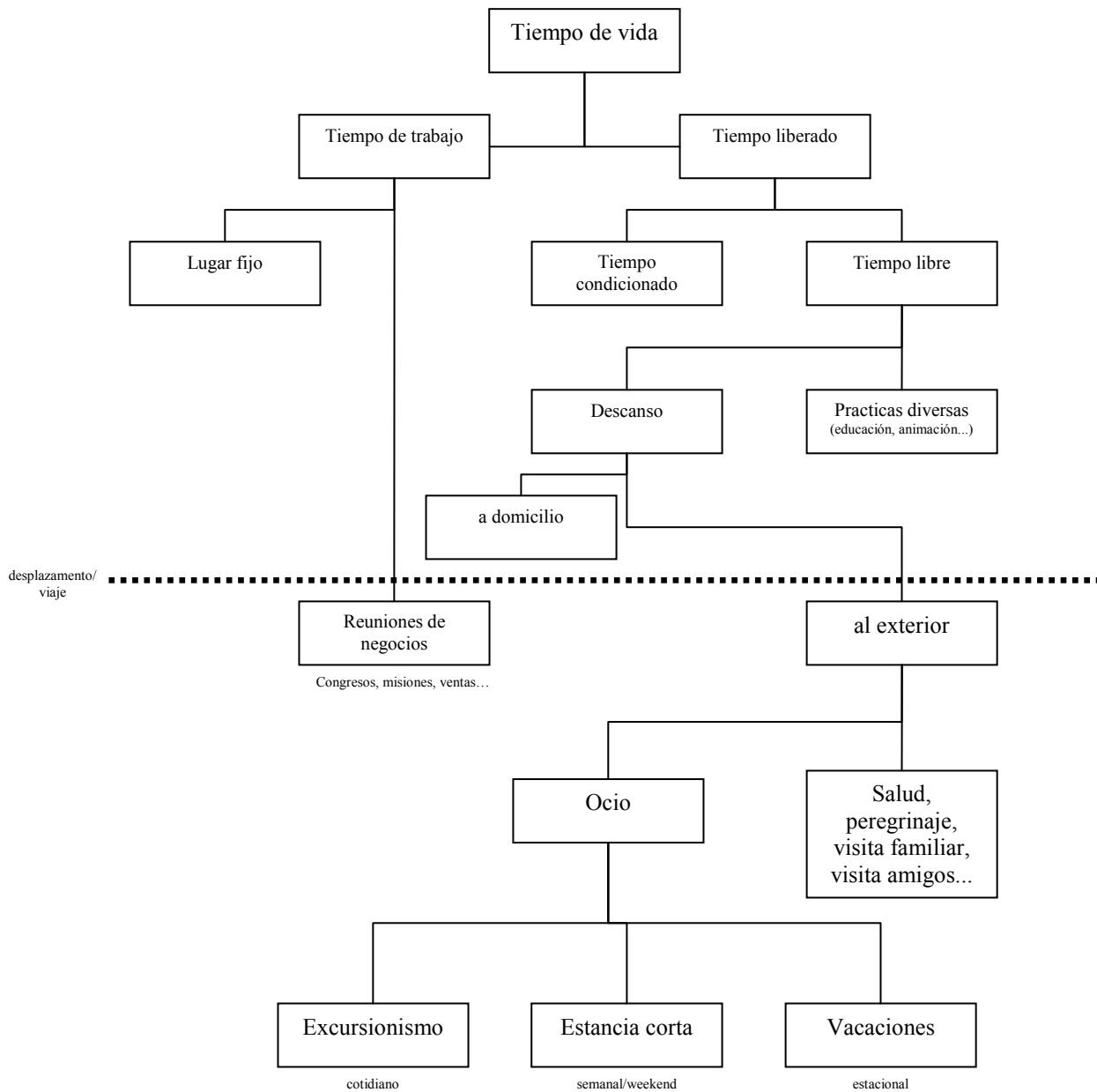
De un modo gráfico, el turismo es lo que permite aquello que pertenece al dominio de “al exterior” del Gráfico 1.

---

<sup>210</sup> “- *Purpose of travel (e.g. the type of traveler, be it business travel, holiday-makers, visit to friends and relatives or for other reasons such as education or health);*

- *The time dimension involved in the tourism visit, which requires a minimum and a maximum period of time spent away from the home area and the time spent at the destination. Most jurisdictions utilize a minimum period of stay of more than 24 hours away from home and a maximum of less than one year;*

- *Those situations where tourists may or may not be included as tourists (e.g. travel for military service, migration or travel by refugees)”*. Hall, C.M. (2005), p. 16.



**Gráfico 1 – Tiempo de vida y tiempo de turismo**

Para terminar el apartado de estudio sobre qué es el turismo, sólo queda por definir el tipo de turismo según el tipo de viaje que el turista hace. Esta división es muy relevante, como se verá adelante, para algunos de aquellos que intervienen en el sector, en especial, las entidades públicas y las agencias de viajes.

Hay tres formas elementales de turismo en relación a un área geográfica dada:

- turismo doméstico, que es el que hacen los residentes en ese área;
- *inbound tourism* (turismo receptor), que es el de aquellos que no residen en el área;

- *outbound tourism* (turismo emisor), que es el turismo que los residentes en esa área hacen en otras áreas.

Cuando el área de referencia es un país, las tres formas elementales de turismo pueden combinarse de forma que definen tres categorías de turismo:

- turismo interno, que es la suma del turismo doméstico con el receptor;
- turismo nacional, la suma del turismo doméstico con el emisor; y
- turismo internacional, que es el conjunto formado por el turismo emisor y el receptor.

## 2.2 Historia del turismo

La historia del turismo empezó hace muchos siglos. El turismo empieza con los viajes, y estos surgen con el comercio: ir de un lugar a otro para comprar y vender, y después volver al lugar de partida. Según McIntosh y Gupta, la era moderna de los viajes comenzó cuando los sumerios inventaron el dinero, lo aplicaron a sus transacciones comárcales y el comercio alcanzó su auge, aproximadamente en el 4000 a.C. También inventaron la rueda y la escritura, así que puede considerarse que este pueblo es el fundador de los viajes<sup>211</sup>.

Uno de los primeros tipos de turismo fue el religioso. En efecto, los antiguos viajaban en peregrinaciones desde sus casas hasta los lugares de culto. Hay registros de que en torno al año 3000 a.C. los festivales religiosos egipcios atraían a muchos, no solo a los devotos, sino también a aquellos que querían visitar los edificios famosos u otras obras de arte de la ciudad<sup>212</sup>. Por otro lado, hay graffiti egipcios datados en el año 2000 a.C.

En el siglo VI a.C. se abrió un museo dedicado a “antigüedades históricas” en Babilonia, mientras que en el siglo V Atenas ya era un importante centro de atracción de turistas, que buscaban los favores de los dioses en sus templos<sup>213</sup>.

El sistema de ciudades-estado griegas no facilitaba la construcción de carreteras y por eso los viajes se hacían por mar. Surgen, por eso, unos establecimientos que permiten el alojamiento de los viajeros en los puertos y en las ciudades que acogen los templos. Por ejemplo, “*Junto a los templos griegos, como el de Epidauro, existen instalaciones*

---

<sup>211</sup> McIntosh, R. y Shashikant, G. (1979).

<sup>212</sup> Holloway, J.C. (2002), p. 17; Ignarra, L.R. (2003), p. 2.

<sup>213</sup> Holloway, J.C. (2002), p. 18.



*para pernoctar e diversiones como teatros e estadios para eventos atléticos*”<sup>214</sup>. Pero se sabe que estos lugares ofrecen un conjunto muy reducido de servicios –sitio para dormir y para guardar los animales de transporte, pero no calefacción, ni ventanas, ni baños– prestados por hosteleros muy poco simpáticos<sup>215</sup>.

El Mar Mediterráneo es un espacio que favorece los viajes. Hay registros muy antiguos de grandes viajeros, tales como Herodoto (c. 480-424 AC), un griego que recorrió toda Grecia, el Norte de África, Sicilia, Éfeso, Babilonia, Egipto, Libia y Siria. Los guías de viajes surgen en el siglo IV AC. En ellas se describen lugares tales como Atenas, Esparta o Troya<sup>216</sup>.

La evolución de este tipo de libros tiene un hito con Pausanias, un griego del siglo II AC, que escribió una *Descripción de Grecia* en 10 volúmenes. Las descripciones que hace de los más importantes sitios e monumentos son tan precisas que Schliemann descubrió Micenas basándose en ellas, y las evaluaciones que hace de los destinos y de las instalaciones son un modelo para escritores posteriores.

Roma es un nuevo capítulo en la historia del turismo: los romanos hacían turismo de varios tipos, tanto religioso como residencial y de salud.

La posibilidad de hacer grandes viajes (“*Los Romanos han viajado a Sicilia, Grecia, Rhodes, Troya, Egipto – y, a partir del tercer siglo DC, a Tierra Santa*”<sup>217</sup>) surge como resultado de algunas de las características del Imperio Romano: la seguridad existente en todo el Mediterráneo, ya que las patrullas romanas eliminaron los piratas; la inexistencia de fronteras desde el Atlántico hasta Siria; la posibilidad de comunicarse a lo largo de todo el Imperio en una misma lengua, y de utilizar la misma moneda; y las calzadas romanas, no sólo porque existen por todo el Imperio –más de 100.000 km., conectando el Muro de Trajano, en Escocia, con Alemania, Portugal y Persia, siempre con posibilidad de ir a Roma (“Todos los caminos llevan a Roma”)–, sino también porque los romanos implementaron un sistema de puestos de cambio de caballos (que se mantuvo hasta el siglo XIX) que permitía recorrer más de 100 km. al día. Precisamente en esos puestos aparecieron las primeras hospederías de las que se tiene noticia. Los romanos también hicieron guías de viaje (*itineraria*), en las que listaban hostales con símbolos que identificaban la calidad de cada uno, de un modo similar a las actuales Guías Michelin.

---

<sup>214</sup> Cunha, L. (2006), p. 37.

<sup>215</sup> Holloway, J.C. (2002), p. 18.

<sup>216</sup> Holloway, J.C. (2002), p. 18.

<sup>217</sup> Holloway, J.C. (2002), p. 18.

Martínez Quintana señala que el *“turismo residencial, que en aquellos tiempos se asemejaba al de nuestros días, y que disfrutaba la población que vivía en la capital de Roma, envuelta en un ritmo intenso de vida llena de grandes concentraciones humanas, abarrotamiento de las calles, tráfico, zonas insalubres y otros ajetreos, que motivaba a las poblaciones de alto nivel adquisitivo a desplazarse por temporadas a zonas residenciales lujosas, llamadas villas y palacetes vacacionales”*<sup>218</sup>. En la Bahía de Nápoles se encontraban las villas de más lujo, y la segmentación ya existía en la zona: la ciudad de Nápoles era adonde iban los intelectuales y los jubilados, Cumae era el local de la moda, Puteoli el de los turistas más serios, formal, y Baiiae, una ciudad con puerto, atraía los turistas de más baja extracción.

Los romanos también viajaban para las ciudades del litoral, para hacer talasoterapia, y disponían de establecimientos termales, que eran frecuentados por los romanos más distinguidos y acaudalados. De hecho, las Termas del Campo de Marzo, que Agripa empieza, son las primeras de las muchas que los romanos construyeron por todo el Imperio (Italia, Francia, España, Portugal, Inglaterra, Rumanía, Norte de África, Asia Menor). Cunha señala, en este sentido, que *“La grandeza y el fausto de las instalaciones termales con piscinas, baños de agua caliente, salas de sudación y masajes, acompañados de representaciones teatrales, juegos de circo, corridas de carros, y otras distracciones, a las que hoy llamamos animación, han permitido que el termalismo desempeñase un importante papel en el plano de los viajes y la animación que todavía hoy se mantiene. Gran parte de las estancias termales europeas en funcionamiento, que constituyen importantes centros de atracción turística moderna, se iniciaron con los romanos y, en algunos casos, mantienen el esplendor del pasado”*<sup>219</sup>.

El negocio de los cruceros ya existía en tiempo de los romanos: *“hay evidencia de cruceros para los romanos súper-ricos; un navío de 150 pies, diseñado para permitir viajes lujosos por las aguas costeras del Mediterráneo, fue descubierto por buceadores*

---

<sup>218</sup> Martínez Quintana, M.V. (2006), p. 83.

<sup>219</sup> *“A grandeza e o fausto das instalações termais com piscinas, banheiras de água quente, salas de sudação e massagens, acompanhados de representações teatrais, jogos de circo, corridas de carros, e outras distrações, a que hoje chamamos animação, permitiram que o termalismo desempenhasse um importante papel no plano das viagens e da animação que ainda hoje se mantém. Grande parte das estâncias termais europeias em funcionamento, e que constituem importantes centros de atracção turística moderna, iniciaram-se com os romanos e, em alguns casos, mantêm o esplendor do passado”*. Cunha, L. (2006), p. 38.

*en las orillas de Sicilia en el 2000. El navío tenía suites y también salones para las reuniones sociales*”<sup>220</sup>.

Vale la pena señalar que no todo era bueno en los viajes turísticos de los romanos: Horacio publicó un poema anti-viaje debido a su mala experiencia en el viaje de Roma a Brindisi en 38-37 AC; aunque no había fronteras dentro del Imperio, había, sí, mucha burocracia (“*se exigía un permiso para salir de muchos de los puertos, y había que pagarlo. Los souvenirs comprados fuera estaban sujetos a una tasa de importación, y era necesario llenar una declaración en la aduana*”<sup>221</sup>); y los embusteros ya existían, porque, entre los *souvenirs* que se ofrecían a los turistas romanos en Atenas figuraban estatuas falsamente atribuidas al escultor más famoso, Praxíteles, y los romanos se quejaban de que Atenas era una “ciudad de buscapleitos”.

La caída del Imperio Romano de Occidente marca un nuevo punto de inflexión en la historia del turismo, ya que la disminución de la seguridad y la re-implantación de fronteras llevan a que se hagan menos viajes. En inglés viajar se dice *travel* debido a que *travail* significa literalmente un esfuerzo doloroso y trabajoso, y en esa época, un viaje era algo costoso.

El turismo que existe en los mil años siguientes es diminuto, ya que sólo viajan los comerciantes, los peregrinos y los militares. Así, tan sólo se puede hablar de turismo religioso. Los principales centros de peregrinaje son la Tierra Santa y Santiago de Compostela en la Europa cristiana, y la Meca para los musulmanes; pero muchos otros santuarios son polos de atracción de fieles, como se puede constatar, por ejemplo por los *Cuentos de Canterbury* de Chaucer.

La Iglesia tiene un papel importante en el turismo, más concretamente en el alojamiento de los viajeros. En efecto, el espíritu cristiano de la caridad hace que se ayude a quien necesita de posada, y con más razón si son peregrinos. En este sentido, en el siglo IV se abrieron las primeras casas de refugio para viajeros, las *Xenodochia*. El Concilio de Nicea decidió que todas las ciudades habrían de tener sus *Xenodochia* y sus *Hospitia*<sup>222</sup>. Los miembros de Órdenes como la de los Hospitalarios o los de Cristo llevaban a cabo el apoyo a los peregrinos, en especial de los que iban a Tierra Santa.

---

<sup>220</sup> “*There is even evidence of leisure cruises taken by super-rich Romans; a 150-foot cruise ship, designed to provide luxurious travel along the coastal waters of the Mediterranean, was discovered by divers off the Sicilian coast in 2000. The ship was fitted with bedroom suites and even passenger lounges for social interaction*”. Holloway, J.C. (2002), p. 19.

<sup>221</sup> “*An exit permit was required to leave many seaports, and a charge was made for this service. Souvenirs acquired abroad were subject to an import duty, and a customs declaration had to be completed*”. Holloway, J.C. (2002), p. 19.

<sup>222</sup> Cunha, L. (2006), p. 38.

Aunque siempre ha habido documentos escritos por las autoridades para señalar a sus mensajeros (por ejemplo, las cartas de presentación de los embajadores), los pasaportes tienen su origen en las cartas que la jerarquía de la Iglesia escribía para testimoniar que los peregrinos eran, de hecho, peregrinos. Estas cartas, llamadas *testimoniale*, identificaban y protegían a los peregrinos, por ejemplo, de ser encarcelados por vagabundeo.

Los grandes viajes empiezan con Marco Polo, un veneciano que durante 24 años, en el siglo XIII, recorrió Oriente y llegó hasta China. Cuando vuelve, escribe un libro donde relata su viaje, y que sigue sendo leído actualmente.

Los descubrimientos portugueses empiezan en el siglo XIV. El descubrimiento del camino marítimo hacia la India y el viaje de Fernando de Magallanes, a finales del siglo XV e inicios del XVI, abren las puertas para que quien quiera pueda acceder a cualquier parte de la Tierra.

Termina así una época de viajes *heroicos*, porque eran lentos, individuales, molestos y inseguros: antes del siglo XVI se viajaba a pie (los más pobres, independientemente de la distancia), a caballo, en litera (transportado por siervos), o en vagones empujados por animales. Los viajes, incluso en vagones, eran muy desagradables, porque los caminos eran de tierra, llenos de agujeros, y en el invierno de barro, y las carrozas no tenían suspensión.

La invención de la suspensión en el inicio del siglo XVII permitió que los vagones fueran más deprisa. La innovación, junto a la evolución de la situación política y social en Europa, permitió que más gente viajase: surgió así el sistema de transporte regular de pasajeros en Inglaterra a inicios del siglo XVII, y las diligencias existían por todo el continente a mediados del siglo siguiente<sup>223</sup>. Dos innovaciones más en la historia de los viajes son la invención del macadán (por un escocés, MacAdam), un tipo de pavimento que permitía la construcción de caminos sin problemas de agujeros ni de barro; y los ómnibus, coches de transporte público, que ya existían en Londres y París en el inicio del siglo XIX.

Durante el reinado de Isabel I de Inglaterra se hizo una ley por la cual sólo se permitía salir del país con un permiso real, pero las Universidades tenían el privilegio de otorgar el permiso por razones de educación. Un resultado de esta ley es el Grand Tour:

---

<sup>223</sup> “Stagecoaches also greatly aided the development of the North America colonies, with a service between Boston and New York introduced in 1722, and other routes serving Providence (Rhode Island), Philadelphia and Baltimore”. Holloway, J.C. (2002), p. 20.

“Durante el reinado de Isabel I, se animaba a los jóvenes que buscaban una posición en la corte a viajar por el Continente para finalizar su educación. Esta práctica fue adoptada por otros de alta posición social, y surgió la costumbre de terminar la educación de los gentleman con el Grand Tour (término en uso ya en 1670) por los principales centros de cultura de Europa, acompañados por un tutor, y que con frecuencia duraban tres o más años”<sup>224</sup>. El Tour tenía las etapas siguientes: una larga permanencia en Francia, en especial en París, y después Génova, Florencia, Roma, Venecia, Alemania y Suiza, para terminar en Ámsterdam.

La importancia del Grand Tour es que por primera vez se llama turistas a los turistas. Con el tiempo, los jóvenes de otros países empiezan a hacer su Tour<sup>225</sup>, y el objetivo inicial, de aprendizaje tutorada, cambia lentamente para el de viaje de descanso. Los viajes de los ingleses al Continente han influido notablemente en el desarrollo de los transportes, de la hostelería y de la restauración. Esta es la época en que se empieza a hacer negocio con los turistas: el más antiguo restaurante en funcionamiento es el Procopio (París, 1686)<sup>226</sup>; el cambio de focalización del aprendizaje a la salud y el ocio desvía a los turistas del Grand Tour hacia los balnearios y estaciones termales, y lleva al desarrollo de la Riviera francesa como principal destino de los turistas británicos.

El interés por los baños –en termas o en el mar– ya existía en Inglaterra desde hace siglos. Ya se ha hablado de los baños romanos; aunque han perdido la importancia que tenían, algunas estancias nunca han cerrado. Por ejemplo, “*los enfermos han continuado visitando Bath durante toda la Edad Media*”<sup>227</sup>.

En 1562, el Dr. Turner publicó un libro que afirmaba las calidades curativas de las aguas de Bath. En 1626, el Dr. Deane escribió otro libro en el que describía la fuente de Harrogate, y nacieron las termas de Harrogate. En pocos años surgen muchas estaciones termales, y el hecho de ir a las termas gana un status social importante, tanto que la motivación cambia de viaje de salud a viaje de ocio. “*Bath, en particular, se ha convertido en un importante centro de la vida social de la alta sociedad en los siglos*

---

<sup>224</sup> “Under the reign of Elizabeth I, young men seeking positions at court were encouraged to travel to the Continent to finish their education. This practice was soon adopted by others high in the social circle, and it eventually became customary for the education of a gentleman to be completed by a ‘Grand Tour’ (a term in use as early as 1670) of the major cultural centres of Europe, accompanied by a tutor and often lasting three years or more”. Holloway, J.C. (2002), p. 21.

<sup>225</sup> Véase la descripción que Alexandre Dumas hace del Carnaval de Roma en *El Conde de Montecristo*, donde están presentes dos jóvenes de la nobleza francesa que hacen su Tour.

<sup>226</sup> Cunha, L. (2006), p. 42.

<sup>227</sup> “the sick continued to visit Bath throughout the Middle Age”. Holloway, J.C. (2002), p. 22.

*dieciocho y principios del diecinueve, ayudado por las visitas que hacían los monarcas*”<sup>228</sup>.

La caída de importancia de las termas en Inglaterra coincide con el crecimiento de los *resorts* marítimos. Hay dos motivos que explican este hecho: en primer lugar, las termas han perdido importancia, porque se han vulgarizado; y, simultáneamente, se descubre que el mar tiene también capacidades curativas. Así, la alta sociedad inglesa cambia de Bath a Brighton –“*que de pequeña aldea de pesca ha pasado a famoso resort frecuentado por la familia real*”<sup>229</sup>–, y de allí a la Riviera francesa, pues también las playas de Inglaterra se tornan populares.

En el siglo XIX empieza una nueva página del turismo. Las causas –que tienen en general su origen en Inglaterra– que se estudian son varias y van desde la expansión de la economía y la innovación tecnológica hasta la presencia de algunas personas con enorme capacidad emprendedora.

La revolución industrial que empezó en Inglaterra ha sido posible porque ha habido una migración masiva de población del campo a la ciudad. Holloway defiende que esta migración ha tenido dos consecuencias para la vulgarización del turismo: “*Primero, los trabajadores toman consciencia de la belleza y las atracciones de su anterior entorno rural por primera vez. (...) Ahora, tienden a escaparse de las ciudades en cuanto tienen un rato de tiempo libre – algo que sigue siendo evidente en los ciudadanos del siglo veintiuno. Segundo, el tipo de trabajo disponible en las ciudades estaba física y psicológicamente lleno de stress*”<sup>230</sup>.

La expansión de la economía de Inglaterra –y después la de Europa– llevó al aumento del poder adquisitivo de la población (que también creció significativamente en el siglo XIX). Unido al crecimiento de la voluntad de viajar, esto llevó a que el negocio de viajes y el turismo de masa tuviera su inicio en el siglo XIX.

Robert Smart, de Bristol, es el primer agente de viajes, cuando, en 1822, se encarga de las reservas de lugares de los pasajeros del barco que conectaba Inglaterra e Irlanda<sup>231</sup>.

El turismo organizado tiene su inicio en esta época, y la principal figura es Thomas Cook. Este inglés era, en 1841, el secretario de la Leicester Temperance Society, e hizo

---

<sup>228</sup> “*Bath in particular became a major centre of social life, for high society during the eighteenth and early nineteenth centuries, aided from visits from the monarchs of the day*”. Holloway, J.C. (2002), p. 22.

<sup>229</sup> Lickorish, L.J. y Jenkins, C.L. (2000), p. 26.

<sup>230</sup> “*First, workers became conscious of the beauty and attractions of their former rural surroundings for the first time. (...) Now, they longed to escape from the cities in what little free time they had – a characteristic still evident among twenty-first-century city dwellers. Second, the type of work available in the cities was both physically and psychologically stressful*”. Holloway, J.C. (2002), p. 25.

<sup>231</sup> Cunha, L. (2006), p. 42.

su primer paquete turístico alquilando al Midland Railway un tren para un viaje entre Leicester y Loughborough, para transportar a los médicos participantes en un congreso. En 1845 ya organizaba viajes con objetivos puramente comerciales, y en 1855 un viaje a París “con todo incluido” para ver la Exposición de ese año<sup>232</sup> tuvo un enorme éxito: la empresa de Cook llevó 65.000 personas a la ciudad de la luz<sup>233</sup>. En 1872, Thomas Cook organiza la primera vuelta al mundo hecha por un agente de viajes, y en 1873 introduce una “*circular note*” que permitía resolver el problema de que viajar por países implicase viajar con varias monedas. Thomas Cook fue un empresario de éxito porque era emprendedor y organizaba profesionalmente sus viajes, de forma que sus clientes no tuvieran problemas (por ejemplo, fue Cook quien inventó los *hotel vouchers*, para que sus viajeros pudieran pagar por adelantado la estancia). La empresa fundada por Thomas Cook sigue siendo una de las mayores del mundo en la industria del turismo. En 1891, American Express crea los primeros *traveler cheques*.

El avance tecnológico del dominio del vapor fue fundamental para el desarrollo de los transportes –y, consecuentemente de los viajes turísticos. Los caminos de hierro empiezan en Inglaterra (la primera línea de trenes para pasajeros es Liverpool-Manchester, de 1830), y rápidamente se construyen por todo el mundo occidental. Los viajes que tardaban días pasan a durar horas, y es posible ir de un lado al otro de Estados Unidos en un tren en 1869. Las agencias de viajes empiezan a alquilar trenes, inventando un antepasado de los *charters* de aviones.

La evolución de la utilización de los caminos de hierro muestra el crecimiento de los viajes en Gran Bretaña: en 1841, 2 millones de pasajeros, 79 millones 10 años más tarde, y 817 millones en 1890. En paralelo, 471 millas en utilización en 1835, 13.411 millas en 1855, y 30.843 en 1885<sup>234</sup>.

El vapor también permite la invención de los navíos a vapor. En el mar, el problema de la velocidad era más grave que en tierra, porque el viento era un motor muy poco fiable. Las empresas de transporte marítimo prosperan más debido al transporte de carga que de viajeros, pero crean líneas regulares de conexión entre y dentro de los continentes (por ejemplo, uniendo Calais a Dover, o Nueva York e Inglaterra), fomentando la demanda y bajando los precios de los viajes.

---

<sup>232</sup> Holloway, J.C. (2002), p. 26.

<sup>233</sup> Lickorish, L.J. y Jenkins, C.L. (2000), p. 32.

<sup>234</sup> Lickorish, L.J. y Jenkins, C.L. (2000), p. 29.

Aproximadamente en 1830 surgen en Suiza los primeros hoteles, que sustituían a los albergues de montaña. Se construyen hoteles en St. Moritz, Interlaken y Baden. Los huéspedes son, en su mayoría, ingleses, y por eso los nombres de los hoteles son Windsor, Londres, Albión, etc.

Las cadenas hoteleras Pullman, Carlton y Ritz nacieron en estos años, al igual que algunas agencias de viajes, como *Viagens Abreu*, la agencia portuguesa más antigua (1840).

El llamado “turismo de invierno” empezó cuando un hotelero, Badrutt, de St. Moritz, para disminuir la estacionalidad de su negocio, decidió ofrecer a sus huéspedes la garantía de cielo despejado en invierno: prometía pagar el viaje a Londres si “el cielo de Engadine se cubría durante su estancia”. El invierno de 1886 fue templado, y Badrutt descubrió un nuevo negocio.

Una evolución pequeña pero relevante fue el cambio de opinión sobre el bronceado: hasta el final del siglo XIX, las personas bronceadas eran las que trabajaban en el campo o en el mar, siendo, así, de clases bajas. Sólo cuando se ha pasado a ver el bronceado como algo deseable se ha dado más importancia a las actividades al aire libre, en especial al “sol y playa”.

Se puede suponer que uno de los factores que han influido en el cambio de opinión ha sido la invención de la bicicleta (las bicicletas semejantes a las actuales más antiguas datan de la década de 1880). En efecto, el aumento de conciencia de la necesidad de una vida sana ha conducido a que las personas empiecen a practicar deporte al aire libre: las bicicletas eran un medio óptimo para conseguir ese objetivo. Además, “*la bicicleta ofreció por primera vez la oportunidad de tener vacaciones móviles, y anticipó la popularidad de las vacaciones motorizadas que comenzará en los inicios del siglo siguiente*”<sup>235</sup>.

El final del siglo XIX ve nacer el turismo de masas, con los trenes y los navíos a vapor, el inicio de las cadenas hoteleras, las agencias de viajes ya maduras, y muchos viajeros con interés y disponibilidad para viajar.

El crecimiento del turismo de ocio fue gradual, y a ello contribuyeron muchos factores, algunos de los cuales ya se han presentado. Uno de ellos fue la invención de muchas de las prácticas del marketing que ahora se utilizan, como es el caso de la segmentación y la comunicación por folletos o catálogos.

---

<sup>235</sup> “*The bicycle offered for the first time the opportunity for mobile rather than centered holidays, and gave a foretaste of the popularity of motoring holidays in the early years of the following century*”. Holloway, J.C. (2002), p. 29.



Asimismo, esta época vio nacer la segmentación de los locales de vacaciones, pues los *resorts* empezaron a proyectarse para atender a un determinado tipo de clientes: por ejemplo, Brighton para los jóvenes, Blackpool para los obreros, Frinton para los “selectos”. A su vez, también las agencias de viajes se especializan: en viajes de ocio, deporte o *hobbies*. Se dan hallazgos de yacimientos arqueológicos y descubrimientos de cuevas, al mismo tiempo que se crean parques de diversión, todas ellas actividades dirigidas a segmentos específicos de turistas.

En el inicio del siglo XX, el turismo se transforma en un fenómeno social, influyendo en el comportamiento de las personas<sup>236</sup>. A su vez, las transformaciones en la sociedad cambiaron el turismo: “*Steinecke señala la urbanización como uno de los factores elementales que van a necesitar ocio y turismo*”<sup>237</sup>. Este mismo autor añade otros seis elementos: aumento del tiempo libre, aumento de ingresos, vacaciones pagadas, aumento de la población, progreso tecnológico y cambio de la estructura ocupacional.

El sector ya tiene una dimensión económica significativa en algunos países, como Francia e Italia (en 1912, las rentas derivadas del turismo cubrían más del 54% del déficit de Italia<sup>238</sup>). De ahí que los Estados empiecen a crear instituciones para promover el país: Austria es el primero, seguido de Francia (1910) y Portugal (1911).

El período anterior a la primera guerra es *La Belle Epoque*: es la etapa de los primeros bañadores, de los baños en Biarritz, Cannes o San Sebastián, de las fiestas y de una vida social nocturna alegre, social y artística. Pero también es el momento en el que la clase media empieza a imitar la clase alta en sus viajes, lo que hace surgir la división entre la primera clase y la turística (“*y la tercera clase debido especialmente a la gran afluencia de personas que emigraban de sus países a los de más progreso en las líneas transoceánicas*”<sup>239</sup>).

Para el turismo la primera guerra mundial es solo un hiato en la expansión del sector<sup>240</sup>, mientras que en algunos lugares fue incluso un momento de mucho éxito. En concreto, eran muy turísticos los locales de vacaciones veraniegas de los países neutrales. Por ejemplo, “*la historiografía popular de San Sebastián sugiere que sus mejores años fueron los de la primera guerra mundial, cuando la alta sociedad internacional, excluida de la mayor parte de sus locales favoritos por la guerra, se juntaba para jugar*

---

<sup>236</sup> Cunha, L. (2006), p. 43.

<sup>237</sup> Martínez Quintana, M.V. (2006), p. 89.

<sup>238</sup> Cunha, L. (2006), p. 43.

<sup>239</sup> Martínez Quintana, M.V. (2006), p. 90.

<sup>240</sup> Holloway, J.C. (2002), p. 31.

*en el casino y en los hipódromos, y trajo un glamour sin paralelo y un gran poder de compra a la ciudad*<sup>241</sup>.

La posguerra supuso un problema para los viajeros: si antes de la guerra se podía circular sin papeles, la guerra llevó a la introducción generalizada de los pasaportes, lo que implicaba visados y burocracia, y con ello mayor dificultad para viajar. Sin embargo, este problema no impidió que el turismo siguiera creciendo en la década de 1920.

Uno de los factores que más contribuyó al crecimiento del turismo fue la curiosidad hacia el extranjero por parte de los sectores menos favorecidos de la población, debido a la experiencia de primera mano en los países de Europa por parte de los combatientes de los otros países, o al conocimiento en segunda mano por los nuevos medios de comunicación de masas –cine, radio y, posteriormente, televisión.

Las formas de viajar cambian mucho en el período de entreguerras. La masificación del coche –Henry Ford vende el primer Ford T en 1908–, las nuevas carreteras y el nacimiento del transporte público en autobuses hacen que el transporte por tren decaiga establemente. Por ejemplo, la *“compañía Motorways ofrecía autobuses Pullman, generalmente para quince personas, con sillas confortables, bar y cuarto de baño. Estos autobuses han operado en muchas partes de Europa y África del Norte, han servido en safaris en el Este y Centro de África, y se han utilizado incluso en un servicio bi-semanal entre Londres y Nice, que duraba unos relajantes cinco a seis días”*<sup>242</sup>.

La historia de la aviación civil también empieza al final de la primera guerra. Con el tiempo, el vuelo en avión evolucionó hasta convertirse en una fuerte competencia no solo para los viajes en tren, sino principalmente para los viajes en los grandes navíos de pasajeros. Los primeros vuelos comerciales datan de 1918: la *Deutsche Lufthansa* abre la ruta Berlin-Leipzig-Weimar; son solo vuelos intra-europeos, muy caros y de mala calidad. En efecto, se avisaba a los pasajeros de que podrían ocurrir aterrizajes forzados o retrasos. Los vuelos transatlánticos entre Europa y Estados Unidos empezaron en la

---

<sup>241</sup> “There is a popular historiography of San Sebastian which suggests that its best years were those of the first world war, when international high society, excluded from most of its favorite haunts by the war, gathered to gamble at the casino and on the racecourse and brought unparalleled glamour and spending power to the town”. Walton, J.K. (1996), p. 610.

<sup>242</sup> “Coach company Motorways offered Pullman coaches, generally accommodating fifteen people in comfortable armchairs with tables, buffet bars and toilets. These coaches operated to many parts of Europe and North Africa, were used on safaris in East and Central Africa, and even provided a twice weekly service between London and Nice, taking a relaxing five to six days for the trip”. Holloway, J.C. (2002), p. 32.

década de 1930, pero eran muy caros, nada cómodos, sin fiabilidad y un vuelo necesitaba hacer varias escalas. Sólo los avances tecnológicos y de diseño alcanzados en la segunda guerra mundial permitieron que los vuelos de pasajeros fueran cómodos y fiables.

En el tiempo que separa las dos grandes guerras mundiales se consolidaron dos productos importantes en el turismo: el *resort* integrado y las vacaciones en las zonas marítimas.

Los primeros *resorts* eran campos de vacaciones para gente con pocos recursos, esto es, trabajadores y sus familias<sup>243</sup>. La idea básica de estos campos era tener, en un solo local, actividades para todos –también para los niños– durante todo el tiempo de permanencia en el lugar, con un precio prefijado (*all inclusive*). Las operaciones en estos locales tenían que estar muy bien definidas y ser muy eficientes, ya que de lo contrario los campos no ganaban dinero.

Los *resorts* surgen en la década de los años 30 en Inglaterra. En la Alemania de antes de la segunda guerra se introdujo el concepto de los campos altamente organizados, casi militarizados, de salud y recreo, que permitía que muchos tuvieran unas vacaciones que de otra manera no habrían podido pagar. En Francia nacen las *villages de vacances*, y en Estados Unidos, también antes de la guerra, empiezan a ser populares los hoteles con un complejo de ocio<sup>244</sup>.

Por su parte, el interés en las vacaciones de los jóvenes se fomentó con la creación de las asociaciones de albergues juveniles: “*Los Albergues Juveniles surgieron en Europa en el inicio del siglo XX, por iniciativa del profesor alemán Richard Schirrmann, quien, para colmar la carencia de alojamiento de sus alumnos en las visitas de estudio que hacían, utilizaba clases, vaquerías y casas deshabitadas. De esta necesidad resultó la aparición de los primeros albergues juveniles. En 1932, incorporando un movimiento que se expandió rápidamente por Francia, Inglaterra, Bélgica, Austria y Holanda, se crea en Ámsterdam, Holanda, la Federación Internacional de Albergues Juveniles. En Portugal, las Pousadas de Juventude surgieron en 1958*”<sup>245</sup>.

---

<sup>243</sup> Aunque se pueden considerar como los primeros campos de verano aquellos que ya se realizaban para chicos a finales del siglo XIX. Cfr. Holloway, J.C. (2002), p. 32.

<sup>244</sup> Cfr. Holloway, J.C. (2002), pp. 32-33.

<sup>245</sup> “*As Pousadas de Juventude surgiram na Europa no início do século XX, por iniciativa do Professor alemão Richard Schirrmann que, para colmatar a carência de alojamento para os seus alunos, no âmbito de visitas de estudo, utilizava salas de aula, estábulos e casas desabitadas. Desta necessidade de alojamento resultou o aparecimento dos primeiros albergues da juventude. Em 1932, dando corpo a um movimento que rapidamente se havia expandido por França, Inglaterra, Bélgica, Áustria e Holanda, é*

Otro tipo de lugares de vacaciones que nacieron en esos años fueron los campings. Además, empiezan a existir campings con caravanas, a medida que los coches empiezan a cambiar los hábitos de las vacaciones<sup>246</sup>.

Ya se ha hecho referencia a la importancia de las zonas marítimas como lugares de vacaciones de verano, en especial para las clases altas de Inglaterra. El inicio del turismo de masas, en el periodo comprendido entre las dos guerras, alargó el veraneo en las zonas costeras para todo tipos de personas. Si bien es verdad que algunos ingleses podían ir para el Mediterráneo, la mayor parte de ellos se quedaba en las playas de su país: más de un tercio de los ingleses utilizaba los autobuses de turismo en sus traslados vacacionales.

El turismo de masas solo ha sido posible debido al gran cambio legal que ya se ha presentado en el primer capítulo de este trabajo. En efecto, en 1936 Francia reconoce el derecho a vacaciones pagadas, siguiendo la indicación de la Organización Internacional del Trabajo. Y el derecho al descanso y a las vacaciones pagadas queda confirmado en la Declaración Universal de los Derechos del Hombre, proclamada por las Naciones Unidas, en 1948. El Ministerio del Trabajo de Inglaterra estimó que había, en 1937, 1,75 millones de personas con vacaciones pagadas; y que, en 1939, ya 11 de los 18 millones de trabajadores disfrutaban de ese beneficio<sup>247</sup>.

La evolución de la economía influye en las vacaciones que las personas escogen. El desarrollo del turismo de masas, incipiente en los años de entreguerras, sufrió con la recesión de 1929-31. Por ejemplo, los turistas americanos en Europa crecieron hasta los 477.000 en 1930<sup>248</sup>, pero este número solo se alcanzó de nuevo después de la Segunda Guerra: la recuperación estaba tomando aliento cuando empezó la guerra. También las malas condiciones económicas pueden ser beneficiosas para el turismo: las dificultades económicas de Alemania e Italia permitían que estos países ofrecieran precios notablemente bajos; así, en Italia, el número de turistas se dobló entre 1931 y 1937, hasta alcanzar los 5 millones.

Durante la Segunda Guerra Mundial y el período inmediatamente posterior, de grandes aprietos, el turismo sufrió grandes dificultades. Pero la explosión de crecimiento

---

*criada em Amesterdão, Holanda, a Federação Internacional de Albergues da Juventude. Em Portugal, as Pousadas de Juventude surgiram em 1958*". Nobre, E. (2007), p. 2.

<sup>246</sup> Lickorish, L.J. y Jenkins, C.L. (2000), p. 35.

<sup>247</sup> Lickorish, L.J. y Jenkins, C.L. (2000), p. 36.

<sup>248</sup> Lickorish, L.J. y Jenkins, C.L. (2000), p. 36.

económico que empezó en los años 50 en Europa ayudó al impulso y a la consolidación definitiva del turismo como importante sector de la economía mundial.

Esta explosión volvió más complejo el estudio de la historia reciente del turismo. Así, en este trabajo se analizará en primer lugar el desarrollo de los viajes, después los nuevos productos y destinos, y, por fin, la evolución del papel de las instituciones del sector.

Del mismo modo que la Primera Guerra, la Segunda ha originado en los combatientes la curiosidad por los países y culturas diferentes de las suyas. La diferencia es que los viajes ahora no eran sólo intra-continenciales, pero también intercontinentales. Esta diferencia puede explicarse por un gran avance tecnológico, que es la mejora sustancial de los viajes aéreos.

La necesidad de escalas frecuentes en los vuelos de larga distancia fue disminuyendo con el avance tecnológico. El primer viaje comercial trasatlántico (*land-based*) en 1945, de la *American Overseas Airlines*, conectó Nueva York y Bournemouth, pero parando en Boston, Gander (Canadá) y Shannon (Irlanda). Pocos años después ya era posible hacer Nueva York-Londres sin escalas. Los transatlánticos de pasajeros transportaban menos viajeros que el avión por primera vez en el año 1957.

El excedente de aviones de la guerra, la emergencia de emprendedores como Freddie Laker y el modo benévolo como los legisladores miraban la aviación ayudaron a la rápida expansión de los viajes aéreos. Pero más importante fue el progreso en la tecnología, que permitió vuelos más rápidos, confortables, seguros, y continuamente más baratos, en comparación con otros medios de transporte. La era de los viajes aéreos para las masas empezó con la introducción del Boeing 707 en 1958<sup>249</sup>.

La década de 1970 fue testigo del primer avión supersónico de pasajeros, el anglo-francés *Concorde*. Sus vuelos eran muy populares entre los viajeros de negocios que querían ir de Londres o París a Nueva York o viceversa, cuando tenían una reunión al otro lado del Atlántico y querían volver en el mismo día, pero nunca fue un éxito comercial, pues sólo llevaba 100 personas, tenía restricciones sobre tierra debido al estruendoso sonido que producía como resultado de su velocidad supersónica, y uno de ellos cayó cerca de París en 2000<sup>250</sup>. El *Concorde* dejó de volar en el año 2003.

El tráfico marítimo de pasajeros, muy importante antes de las guerras, perdió su fuerza debido al avión. Los años de 1960 fueron los últimos en los que los pasajeros utilizaban

---

<sup>249</sup> Holloway, J.C. (2002), p. 34.

<sup>250</sup> Holloway, J.C. (2002), p. 35.

los navíos para ir de un punto a otro. Algunas compañías intentaron cambiar el uso de sus navíos de tráfico para cruceros, pero la mayoría no era capaz de corresponder a lo necesario: confort, capacidad de anclar en los muelles destinados a cruceros, o maniobrar en mares poco profundos, como el Mar del Caribe.

Los cruceros se han convertido en un buen negocio en especial en el Caribe y en el Mediterráneo. *Cunard*, una empresa especializada en este tipo de viajes por mar, innovó en los años 60 porque juntó el vuelo de avión con el crucero: si antes era necesario ir hasta el lugar de partida del barco o el barco tenía que ir a buscar a los turistas, con el nuevo sistema, el crucero se independendiza del origen del turista porque éste llega al punto de embarque en avión.

Además de los cruceros, el transporte de turistas por mar tiene algunos pequeños negocios que son muy buscados: los ferrys han tenido un excepcional nivel de crecimiento desde los años 1950, en especial en pequeñas rutas: transporte de personas y de coches entre Inglaterra y Europa Continental, entre Escandinavia y Alemania, o entre Algeciras y Ceuta.

La mejora significativa de las condiciones económicas de los países occidentales hizo que el nivel de vida de sus poblaciones creciera hasta niveles nunca antes alcanzados. Muchas personas pudieron, entonces, comprar un coche. Por primera vez, las masas pueden ir de vacaciones con independencia y mayor flexibilidad en relación con los transportes públicos: “En 1950, dos de cada tres personas que tomaban vacaciones utilizaban el tren para ir para el lugar de destino en Gran Bretaña. La ratio cayó a uno de cada siete en 1970”<sup>251</sup>. El cambio a las vacaciones en coche particular originó la búsqueda de nuevos productos de alojamiento, no solo en nuevos tipos de hoteles –los moteles– sino también en estancias de corta duración fuera de las épocas altas. Así, “Un estudio de la Comunidad Europea sobre las vacaciones de los europeos, *Europeans on Holidays*, ha estimado que los coches particulares eran el medio de transporte más utilizado en vacaciones, 58% del total”<sup>252</sup>.

Un nuevo negocio que surge con la masificación del uso de los coches es el alquiler de turismos. *Avis*, una de las mayores empresas del sector, nace en 1946.

---

<sup>251</sup> “In 1950, some two out of every three holiday-makers took the train for their holiday in Britain. This fell to one in seven by 1970”. Holloway, J.C. (2002), p. 38.

<sup>252</sup> “Um estudo sobre as férias dos europeus, “*Europeans on Holidays*”, estimou que os carros particulares eram de longe o meio de transporte mais importante utilizado nas férias, 58% do total”. Lickorish, L.J. y Jenkins, C.L. (2000), p. 37.

Los grandes nuevos negocios que han aparecido en la posguerra fueron los paquetes de vacaciones, y con ellos, los vuelos *charter*.

La compra de nuevos aviones por parte de las compañías de aviación ha dejado un gran número de máquinas en buen estado, disponibles para ser compradas por pequeñas empresas a buen precio, para realizar operaciones *charter*.

Los paquetes de vacaciones dependen de la capacidad de los turoperadores para fletar aviones, y así, bajar los precios. Por primera vez era posible transportar turistas del Norte de Europa al Mediterráneo a un precio muy semejante al de los trenes o autobuses. Es verdad que ya se fletaban aviones desde los años 20 (“*Thomas Cook, por ejemplo, organizó un charter, que se piensa que fue el primero, que llevaba aficionados desde Nueva York a Chicago para ver el combate de pesos pesados entre Dempsey y Tunney*”<sup>253</sup>), pero V. Raitz ha pasado a la historia como el que logró establecer de un modo sólido el movimiento de *charter*es para vacaciones. En 1950, Raitz organizó un paquete de viaje de vacaciones experimental para llevar turistas a Córcega. Si lo normal era comprar un conjunto de plazas en un vuelo comercial normal, Raitz pudo reducir significativamente los costes al fletar un avión y llenar todas las plazas, y así reducir el precio pedido a los turistas<sup>254</sup>.

En los años 60 los paquetes de viajes desde el Norte de Europa al Mediterráneo ya eran un producto de masas. Los destinos principales eran la costa sur de España, las Islas Baleares, Italia y Grecia. Un factor que ayudó a la implementación de los paquetes *todo incluido* fue la restricción que, debido a las dificultades económicas, el gobierno británico impuso a finales de los años 60 a sus súbditos: sólo se podía salir del país con 50 libras.

Con la mejora de la economía y el aumento del número de días de vacaciones (la OIT aprobó un convenio en 1970 por el cual establecía que los trabajadores tienen derecho a 3 semanas de vacaciones pagadas<sup>255</sup>), una cantidad cada vez mayor de personas se ha animado a tomar dos épocas de vacaciones al año: nace el mercado de vacaciones de invierno para las masas.

El mercado de los *charter*es recibió un nuevo empuje en los años 70 gracias, una vez más, a una innovación tecnológica: los aviones *widebody*, como el Boeing 747, con

---

<sup>253</sup> “*Thomas Cook, for example, had organized an escorted charter, believed to be the first, to take fans from New York to Chicago in 1927 to see the Dempsey-Tunney heavyweight title fight*”. Holloway, J.C. (2002), p. 35.

<sup>254</sup> Holloway, J.C. (2002), p. 35.

<sup>255</sup> Cunha, L. (2006), p. 46.

capacidad de transportar más de 400 pasajeros a la vez. Como las compañías de aviación tuvieron que comprar este nuevo tipo de aviones, los anteriores, en buen estado de uso, fueron comprados por las empresas de *charteres*, que los pusieron en circulación inmediatamente.

El *todo incluido* tiene su origen en los paquetes de vacaciones que se disfrutaban en los hoteles caros del Caribe y que se vendían tanto en EE.UU como en Europa<sup>256</sup>. Pero pronto el concepto se ha extendido a viajes baratos en avión y cadenas de hoteles de masas en el litoral.

La evolución del turismo entre los años 40 y 70 fue tal que el turismo de masas se ha consolidado como el disfrute de las 3 eses (*sea, sun and sand*), mar, sol, y arena, por parte de los norteamericanos y los europeos del Norte. Estos turistas, originarios de los países fríos pero ricos del Norte, buscaban el calor de las playas de los países del sur de Europa y del Caribe. Los países del sur están menos desarrollados, son más baratos y por eso presentan buenas oportunidades para la industria del turismo. Tanto los turoperadores como las cadenas de hoteles entendieron esto desde el inicio del proceso, y por eso: “*cadenas hoteleras como Sheraton e Hyatt en los EE.UU se han expandido rápidamente por México y Caribe, y también por Florida y Hawaii, los estados que ofrecían el clima más atractivo para el desarrollo del turismo. En Europa, los turoperadores ingleses y alemanes tales como Thompson y TUI han desarrollado sólidos paquetes todo-incluido para el Mediterráneo y el Norte de África*”<sup>257</sup>.

Con el aumento de volumen de pasajeros los precios han bajado, los viajes de larga distancia se han masificado, y así los europeos han podido ir a Disneylandia al igual que a Benidorm. Aun así, Europa siempre ha sido la principal región de turismo del mundo: en 1960 recibía el 73% de los turistas, y en 1991, el 62%. Europa ha crecido siempre – en 1990 el número de turistas internacionales que llegaron a Europa alcanzó el máximo de siempre– pero la cantidad global de turistas creció más en las últimas décadas que el crecimiento de turistas hacia Europa<sup>258</sup>. En la otra parte del mundo ha sucedido algo semejante a Europa del Norte: el progreso de la economía de Japón ha permitido a los japoneses viajar por el mundo, pero, de un modo especial, a Australia.

---

<sup>256</sup> Holloway, J.C. (2002), p. 42.

<sup>257</sup> “*Chains such as Sheraton and Hyatt in the USA quickly expanded into Mexico and the Caribbean, as well as into Florida and Hawaii, the states offering the most attractive climates for tourism development. In Europe, British and German tour operators such as Thompson and TUI developed bulk inclusive tours to the Mediterranean and North Africa*”. Holloway, J.C. (2002), p. 36.

<sup>258</sup> Lickorish, L.J. y Jenkins, C.L. (2000), p. 40.



Todos los turistas buscan algo, pero los que hacen turismo de masas buscan lo mismo. Esto hace que los destinos sean intercambiables, porque se tornan todos iguales. Se puede encontrar el mismo tipo de *resort* en Brasil, en el Mediterráneo y en el Pacífico Sur. Además, algunas cadenas de hoteles han promovido esto mismo, que lo que el huésped reciba en cualquier establecimiento del grupo sea semejante. Un ejemplo es el *Club Med*, fundado en 1950, y que en 1985 tenía 108 *resorts* en todo el mundo, siempre con la misma forma de operar<sup>259</sup>. En resumen, el turismo de masas hizo surgir un tipo de turismo distinto de lo que antes existía, que es el turismo orientado al consumidor, por contraste con el orientado a los recursos del lugar.

En las últimas décadas, el crecimiento del sector ha obligado a que las empresas de viajes se especialicen, algunas en el turismo de masas, y otras en nichos de mercado como el turismo de aventura o el ecológico.

La segunda mitad del siglo XX ha visto nacer el negocio de la Industria de Encuentros (*Meeting Industry*, MI). Si bien no es turismo el participar en una conferencia, el negocio de los viajes y de los hoteles sería mucho más difícil sin los MICE – reuniones, incentivos, congresos y eventos (*meetings, incentives, congress and events*). Las Ferias y los MICE son lugares y momentos en los cuales una gran cantidad de personas se reúne para tratar un asunto de cariz profesional. Las grandes Exposiciones y otros eventos son medios de atracción de visitantes y de publicidad de los destinos.

Los viajes de negocios también ganan importancia para la industria del turismo en la segunda mitad del siglo XX. Muchas veces asociados a los MICE, los viajeros de negocios ayudan a la industria del turismo porque utilizan las mismas infraestructuras que los turistas, pero en momentos diferentes y a precios distintos.

Para terminar el estudio de la historia del turismo, queda analizar la evolución reciente de los factores externos a la industria, en concreto los relativos a las instituciones locales e internacionales.

Los gobiernos siempre han tenido una actitud de *laissez faire* con respecto a las empresas del sector del turismo hasta que, por cuestiones ideológicas o no, han decidido que tenían que intervenir, por la necesidad de reglamentar y planear el mercado, salvar los derechos de los consumidores y proteger el territorio. Por ejemplo, en el inicio de los años 70, el gobierno inglés legalizó los turoperadores, creó incentivos para la construcción de hoteles, e intentó clasificar los hoteles según su categoría. El sistema de

---

<sup>259</sup> Hart, C.W.L. (1986), p. 2.

intervención fuerte en el sector dio resultados negativos, por lo cual el gobierno cambió de política, adoptando un enfoque de dejar que el mercado funcione.

En Europa, aunque no hay una política común para el turismo, las decisiones de la Unión Europea tienen cada vez más importancia, al menos por el hecho de que en todas las áreas la Unión Europea está tomando el poder de los Estados miembros. En concreto, la Unión Europea ha “*introducido algunas medidas, como la liberalización del aire y de los transportes por tierra, la armonización de la clasificación de los hoteles, la relajación de los controles fronterizos, la armonización de impuestos sobre ventas y duty-free por toda la Unión Europea*”<sup>260</sup>.

Por último, merece la pena referir que la Organización Mundial del Turismo (UNWTO), el organismo de la ONU para el Turismo, se fundó en 1974 sobre la plataforma de la *International Union of Official Travel Organizations*, una institución no-gubernamental internacional, cuyos miembros eran organismos públicos de turismo, creada sobre las bases de la *Union of Official Tourist Propaganda Organizations*, de 1934<sup>261</sup>.

### 2.3 Actores del turismo

En el apartado 2.1, se ha estudiado la definición de turismo, y se ha constatado que éste es un fenómeno comprensivo, que tiene relación con un gran número de actividades humanas. En el apartado 2.2 se ha presentado la evolución histórica del turismo, verificándose que ésta ha acompañado la innovación tecnológica y el desarrollo de las condiciones económicas y socio-culturales de los países.

En este apartado se analizará el turismo desde el punto de vista de la gestión de empresas, porque es el que tiene una perspectiva más micro y más macro al mismo tiempo. En efecto, solo después de saber cómo funciona el sector del turismo es posible saber hacia dónde va, y si las tendencias actuales van en la dirección de lo que debería ser el turismo.

Hay tres tipos de interventores en el turismo: los turistas (y los anfitriones), las empresas de la industria del turismo, y los demás *stakeholders*, entidades públicas y privadas que contribuyen a su desarrollo.

---

<sup>260</sup> “*introduction of a number of measures designed to liberalize air and road transport, to harmonize hotel classification, to ease frontier controls and to harmonize sales tax and duty-free regulations throughout the EU*”. Holloway, J.C. (2002), p. 40.

<sup>261</sup> <http://www.unwto.org/aboutwto/his/en/his.php?op=5>

### 2.3.1 Turistas

Tal como pasa con el turismo, definir lo que es un turista es un asunto sobre el que no hay consenso. Cunha recoge una historia de la definición de turismo que es reveladora de la dificultad de enunciación del concepto:

- *“en 1937, la Comisión Económica de la Sociedad de las Naciones propuso la primera definición de turista para ‘hacer más comparables las estadísticas turísticas internacionales’;*
- *en 1950, la actual OMT ha introducido el concepto de ‘excursionista’ (...);*
- *la Convención para la Facilidad de Aduana a favor del Turismo, firmada en 1954, ha establecido una definición en la cual separa los fines turísticos de los de recreo, deporte, salud, religiosos, etc.;*
- *en 1963, la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Turismo, reunida en Roma, adopta las definiciones de visitante, turista y excursionista;*
- *en 1983, en virtud de que todas las definiciones anteriores se refieren exclusivamente al turismo internacional, la OMT integra una definición de turismo, los ‘visitantes nacionales’, o sea, el concepto de turismo doméstico;*
- *finalmente, la Conferencia Internacional sobre Viajes e Estadísticas del Turismo realizada por la OMT, en Ottawa, adopta la definición actual, aprobada en 1993 por la Comisión de Estadísticas de ONU<sup>262</sup>*

La definición en causa tiene tres partes: el visitante, el turista y el excursionista. El visitante es aquel que se desplaza a un lugar situado fuera de su entorno habitual por menos de doce meses y para quien el motivo principal de la visita no es ejercer una actividad remunerada en el lugar visitado; el turista es el visitante que pasa al menos una noche en el local visitado; y el excursionista es el visitante que no es turista.

Tal como ocurre en el caso de la definición de turismo, las organizaciones internacionales han decidido definir técnicamente el concepto “turista” por la dificultad de poner de acuerdo todas las opiniones, y porque necesitan una forma clara de concretar los datos estadísticos.

Y, tal como en el caso del turismo, en este trabajo se define “turista” de una forma más difícil de medir, pero más apropiada: el turista es aquel que hace turismo, esto es, el que

---

<sup>262</sup> Cunha, L. (2006), p. 24.

realiza un viaje de un local a otro distinto del suyo, y está allí con un objetivo lúdico, por ocio, entretenimiento o descanso.

La literatura sobre el turismo aborda tres asuntos relativos al turista: quien es, qué quiere y por qué hace turismo, y con quién y cómo se relaciona mientras es turista. Las respuestas a estas cuestiones son fundamentales para poder definir correctamente qué deben ofrecer las empresas del negocio del turismo a los turistas, sus clientes, y como deben las instituciones tales como los Estados resolver los asuntos que puedan surgir, tanto positivos (fomentar el turismo, por ejemplo) como negativos (por ejemplo, ¿cómo resolver las molestias causadas por los visitantes?).

Si la primera pregunta queda contestada por la definición dada arriba, las otras dos necesitan de un análisis ulterior para ser contestadas.

Respecto al estudio de las motivaciones no es suficiente decir que el turista hace turismo por ocio, descanso, entretenimiento, ya que *“el conocimiento de por qué las personas compran las vacaciones o viajes de negocios que hacen, cómo hacen para seleccionar sus vacaciones, por qué escogen una empresa y no otra, y por qué deciden viajar cuando lo hacen es vital para quien trabaja en la industria del turismo”*<sup>263</sup>.

Para iniciar el análisis, se puede dividir el objetivo de los viajes en tres: negocios, ocio y variados (aquí entran, por ejemplo, las visitas a amigos y familiares, peregrinaciones y los viajes que tienen como objetivo restablecer la salud). Según la definición dada en este texto, los viajes de negocio no son turismo, pero es verdad que alguien que viaje por negocios puede aprovechar el tiempo libre de su viaje para hacer turismo.

El problema es que etiquetar a los turistas de este modo es muy reductor, no es suficiente para conocer lo que quieren y lo que necesitan, y cómo se les puede satisfacer.

Hay una herramienta útil para entender las necesidades que es la pirámide de Maslow. La idea original es que las personas tienen necesidad de algunas cosas para sobrevivir, tales como comer, beber o dormir, y existen necesidades de supervivencia de la especie, como la reproducción. Hay también necesidad de seguridad, de amar y ser amado, de tener amigos, ser respetado y ser cada vez más capaz. Maslow afirma después que hay una jerarquía de las necesidades, y que hay que satisfacer las más fundamentales antes de las de nivel superior. Y así nace la pirámide de las necesidades de Maslow:

---

<sup>263</sup> *“An understanding of why people buy the holidays or business trips they take, how they go about selecting their holidays, why they choose one particular company over another, and why they choose to travel when they do is vital to those who work in the tourism industry”*. Holloway, J.C. (2002), p. 64.



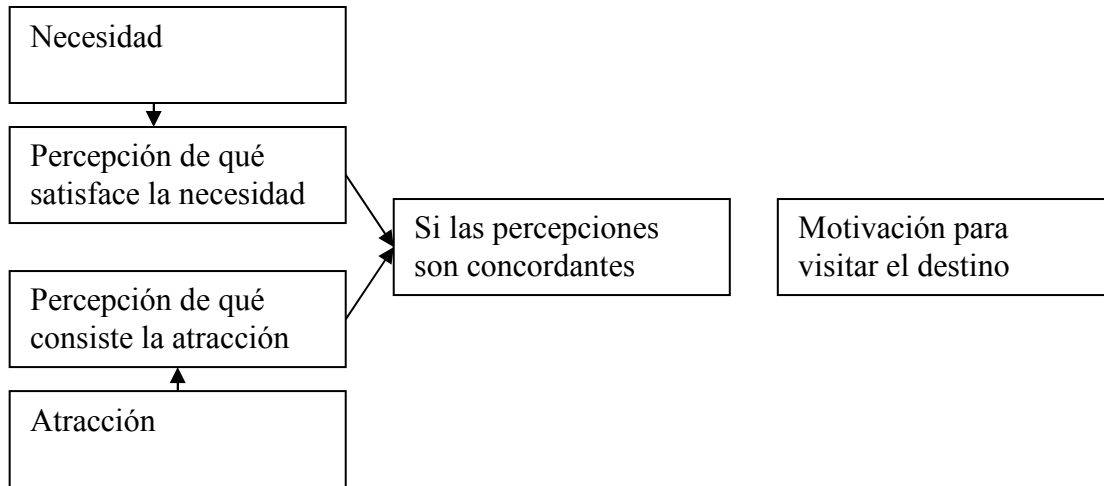
**Gráfico 2 – La Pirámide de Maslow<sup>264</sup>**

La dificultad de utilizar estas calificaciones es que a veces las personas no son concientes de sus necesidades, o no saben cómo satisfacerlas. Los viajes de turismo son uno de los medios de satisfacción de necesidades. De hecho, un aspecto interesante de la pirámide es que el descanso, en sus tres niveles, físico, psicológico y espiritual, tiene relación con los niveles de necesidad de la pirámide de Maslow. Del mismo modo que no es posible descansar espiritualmente si no se está descansado física y psicológicamente, tampoco es posible tener satisfechas las necesidades de autorrealización sin la aceptación social, la seguridad y las necesidades fisiológicas. El descanso físico es una necesidad fisiológica, y el ocio es fundamental para lo que Maslow llama la autorrealización.

Con el conocimiento de los varios tipos de necesidades, empieza a ser posible entender las motivaciones que llevan a los turistas hacer turismo. El proceso de concreción de una necesidad en una motivación de viaje es el siguiente:

---

<sup>264</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen:Maslow\\_es.svg](http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen:Maslow_es.svg)



**Gráfico 3 – El proceso de motivación<sup>265</sup>**

Si bien hay necesidades innatas, tales como alimentarse o dormir, también hay necesidades definidas por el entorno. Y las diferencias entre las personas hacen que para las mismas necesidades, las motivaciones sean distintas. Así, puede haber una multitud de motivaciones para los mismos niveles de necesidad. Por ejemplo, una persona que necesita de descanso psicológico puede querer ir a la playa, mientras que a otra que tiene la misma necesidad la playa no le descansa (por algo como el ruido del mar, por ejemplo), y prefiere ir a la montaña.

Las motivaciones surgen, como se ha visto, de las necesidades y voluntades de los individuos. Ahora es el momento de dividir las motivaciones en generales y específicas. En concreto, las motivaciones generales son aquellas que permiten alcanzar un objetivo amplio, como descansar física, mental o espiritualmente. Las motivaciones específicas son las concreciones de las generales, como son, por ejemplo, querer ir a los Pirineos subir unas montañas, disfrutar de buenos paisajes o de buena cocina.

Una de las motivaciones específicas más populares en el pasado reciente es el “sol y playa”, lo que significa que responde más fácilmente a las necesidades comunes: es un tiempo de relax en la playa y en los bares, de salud por el descanso (tomar el sol y baños de mar), y de buena comida (a precios bajos). Además, las playas son lugares donde los padres pueden estar con sus hijos y, al mismo tiempo, cada uno puede hacer cosas distintas. En fin, el “sol y playa” es un conjunto de actividades que responden a varias motivaciones. Las empresas del turismo que responden a esta necesidad y a muchas otras semejantes son los turoperadores que ofrecen los paquetes de vacaciones (viaje, estancia y actividades).

<sup>265</sup> Holloway, J.C. (2002), p. 66.

Hay dos aspectos que intervienen en los viajes turísticos: el dinero y el tiempo. En efecto, los turistas pueden tener unas necesidades o motivaciones imposibles de satisfacer, por falta de dinero o de tiempo, y ajustan sus viajes a sus posibilidades, cambiando –si necesario– sus motivaciones. El tiempo y el dinero son, así, factores que influyen indudablemente en las motivaciones de los turistas.

Para terminar de contestar a la pregunta “¿qué quiere el turista, y por qué hace turismo?”, hay todavía que abordar la cuestión de los factores psicológicos y sociológicos que intervienen en las motivaciones de los turistas.

La distinción sociológica de los turistas es evidente, porque se pueden dividir por segmentos de edad, género, rendimiento o profesión/formación. Cada tipo de personas tiene motivaciones distintas para viajar, y las empresas del sector turístico no pueden proponer productos que respondan a las motivaciones de todos los segmentos. Hay muchos estudios dentro del área del marketing sobre este asunto, pero aquí es relevante presentar la relación entre la personalidad y el tipo de viaje que hace.

En lo que respecta a los factores psicológicos, se puede explicar el tipo de turismo que hace cada una de ellas basándose en la teoría que califica las personas de una determinada sociedad entre psicocéntricas y aloecéntricas. Los psicocéntricos son aquellos que están preocupados consigo mismos y con sus pequeños problemas, son ansiosos y buscan seguridad; por el contrario, los aloecéntricos son los que buscan la variedad, tienen mucha confianza en sí mismos y quieren experimentar cosas nuevas. Así, *“es más probable que los psicocéntricos estén más dispuestos a volver a los resorts con los cuales están familiarizados, a quedarse más cerca de su casa, y a utilizar los paquetes de vacaciones, mientras que los aloecéntricos están más dispuestos a buscar nuevas experiencias, en lugares más exóticos, y a viajar con independencia de los turoperadores”*<sup>266</sup>. Naturalmente, la mayor parte de las personas no está en ninguno de estos dos extremos, por lo que se puede decir que son mesocéntricos. Plog sostiene que los más pobres son más psicocéntricos, y que las personas cambian con el tiempo<sup>267</sup>. En el Anexo 5 se presentan los requisitos de recursos según estos tipos de turistas.

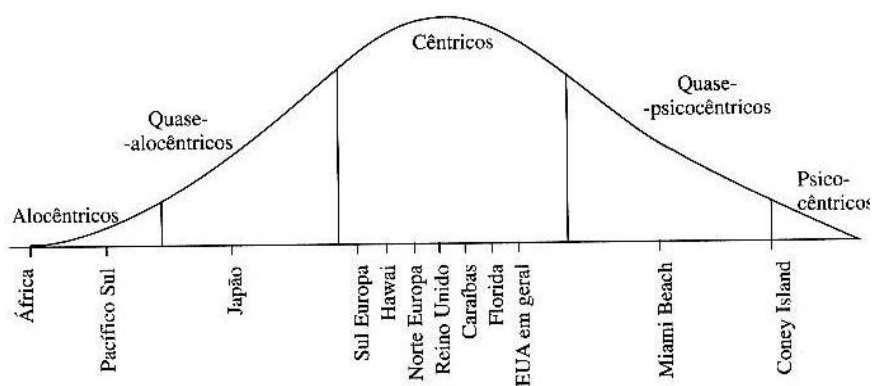
El mismo Plog cruzó el perfil psicológico del turista norte-americano con el perfil correspondiente de destinos en 1972 (Gráfico 4). Por su parte, en 1995, Goeldner,

---

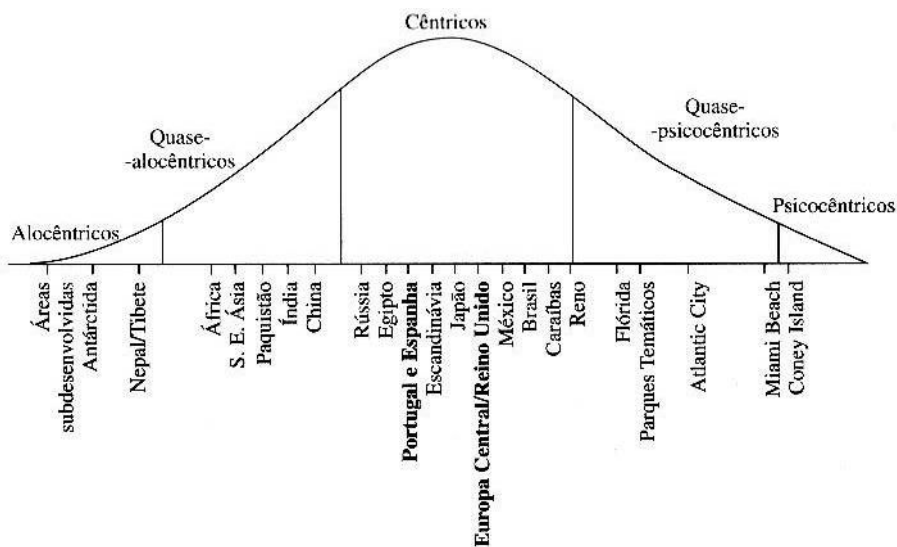
<sup>266</sup> “Psychocentrics would therefore be more likely to return to resorts which are familiar to them, to stay closer to home and to use a package holiday for their travel arrangements, while allocentrics would be disposed to seek new experiences, in a more exotic destination, travelling independently”. Holloway, J.C. (2002), p. 72.

<sup>267</sup> Plog, S. (1972), p. 24.

Ritchie y McIntosh actualizaron la curva (Gráfico 5). Las conclusiones son relevantes para quien trabaja el destino, porque se constata que los destinos van captando, con el paso del tiempo, a turistas cada vez más alocéntricos. Esto significa que la oferta de productos y servicios debe empezar por tener un énfasis en la aventura, y tenderá a una oferta más tranquila y segura.



**Gráfico 4 – Posición de los destinos en la Curva Psicológica, 1972<sup>268</sup>**



**Gráfico 5 – Posición de los destinos en la Curva Psicológica, 1995<sup>269</sup>**

Hasta ahora se ha respondido a las cuestiones sobre quién es el turista, y qué le mueve. Para terminar este punto, sólo falta estudiar la relación entre el turista y la población-huésped.

<sup>268</sup> Plog, S. (1972), p. 16.

<sup>269</sup> Goeldner, C.R.; Ritchie, J.R.B. y McIntosh, R.W. (1995), p. 444.



Este aspecto es importante porque el patrón de actuación de los turistas tiene impacto tanto en el diseño de los *resorts* y el posicionamiento de los destinos como en las relaciones que tienen con las gentes del destino.

Según Shaw y Williams<sup>270</sup>, la mayor parte de la investigación sobre el comportamiento del turista esta focalizada en las actividades que el turista hace en vacaciones, y en su gasto de tiempo y dinero. Las conclusiones que se han sacado son que los que compran paquetes de vacaciones con animación incluida, a los pocos días ya están haciendo actividades por cuenta propia; que el turista no es coherente, pues dice que quiere paz y sosiego, pero busca los locales de veraneo donde hay más gente, en una parte importante porque busca el estatus que da frecuentar ese local (aquí se habla de la mayor parte de los turistas, el grupo compuesto por los mesocéntricos y los psicocéntricos). Otra conclusión es que los turistas de grupos sociales más bajos sólo visitan los locales más relevantes.

Un turista que llega a su lugar de vacaciones no deja de ser lo que era antes, por lo que sigue comportándose como en su casa, en la mayor parte de las situaciones. Pero también es verdad que siente que, por estar pagando, tiene derecho a más de lo que tiene acceso en su casa. Surge, así, un problema: “*Los que toman vacaciones se quedan totalmente orientados hacia sí mismos, con poco respecto por los otros, en especial por la población-huésped*”<sup>271</sup>. Además, el turista es visto como alguien que produce polución, que explota los recursos naturales o que es ignorante.

Todo esto hace que en muchas sociedades el turismo se vea de un modo negativo, que los habitantes del destino miren con desdén a los turistas, en especial cuando “*toman contacto con economías marginales o periféricas y culturas sensibles*”<sup>272</sup>.

De todas formas, muchas personas y sociedades miran al turismo de forma positiva. Shaw divide los impactos de las relaciones entre turistas y locales en dos: sociales y culturales. Dentro de los sociales, hay impactos a 5 niveles: cambio social, lenguaje, salud, religión y comportamiento moral. Los impactos culturales afectan a las costumbres y a los productos típicamente locales.

El cambio social, el comportamiento moral y la religión están naturalmente conectados, y los impactos del turismo pueden tener dos consecuencias, que son opuestas. Si los

---

<sup>270</sup> Shaw, G. y Williams, A.M. (2002), p. 92.

<sup>271</sup> “*Holidaymakers became totally self-oriented, having little regards for others, especially the host population*”. Shaw, G. y Williams, A.M. (2002), p. 92.

<sup>272</sup> “*come into contact with marginal or peripheral economies and sensitive cultures*”. Shaw, G. y Williams, A.M. (2002), p. 95.

turistas tienen los mismos valores de los lugares, no hay cambio y el comportamiento moral sigue igual; si es distinto, se produce un choque cultural, y pueden cambiar los comportamientos morales de la sociedad local o seguir como antes. Como refieren McElroy y Albuquerque, se trata de un proceso que puede beneficiar a la población local si sirve para que decidan aumentar su nivel educativo de modo que mejore su nivel de vida. Pero también hay muchos contra-beneficios sociales, por ejemplo, cuando viven por encima de sus posibilidades para imitar la forma de vida de los turistas, sus gastos, etc.<sup>273</sup>.

Una parte de los turistas quiere experimentar la vivencia cultural local. Busca, así, conocer los productos artesanales locales y la comida propia del país o región; y también procura conocer las tradiciones del lugar, las músicas y otras expresiones artísticas típicas de allí, en fin, el modo de vida de las gentes. Toda esta búsqueda tiene impacto en la población que hospeda a los turistas, porque surgen negocios que dan respuesta a esa necesidad. La venta de artesanía y los restaurantes de comida típica son ejemplos de ello.

En resumen, las relaciones entre visitantes y visitados crean un conjunto de impactos, algunos positivos y otros negativos. En los turistas, los impactos positivos son el aumento del conocimiento de nuevas realidades, mientras que los visitados pueden sufrir impactos positivos, como el aumento de riqueza y conocimiento, pero también negativos, como pérdida de referencias culturales o incluso morales.

### **2.3.2 Empresas de turismo**

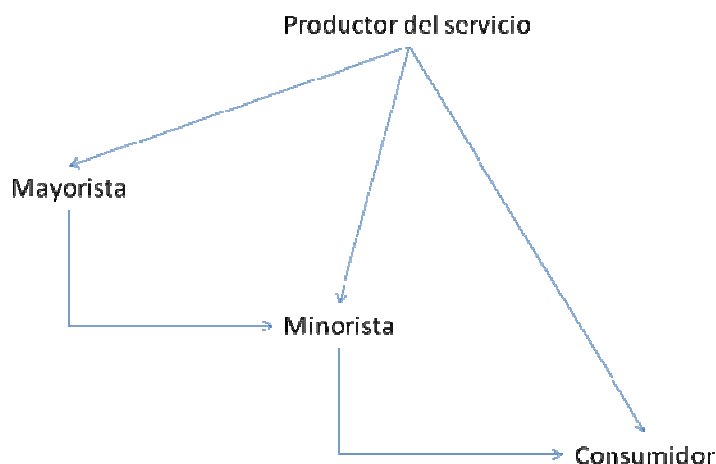
El análisis de las empresas del sector turístico se hará a través del estudio de la estructura y de la organización de esta industria.

Para eso, se empezará por presentar la cadena de valor del turismo (la secuencia de actividades que permiten la entrega del producto al consumidor) para después extender el análisis a los actores que apoyan la producción de los servicios turísticos.

Hay muchas propuestas de diseño de la cadena de valor del turismo. En seguida se presentan algunas de las más significativas, empezando por el esquema más sencillo:

---

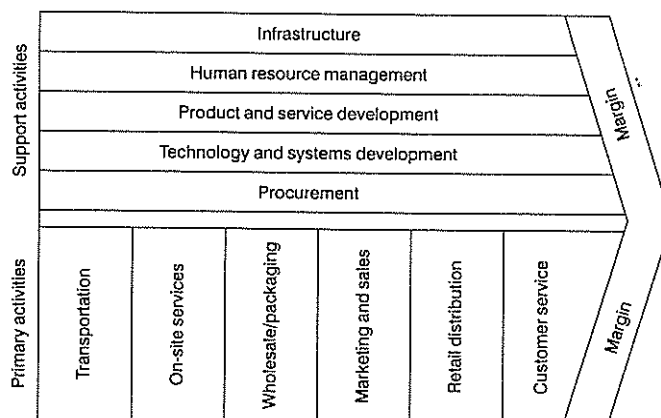
<sup>273</sup> McElroy, J.L. y Albuquerque, K. de (1986).



**Gráfico 6 – Cadena de distribución simplificada<sup>274</sup>**

Este esquema sólo considera los componentes del proceso de compra/venta de un conjunto de productos turísticos.

Poon fue el primero en aplicar el concepto de la cadena de valor, presentado por Michael Porter, al turismo. Según Poon, el turismo tiene la siguiente cadena de valor:



**Gráfico 7 – Cadena de valor según Poon<sup>275</sup>**

Posteriormente, muchos autores trabajan la cadena de valor del turismo, tal como refieren Yılmaz y Bititci<sup>276</sup>. Estos autores describen la evolución de este proceso, y proponen una nueva división de la cadena, con cuatro escalones: ganar la orden de compra, apoyo pre-entrega, entrega del servicio y apoyo post-entrega.

<sup>274</sup> Suárez, J.L. y Fernández, T. (1996), p. 4.

<sup>275</sup> Poon, A. (1993).

<sup>276</sup> Yılmaz, Y. y Bititci, U.S. (2006), p. 343.

Las distintas partes de esta cadena son conectadas según el esquema que se presenta a continuación:

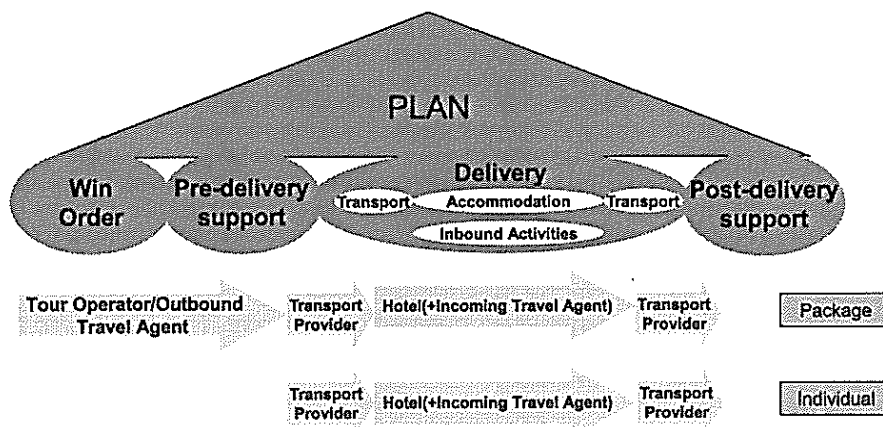


Gráfico 8 – Cadena de valor según Yilmaz y Bititci

Otra propuesta de representación de la industria del turismo se plantea en el gran estudio que Ernâni Lopes hizo para la Confederación de Turismo Portugués, que también divide la cadena de valor en cuatro partes: el planeamiento, la producción, la distribución y finalmente la relación, como se puede ver en el gráfico siguiente:

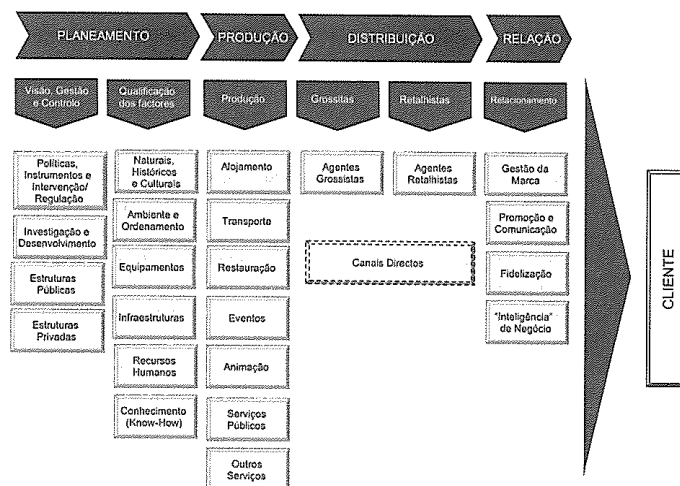


Gráfico 9 – Cadena de Valor según Ernâni Lopes<sup>277</sup>

Para entender cuáles son las empresas de turismo y cuál es su papel, no es suficiente saber cuál es la cadena de valor del turismo, porque la industria tiene un conjunto de actores relevantes que influyen en el proceso de producción de valor para el turista. Los

<sup>277</sup> SaeR (2005), p. 682.

componentes del turismo son muchos, y cada autor los relaciona de acuerdo a su modelo.

A continuación se presentan tres tipos de modelos.

El primer modelo es del informe de presentación del Plan de Desarrollo Integral del Turismo en Andalucía:

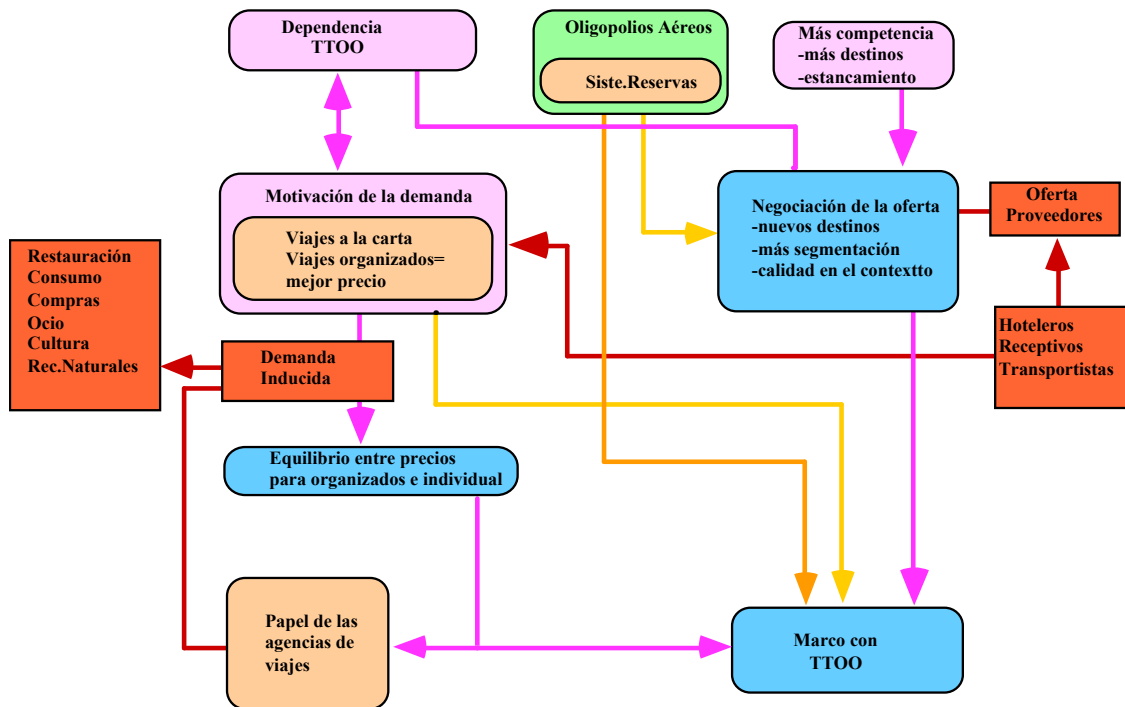
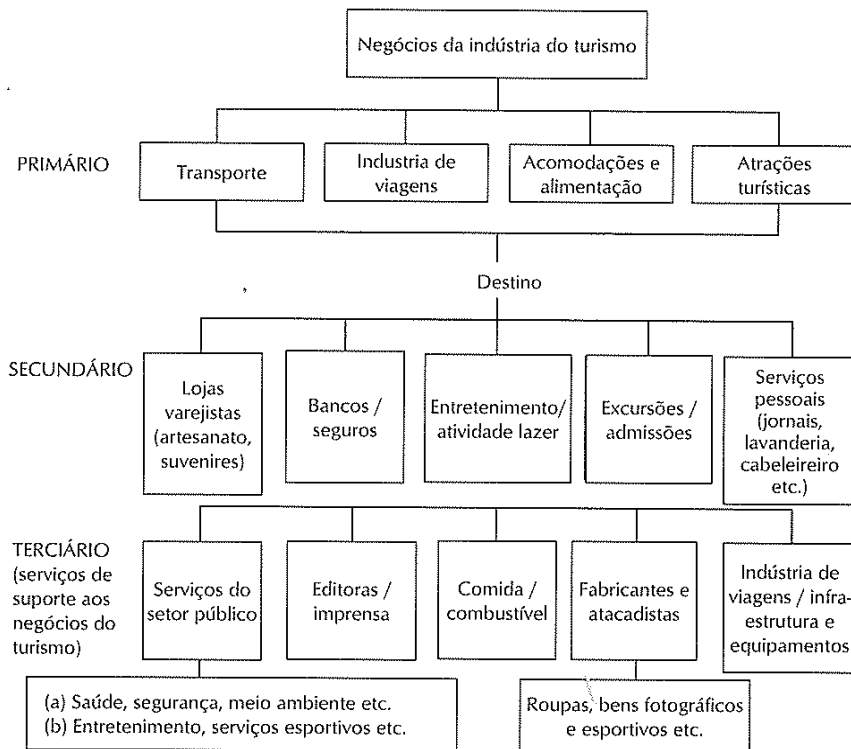


Gráfico 10 – Componentes del sector turístico<sup>278</sup>

El segundo modelo divide la cadena de valor de empresas de turismo en dos niveles, y añade un tercer nivel, con otros tipos de entidades y empresas que apoyan los negocios del turismo:

<sup>278</sup> Muñoz-Seca, B. y Riverola, J. (1995), p. 8.



**Gráfico 11 – Negócios de la industria del turismo<sup>279</sup>**

El tercer modelo es más común, y da más importancia para el sector público que los modelos anteriores. Son ejemplos de este modelo el marco para la cooperación entre el sector público y el sector privado en el proceso de producción de valor en el turismo que presenta THR en un estudio realizado para el Turismo de Portugal (Gráfico 12)<sup>280</sup>, y los gráficos que Camisón (Gráfico 13)<sup>281</sup> y Holloway (Gráfico 14)<sup>282</sup> proponen, donde dividen los componentes de todo el sector turístico en productores y en entidades de apoyo, tanto privadas como públicas (que pueden tener un rol regulador).

<sup>279</sup> Lickorish, L.J. y Jenkins, C.L. (2000), p. 135.

<sup>280</sup> Asesores en Turismo, H. y. R. (2006), p. 41.

<sup>281</sup> Camisón, C. (1996), p. 219.

<sup>282</sup> Holloway, J.C. (2002), p. 77.

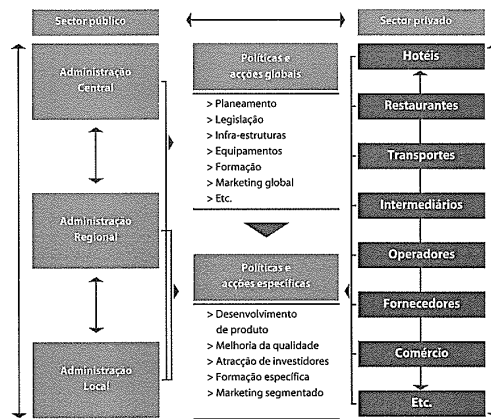


Gráfico 12 – Marco de producción de valor en el turismo

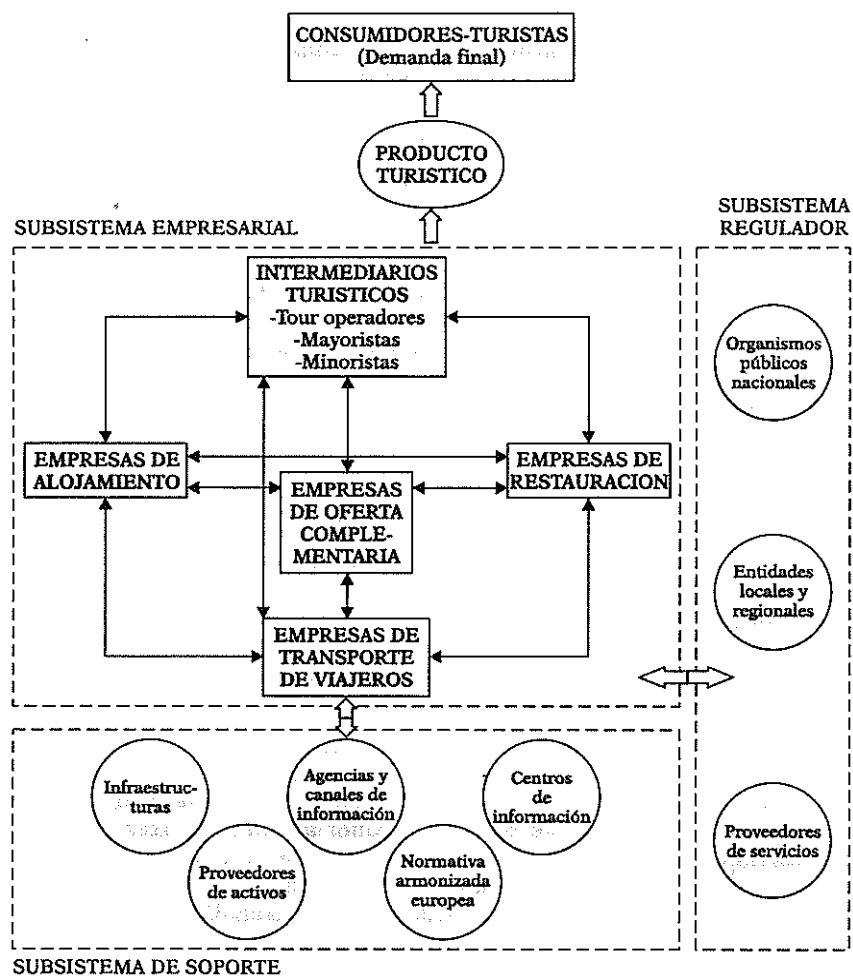
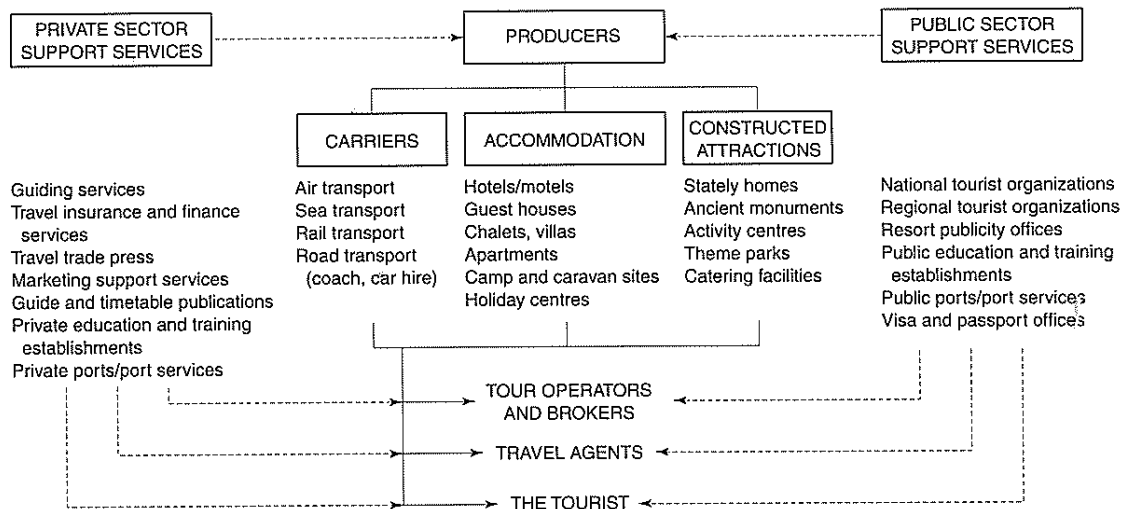


Gráfico 13 – Estructura del sistema turístico



**Gráfico 14 – Red de sectores del turismo**

Este punto se centrará en el análisis de las empresas, mientras que en el siguiente se verán las otras entidades de la industria del turismo.

Todas las propuestas de cadena de valor muestran que el turista necesita llegar a un lugar, quedarse en ese lugar, y hacer algo.

El transporte puede ser propio (automóvil) o no. Si no lo es, el turista tendrá que comprar el viaje: en coche, tren, avión o barco. El lugar donde se queda el turista puede ser propio (su segunda casa) o no, y en este caso, generalmente será en un hotel o en una casa alquilada (también puede ser, por ejemplo, en autocaravana o en un camping). Además, el turista puede hacer algo sin necesitar de nadie, por ejemplo, pasar el tiempo leyendo, pero lo habitual es que precise de apoyo, por ejemplo, para comer.

Para cada una de las acciones, el turista puede utilizar un intermediario o no. En el extremo aislacionista, el turista puede ir a su segunda casa y quedarse allí todo el tiempo de sus vacaciones; en el otro extremo, puede comprar un pack que le proporcione todo lo necesario para sus vacaciones. El rol principal de los turoperadores es montar packs, y el papel de los agentes de viajes es vender cada una de las operaciones que el turista no quiere hacer por su cuenta, tanto en conjunto (los packs de los turoperadores), como individualizadas (un viaje de avión, las noches en un hotel o un espectáculo de música en el destino del turista). El turista puede también comprar directamente a cada uno de los productores de la cadena de valor propuesta en el Gráfico 9, o, lo que es igual, a los responsables de la entrega del servicio, presentados en el Gráfico 8.

En el texto sobre la historia del turismo se vio que se puede considerar que el turismo moderno empezó con el primer viaje organizado por un agente de viajes. En efecto, los



agentes de viajes (y los turoperadores) fueron necesarios desde el principio, porque las personas no tenían capacidad para buscarse buenas vacaciones: había necesidad de intermediarios que ayudasen a los turistas a escoger dónde pasar sus vacaciones, cómo disfrutarlas y cómo llegar al lugar elegido.

Posteriormente, tanto las compañías de aviación como los hoteles constataron que los packs que los operadores montaban les eran muy útiles: por un lado, quienes gastaban el dinero en publicidad eran los operadores, y por otro el negocio de la aviación y el de los hoteles eran negocios donde los costes fijos eran muy relevantes, esto es, que una parte muy importante de los costes de la empresa permanecía constante, independientemente de la existencia o inexistencia de clientes. Así, como los turoperadores reservaban por adelantado una cantidad significativa de plazas, las compañías aéreas y, más aún, los hoteles podían programar con mayor seguridad su futuro. Sin embargo, esta moneda tenía otra cara: los hoteles eran rehenes de los turoperadores, lo que significaba bajar mucho los márgenes (y con ellos, la calidad del servicio). Y más todavía, los operadores vieron que sería una extensión natural de su negocio tener hoteles propios, y empezaron a competir con sus proveedores.

Los turoperadores y los agentes de viajes pueden dividirse entre aquellos cuyos clientes son los turistas del *mass market* y los de nicho. El turismo de masas es el terreno de los grandes turoperadores, algunos de escala mundial. Los operadores de nicho se especializan en algún tipo de turismo muy específico, como el relacionado con un destino, un modo de transporte, un tipo de turistas (mayores de 50 años, viajeros solitarios, etc.) o un motivo para hacer turismo (por ejemplo, *snorkeling*). Otra división de los turoperadores y de los agentes de viajes tiene relación con el lugar de origen de sus clientes: los turistas que salen de su país compran sus vacaciones a agentes de viajes emisores<sup>283</sup>, y son recibidos en el país de destino por agentes de viajes receptores<sup>284</sup>. Los receptores trabajan en conjunto con los emisores: estos envían turistas, que son recogidos y acompañados por los primeros.

Un tipo de operador de pequeña escala pero importante para el negocio de los turoperadores es el de los *brokers* de aviones, que compran plazas en grandes volúmenes y después las venden a los turoperadores, o alquilan aviones y los subalquilan.

---

<sup>283</sup> *Outbound*.

<sup>284</sup> *Incoming*.

La competencia entre los turoperadores y entre las cadenas de agencias de viajes lleva a que haya una tendencia hacia la concentración tanto vertical como horizontal, permitiendo así la aparición de empresas más grandes, que abarcan más negocios de la cadena de valor del sector.

Para dificultar la vida de los agentes de viajes *bricks and mortar*<sup>285</sup>, el surgimiento de Internet simplificó enormemente el acceso del cliente final a los varios enlaces de la cadena de valor. En efecto, si al inicio Internet era sólo un medio de comunicación por el cual cada empresa se presentaba a los internautas, a partir del 1997, año en el cual los individuos empezaron a comprar *online* (debido a los avances de la tecnología y al aumento de la confianza en los vendedores y en el proceso), las empresas pudieron empezar a vender sus productos en la red<sup>286</sup>. Uno de los tipos de productos que más de prisa se empezó a vender *online*, y que acaparó una parte relevante de su mercado, fueron los productos turísticos. Con el tiempo, las agencias de viajes *online* empezaron a sustituir a las agencias tradicionales, y, en Estados Unidos, “*el número de establecimientos de esta industria [agencias de viajes] cayó más del 35% entre 1997 y 2003*”<sup>287</sup>. Al mismo tiempo, los clientes pasaron a comprar directamente a los productores de los servicios, ya que los *sites* de los hoteles, de las compañías aéreas y de los demás componentes de la cadena de valor estaban directamente conectados con los departamentos comerciales de las empresas.

Finalmente, la existencia de las agencias de viajes se ha visto en peligro por el cambio de modelo de negocio que han debido asumir: en Estados Unidos, en 1996, el 58% de sus ventas se originaban en la venta de billetes de avión. Y cada agencia ganaba una comisión, dada por la compañía aérea. Las comisiones disminuyeron hasta desaparecer, haciendo que las agencias tuviesen que cobrar al cliente final un precio por su servicio. Servicio que, debido a Internet, vale menos que antes, y cuyo precio puede no ser suficiente para pagar los costes de la agencia<sup>288</sup>.

---

<sup>285</sup> Aquellas agencias que tienen una presencia física, esto es, tiendas en las calles.

<sup>286</sup> Goldmanis, M.; Hortaçsu, A.; Syverson, C. y Emre, O. (2009), p. 668.

<sup>287</sup> “*The number of establishments in the industry dropped by over 35% between 1997 and 2003. As can be seen, this exit coincided with a post-1997 acceleration in the fraction of surveyed consumers reporting online purchases*”. Goldmanis, M.; Hortaçsu, A.; Syverson, C. y Emre, O. (2009), p. 666.

<sup>288</sup> “*As Internet purchases of airline tickets became more common over our observation period, airlines incrementally decreased the commissions they paid to travel agents. The first, modest commission cut (imposing a \$50 cap per domestic ticket, which given the standard 10% rate at the time meant it was only binding for tickets above \$500) occurred in 1995. This ended up being only the first cut of a series, however. By 2002, major carriers had ceased paying commissions altogether. Since airline tickets accounted for an estimated 58% of travel agencies’ revenues in 1996, these commission reductions resulted in a serious income loss for the industry (some lost commissions were replaced by fees charged*

Si el mercado de los intermediarios está cambiando, el de los viajes también. Aquí, la fuerza motriz del cambio están siendo las compañías llamadas de bajo coste. Hasta que surgieron las primeras líneas aéreas de bajo coste en Estados Unidos, con la liberalización aérea, se pensaba que viajar en avión tendría siempre que ser algo caro. Pero las primeras *low cost* mostraron que es posible ganar dinero y cobrar poco, si sólo se da un servicio: transportar a las personas entre dos lugares cercanos<sup>289</sup>. Los movimientos de liberalización del espacio aéreo permitieron el surgimiento de nuevas compañías, así como la quiebra de algunas de las antiguas, muchas de las nuevas y algunas empresas de alquiler de aviones. “*El fenómeno del bajo coste ha producido un efecto fundamental: ha atraído nuevos viajeros*”<sup>290</sup>: casi el 60% de los viajeros son nuevos<sup>291</sup>. No sólo aumentó el número de personas dispuestas a volar, sino también la cantidad de vuelos realizados por ellas y los precios bajos a los que accedieron. Con ello, la cota de mercado de las compañías de bajo coste creció. Por ejemplo, en Gran Bretaña, en 2008, “*la mitad de todos los vuelos ya son de bajo coste*”<sup>292</sup> Más recientemente empezaron a surgir *low cost* de larga distancia, es decir, empresas de aviación que hacen recorridos más largos de los que originalmente podían hacer las aerolíneas de bajo coste.

En lo que se refiere al alojamiento, la evolución de este mercado ha estado marcada por la globalización y por la especialización, apoyadas en el desarrollo de la tecnología. Por un lado, al igual que los turoperadores y agentes de viajes, las grandes cadenas hoteleras internacionales crecieron tanto en tamaño (número de camas), como en dispersión geográfica, y están por todo el mundo; por otro, estas mismas cadenas y una parte relevante del resto de la oferta de alojamiento se especializó, segmentando a los turistas con mucha atención. De hecho, la tecnología permite a los hoteles contactar directamente con cada huésped, desde el momento de la elección del destino hasta recibir la reacción del cliente después de haber utilizado el servicio. Todo esto se puede hacer por Internet. La tecnología también permite que la relación con el cliente se haga a lo largo del tiempo, con la utilización de sistemas globales de *Customer Relationship*

---

*directly to the consumer, though these did not cover the losses). Small operations, having high fixed costs relative to their sales volume, found profitability increasingly difficult to obtain and began to exit*”. Goldmanis, M.; Hortaçsu, A.; Syverson, C. y Emre, O. (2009), p. 669.

<sup>289</sup> En efecto, hay directivos de compañías aéreas que prefieren que no se diga que su empresa es una *low cost*, pero sí una *no frills*, sin superfluos.

<sup>290</sup> Valls, J.F. (2008), p. 67.

<sup>291</sup> Valls, J.F. (2008), p. 68.

<sup>292</sup> Valls, J.F. (2008), p. 54.

*Management.* En fin, los hoteles pueden conocer cada vez mejor sus clientes, y prestarles un servicio más apropiado, debido al desarrollo de la tecnología.

En la cadena de valor, hay empresas que prestan servicios para salir del lugar de origen, para viajar, para dormir y para vivir. Los servicios complementarios al alojamiento son aquellos que permiten a los turistas vivir. Aquí entran todos los servicios relacionados con aquello que el turista hace en el destino (la alimentación se considera parte de la hostelería), como son los centros de diversión, los museos y otros centros histórico-culturales, los servicios de playas, o eventos organizados. En toda la cadena de valor del turismo, pero especialmente en este tipo de servicios, el gran objetivo es que el turista tenga una vivencia que le haga leal a quien se la proporcionó, esto es, que la experiencia vivida sea tan satisfactoria que el turista la quiera repetir (cuando sea posible) y quiera recomendarla a su círculo de amigos y relaciones. Este afán de búsqueda de experiencias significativas tiene su expresión máxima en la existencia de empresas que se llaman a sí mismas empresas proveedoras de experiencias, y que se sitúan dentro de la cadena de valor del turismo como servicios complementarios.

Una nota final: en los gráficos presentados en este apartado están, presumiblemente, todos los tipos de empresas y servicios que trabajan en el sector del turismo. Sin embargo, hay dos que están muy presentes en la vida de los ejecutivos de las empresas del sector, y que no aparecen en ninguna de las cadenas de valor propuestas por los autores: se trata de la banca y de las empresas de consultoría. Los negocios del sector, en especial aquellos en los que entra un componente inmobiliario, son muy grandes, y por eso es usual que la banca sea uno de los actores que les sirven de apoyo. Además, los empresarios y directivos de las empresas turísticas utilizan las consultoras en muchas ocasiones, en especial cuando hay negocios de envergadura en juego, y cuando hay que definir estrategias. De hecho, hay consultoras especializadas en el sector del turismo, pero las grandes firmas mundiales también tienen mucha capacidad ordenada a servir a clientes del sector turístico.

### **2.3.3 Otras instituciones**

El sector del turismo tiene tres tipos de actores: los turistas, las empresas que venden productos y servicios a los turistas, y las instituciones que cooperan con unos y otros para hacer posible que el turista tenga sus vacaciones. Entre estas últimas, las del sector

público forman el conjunto más importante, aunque también hay asociaciones nacionales, supranacionales y ONGs que influyen en el desarrollo del turismo.

El turismo es una actividad económicamente muy significativa en el mundo. Según la UNWTO<sup>293</sup>, en 2003, el turismo representaba el 6% de todas las exportaciones de bienes y servicios a nivel mundial. Por su parte, la WTTC afirma<sup>294</sup> que, en 2009, el turismo empleó 235 millones de personas, esto es, el 8,2% de todos los empleos, generando el 9,4% del PIB mundial. Estos datos explican el interés que tienen los Estados en el turismo: es un sector muy relevante para una parte significativa de las economías mundiales. Así, en todos los países (aún en aquellos donde hay muy poco turismo, como es, por ejemplo, el caso de Angola) hay un organismo público responsable del turismo. Sus funciones varían, pero las más habituales se manifiestan:

1. *“en la planificación y la facilitación del turismo, incluyendo ayuda financiera y de otros tipos;*
2. *en la supervisión y control de los sectores que componen la industria turística;*
3. *en la propiedad directa y las operaciones de los componentes de la industria;*
4. *en la promoción de la nación y de sus productos turísticos en los mercados doméstico y extranjero”*<sup>295</sup>.

Al mismo tiempo, como el turismo no es una industria que se pueda aislar del resto de la realidad del país, el Estado influye significativamente en ella cuando realiza acciones en el campo de la fiscalización, de las fronteras y del ambiente y ordenamiento del territorio.

La WTTC publicó<sup>296</sup> una compilación del rol de los gobiernos, muy completa, que se recoge a continuación:

- *“Planificar el turismo a largo plazo, a nivel nacional y regional/local.*
- *Crear un entorno empresarial competitivo, que tenga una estructura tributaria adecuada, garantice la transparencia y ofrezca reglas más atractivas para los propietarios.*

---

<sup>293</sup> <http://www.unwto.org/facts/eng/economy.htm>

<sup>294</sup> WTTC (2010), p. 4.

<sup>295</sup> “1. *in the planning and facilitating of tourism, including the provision of financial and other aid;*

2. *in the supervision and control of the component sectors of the tourism industry;*

3. *in direct ownership and operations of components of the industry;*

4. *in the promotion of the nation and its tourist products to home and overseas markets”.*

Holloway, J.C. (2002), p. 303.

<sup>296</sup> WTTC (2003), p. 7.

- *Garantizar estadísticas de calidad y aportar información para la toma de decisiones.*
- *Proporcionar profesionalismo, financiamiento y coordinación para la promoción y la comercialización, para el empleo y las necesidades de capacitación, para las infraestructuras y para las políticas regionales y locales.*
- *Desarrollar el capital humano necesario para el crecimiento de viajes y turismo. (...)*
- *Liberalizar el comercio, el transporte y las comunicaciones, facilitando los viajes y la inversión.*
- *Fomentar la confianza de clientes e inversionistas en aspectos de seguridad.*
- *Promover la diversificación de los productos para que aumente la demanda.*
- *Planificar la expansión del turismo sostenible en consonancia con las culturas locales.*
- *Invertir en avances tecnológicos para facilitar el desarrollo de viajes y turismo seguros y eficaces, como los sistemas de navegación por satélite*<sup>297</sup>.

En resumen, la actividad del Estado es indispensable para el desarrollo del turismo, porque puede “*fomentar la inversión y facilitar la innovación y el surgimiento de oportunidades de trabajo, y garantizar el respeto del entorno, de la cultura local y del bienestar social*”<sup>298</sup>, desbloqueando el potencial del sector.

El análisis del turismo no estaría completo sin la referencia al enorme conjunto de organizaciones que deben su existencia a esta actividad.

---

<sup>297</sup> “*Long-term tourism planning at national and regional/local levels.*

- *Creating a competitive business environment that avoids inflationary taxation, guarantees transparency, and offers more attractive corporate ownership rules.*
- *Ensuring that quality statistics and information feed into policy and decision-making processes.*
- *Bringing new professionalism, funding and coordination into promotion and marketing, employment and training needs, infrastructure and regional/local policy.*
- *Developing the human capital required for Travel & Tourism growth. (...)*
- *Liberalizing trade, transport and communications and easing barriers to travel and to investment.*
- *Confidence building for customers and investors on safety and security.*
- *Promoting product diversification that spreads demand.*
- *Planning sustainable tourism expansion in keeping with cultures and character.*
- *Investing in technological advances to facilitate safe and efficient Travel & Tourism development, such as satellite navigation systems.*

<sup>298</sup> *to encourage investment, facilitate innovation and job opportunities, and guarantee respect for local environments, cultures and social well-being*”. WTTC (2003), p. 6.

Las Naciones Unidas cuentan con un organismo, la Organización Mundial del Turismo, que “*representa la principal institución internacional en el campo del turismo*”<sup>299</sup>. El hecho de que exista la OMT es significativo, porque muestra que los países miembros de la ONU quieren tener un foro de discusión sobre el tema. Otro foro relevante es la WTTC, una organización promovida por los grandes grupos empresariales del turismo mundial, que promueve encuentros e investigaciones sobre el fenómeno del turismo por todo el mundo. En muchos países hay asociaciones patronales de hostelería y de agentes de viajes que son, al mismo tiempo, promotores de encuentros e investigaciones focalizados en su sector y ámbito geográfico, y que operan, además, como grupos de presión junto al poder político. Gran parte de la investigación sobre los diversos aspectos del turismo se realiza, natural y especialmente, en las universidades, tanto en aquellas que tienen escuelas dedicadas específicamente al turismo, como en aquellas que estudian el fenómeno turístico en sus facultades de Ciencias Sociales.

Finalmente, hay variadas ONGs que tienen objetivos relacionados con el turismo, en especial con el impacto que el turismo tiene en los destinos, tanto a nivel ambiental como social.

La sostenibilidad del turismo es uno de los mayores retos a los que se enfrenta el sector. Para abordarlo con posibilidades de éxito es necesario que todos los actores estén alineados: los gobiernos centrales y las autoridades locales tienen que garantizar la preservación del territorio; los turistas deben tener consciencia de que el espacio que disfrutan debe estar disponible para personas que lo quieran disfrutar en el futuro; los dirigentes empresariales deben invertir en productos y servicios que permitan el desarrollo del lugar y de la comunidad local; y, finalmente, los habitantes del destino han de saber convivir con los turistas que los visitan.

---

<sup>299</sup> [http://www.unwto.org/aboutwto/index\\_s.php](http://www.unwto.org/aboutwto/index_s.php)

## Capítulo 3 – La experiencia de los actores del turismo

### 3.1 Metodología

En el primer capítulo se estudió el descanso y el modo como éste puede contribuir a la perfección de la persona. En el segundo capítulo se presentaron los diversos componentes del turismo. El objetivo de este capítulo es saber si la industria del turismo ofrece u ofrecerá el descanso correcto a los turistas, de forma que estos se perfeccionen en sus momentos de ocio.

Para alcanzar este objetivo se sigue la metodología del caso de estudio. Como explica Yin, se debe utilizar el método del caso si las cuestiones que se quieren ver resueltas buscan explicar alguna circunstancia actual (por ejemplo, el “como” o “por qué” funciona un cierto fenómeno social)<sup>300</sup>. Y desarrolla esta idea de la siguiente forma: *“Los casos de estudio se utilizan en economía cuando se investiga la estructura de una industria, de la economía de una ciudad o de una región. En todas estas situaciones, la necesidad clara de estudio de caso surge del deseo de comprender un fenómeno social complejo. En resumen, el método del caso de estudio permite al investigador retener las características holísticas y significativas de los eventos de la vida real -tales como (...) la maduración de industrias”*<sup>301</sup>.

Así, en este trabajo, al tratar de comprender la evolución, desde el momento actual, que puede tener la industria del turismo, tiene perfecto sentido utilizar la metodología del caso de estudio.

Además, la investigación por estudio de caso permite desarrollar la teoría con consistencia, novedad y validez empírica<sup>302</sup>.

Siguiendo el orden propuesto por Yin, después de la elección de la metodología para resolver el problema propuesto es necesario definir la unidad de análisis (*“la unidad de análisis (o ‘caso’) de su caso de estudio puede ser la economía de un país, una industria en el mercado mundial, una política económica o el comercio o flujos de*

---

<sup>300</sup> Yin, R.K. (2009), p. 4.

<sup>301</sup> *“Case studies are even found in economics, in which the structure of a given industry or the economy of a city or a region may be investigated. In all of these situations, the distinctive need for case studies arises out of the desire to understand complex social phenomena. In brief, the case study method allows investigators to retain the holistic and meaningful characteristics of real-life events – such as individual life cycles, small group behavior, organizational and managerial processes, neighborhood changes, school performance international relations and the maturation of industries”*. Yin, R.K. (2009), p. 4.

<sup>302</sup> Eisenhardt, K.M. (1989), p. 548.



*capital ente países*<sup>303</sup>), que, en este trabajo, son los componentes de la cadena de valor de la industria del turismo (en concreto, los turoperadores, los agentes de viajes minoristas, las compañías aéreas, los hoteles y las empresas que proporcionan actividades a turistas). Esto configura un caso de estudio con varias unidades de análisis integradas.

Después de haber recogido las contribuciones de la literatura especializada, y presentado cada uno de los componentes de la teoría, es necesario confrontar estos con las pruebas empíricas. En este caso, la forma de hacerlo es a través del análisis de un conjunto de entrevistas a expertos en el tema.

Las entrevistas son “*una de las más importantes fuentes de información para los casos de estudio*”<sup>304</sup>. Se trata de conversaciones con un guión, no de encuestas estructuradas; esto es, el entrevistador sigue una línea consistente, pero el “*flujo efectivo de las preguntas en una entrevista de estudio de caso es más probable que sea fluido y no rígido*”<sup>305</sup>.

Las entrevistas que se hicieron para este trabajo fueron entrevistas enfocadas, que son aquellas que requieren poco tiempo –alrededor de una hora. Lo que se pretende es que cada uno de los expertos dé su visión sobre los temas en cuestión.

Naturalmente, las entrevistas son una fuente muy importante, pero no la única que permitirá sacar las conclusiones, porque si no sería sido un estudio de entrevista, y no un caso de estudio.

La selección de los entrevistados tuvo como criterios la necesidad de que todos fueran reconocidos por el sector del turismo como expertos, que hubiera especialistas de todos los componentes de la cadena de valor, y que la cantidad fuera suficiente para poder sacar conclusiones válidas con esta metodología.

Así, fueron entrevistadas las diez personas siguientes:

- Luís Correia da Silva, empresario de turismo y antiguo Secretario de Estado de Turismo;
- Frédéric Frère, CEO del grupo Travelstore, un conjunto de agencias de viajes y productores de eventos, especializados en viajes de negocios; cuando fue

---

<sup>303</sup> “*the unit of analysis (or “case”)* for your case study might be a country’s economy, an industry in the world marketplace, an economic policy, or the trade or capital flow between countries”. Yin, R.K. (2009), p. 30.

<sup>304</sup> Yin, R.K. (2009), p. 106.

<sup>305</sup> “*actual stream of questions in a case study interview is likely to be fluid rather than rigid*”. Yin, R.K. (2009), p. 30.

- entrevistado era el Vice-Presidente de APAVT, la asociación que representa todos los agentes de viajes de Portugal;
- Pedro Costa Ferreira, CEO del mayor turoperador portugués y Vice-Presidente de APAVT.
  - Gavin Eccles, actualmente consultor de Turismo de Portugal, el organismo del gobierno portugués que gestiona el turismo, y experto en la gestión de compañías aéreas;
  - Henrique Veiga, un empresario de hostelería que trabajó en varios lugares del mundo en la gestión de hoteles; cuando fue entrevistado era el Presidente de la AHP, la asociación que representa a todos los hoteleros de Portugal;
  - Carlos Pontes Lopes, Director de Desarrollo Corporativo de los Hoteles Tiara, una cadena con hoteles de lujo, presente en varios continentes, con varios modelos de negocio y en periodo de clara expansión;
  - Rui Bragança Bruno, abogado, miembro del Consejo de Administración del Grupo Báltico, que es el dueño de uno de los mejores *resorts* de golf en Portugal, con inmobiliario turístico y dos hoteles explotados por la cadena *Marriot*. El Grupo se encuentra en expansión a otros continentes;
  - João Sacchetti, Director de Lagos Sports, la empresa que organiza, entre otros, grandes eventos deportivos en Portugal, como el torneo de tenis ATP “Estoril Open”, y Presidente de la Associação Portuguesa de Empresas de Congressos, Animação Turística e Eventos (APECATE); cuando fue entrevistado, era el director de la organización de la Comisión Nacional para la Conmemoración del Primer Centenario de la República en Portugal;
  - Eduardo Abreu, Partner de Neoturis, el bufete de consultoría especializado en Turismo más importante de Portugal;
  - y Jorge Marrão, Partner de *Deloitte* para el Turismo.

Las entrevistas fueron realizadas entre los meses de marzo y julio del 2009. Todas se llevaron a cabo en las oficinas de los entrevistados, en un ambiente distendido, que permitió que en cada entrevista el experto hablara con libertad de los temas preguntados.

Las entrevistas pueden ser profundas, exploratorias, semi-estructuradas o desestructuradas. Sin embargo, las que pueden utilizarse en trabajos de investigación cualitativos, como es el caso de este trabajo, deben tener las siguientes características:

*“un bajo nivel de estructura impuesta al entrevistado; preponderancia de cuestiones abiertas, enfocadas a situaciones específicas y a consecuencias de acciones en el mundo del entrevistado, más que a abstracciones y opiniones generales”*<sup>306</sup>.

Las entrevistas fueron, así, semi-estructuradas, con un conjunto de preguntas pensadas para todos los entrevistados. De todas formas (como se puede comprobar por las transcripciones presentadas en los Anexos), no todas las preguntas se hicieron a todos, ya que el desarrollo de la conversación determinó la dinámica de la entrevista.

Las cuestiones fueron definidas según los temas considerados relevantes en el estudio del descanso y del sector del turismo. En efecto, *“las entrevistas de investigación cualitativa no son un conjunto formal de cuestiones para ser preguntadas palabra a palabra en un orden predefinido”*<sup>307</sup>. Al revés, debe haber un guión para la entrevista con los tópicos que el entrevistador ha de intentar cubrir a lo largo de la conversación.

En primer lugar, había que saber de qué se habla en la práctica cuando se habla de turismo, ya que hay varias definiciones, y ninguna es globalmente aceptada.

El segundo punto previo, y dado que el objetivo era captar las ideas de los expertos que trabajan en las empresas e instituciones del turismo, era necesario saber para quién trabajan, esto es, cómo ven al cliente, el turista, pero también al cliente interno, el empleado.

Las preguntas siguientes hacen referencia a las diversas tendencias detectadas durante el estudio previo a las entrevistas, en concreto lo que se refiere a la ética, responsabilidad social y ambiente, al envejecimiento de la población, a la informatización y a la difusión de Internet.

El guión de la entrevista tenía también previstas preguntas sobre la relación entre turismo y cultura y sobre si hay posibilidad de ofrecer un turismo dirigido a familias, espiritual y de solidaridad.

Al final se pedía al entrevistado que expusiera las tendencias no referidas durante la conversación, que son importantes para entender la saturación de la industria del turismo.

La transcripción de la grabación de cada entrevista se hizo lo más deprisa posible, para poder dar lugar a la corrección del texto estando aún en la memoria la conversación.

Cada texto fue después codificado según los temas referidos por los entrevistadores, y se hizo el análisis de todas las entrevistas por temas. A continuación se sacaron y

---

<sup>306</sup> King, N. (2004), p. 11.

<sup>307</sup> King, N. (2004), p. 15.

verificaron las conclusiones. Este proceso, tal y como describe Punch<sup>308</sup>, es interactivo, pues la verificación de una conclusión puede, por ejemplo, obligar a nuevos análisis de los datos recogidos.

### 3.2 El concepto de turismo

La primera parte de la entrevista versaba sobre el concepto de turismo.

Dado que se trata de algo fluido, ya que se puede entender el turismo de varias formas, tal y como ya se ha visto en el capítulo anterior, era necesario comprender cuál era el sentido que cada entrevistado daba a la palabra, para poder interpretar correctamente toda la entrevista. Al mismo tiempo, era importante saber qué piensan los directivos acerca de qué trata su propio sector.

A la cuestión sobre qué es el turismo, las respuestas fueron muy variadas.

Uno de los tipos de respuesta consistió en indicar la definición más común. Eduardo Abreu dice<sup>309</sup> que hay una definición teórica, que, según él, define al turista como la persona que pasa más de 24 horas fuera de su residencia habitual, y que duerme donde esté, sea en su país o en el extranjero; Gavin Eccles sigue la misma línea<sup>310</sup>, hablando del turista como el que está fuera de su casa durante 24 horas o más; Correia da Silva explica algo más<sup>311</sup>: en primer lugar, refiere que hay varias definiciones, de las que la UNWTO es la más común, y sostiene que hay turismo cuando alguien sale de su entorno ordinario (por mínima que sea la salida) durante más de un día y cambia de comportamiento o actitud –lo que significa que se asume que esa persona tiene predisposición para hacer turismo. Henrique Veiga ve el turismo de una forma un poco más amplia<sup>312</sup>, pues afirma que, si una persona viaja, está haciendo turismo.

¿Cuáles son los problemas de esta definición? Según Correia da Silva, definir turismo como la actividad que una persona hace mientras está fuera de su casa durante más de un día es algo eminentemente práctico<sup>313</sup>, esto es, hace sencillo medir, pero es como el mínimo común denominador. Explica<sup>314</sup> Correia da Silva que fue una definición adoptada por exclusión, esto es, que como había tantas propuestas, la UNWTO juntó en

---

<sup>308</sup> Punch, K.F. (2005), p. 198.

<sup>309</sup> Anexo 7, p. 277.

<sup>310</sup> Anexo 9, p. 305.

<sup>311</sup> Anexo 13, p. 365.

<sup>312</sup> Anexo 10, p. 324.

<sup>313</sup> Anexo 13, p. 366.

<sup>314</sup> Anexo 13, p. 367.

su definición sólo las ideas que todos tenían como posibles y razonables, y no incluyó ninguna de las otras. Algo tan general significa, en el fondo, que se puede medir lo que se quiera, “*Se traduce en que se puede poner lo que se quiera en las estadísticas*”<sup>315</sup>. Y da un ejemplo que vivió mientras era Secretario de Estado de Turismo<sup>316</sup>: los turistas extranjeros en Portugal eran cerca de 10 millones, pero los números de Hungría, Austria y República Checa eran mucho mayores. ¿Cómo era posible eso, si Austria tiene la mitad de hoteles que Portugal, es un clima frío, no se puede dormir en el suelo, la policía no permite los sin-abrigo, y no hay parques de camping? La respuesta es que todos los que pasan por las fronteras ya son considerados turistas. Eso tuerce la realidad. Otro problema<sup>317</sup> de esta definición de turismo es la contabilización de los emigrantes. Como la definición refiere el período máximo de un año, los inmigrantes son turistas, al menos en el primer año, y los emigrantes que vuelven temporalmente son turistas también.

Rui Bruno también habla de los problemas de contabilización de lo que es el turismo, pero en otro sentido. Afirma<sup>318</sup> que el valor del turismo para la economía está subvalorado porque es muy difícil de medir, y porque hay mucha estadística hecha por estimativa. Según Rui Bruno, sería necesario que existiese una entidad que agregara toda la contabilidad analítica de los actores del sector. Correia da Silva afirma, por su parte, que todo este problema de medición es muy complejo, y que, mientras fue Secretario de Estado, hizo que se iniciara la Cuenta Satélite del Turismo en Portugal, para conocer la realidad. Pero el conocimiento de la realidad sigue siendo muy difícil, por la dificultad de captar y analizar bien los datos, y por ser cara<sup>319</sup>.

La dificultad de captar los datos queda patente en el problema puesto por Rui Bruno: “*En la restauración, es muy difícil distinguir cuál es el porcentaje de turismo: si es el vecino que viene al restaurante, eso es restauración pura; pero, si es alguien que ha venido de otra ciudad, ¿está haciendo turismo? Bueno, hay que saber por qué está allí. Y vuelve la dificultad de medir. Ahora, si se trata de un extranjero que está visitando la ciudad, eso es claramente turismo*”<sup>320</sup>.

Esta definición todavía sigue siendo utilizada, por motivos claros. Como dice Eduardo Abreu, “*es una definición que permite demarcar bastante bien lo que es el fenómeno*

---

<sup>315</sup> Anexo 13, p. 367.

<sup>316</sup> Anexo 13, p. 367.

<sup>317</sup> Anexo 13, p. 368.

<sup>318</sup> Anexo 15, p. 395.

<sup>319</sup> Anexo 13, p. 366.

<sup>320</sup> Anexo 15, p. 396.

*turístico: en el fondo, es el desplazamiento de una persona por motivo profesional o de ocio*<sup>321</sup>. Y sigue explicando que eso es turismo: el cambio de lugar de una persona o de una familia, para tener una experiencia, sea en algo necesario (el turismo de negocios será estudiado adelante) sea en busca de algo que no hay en su entorno cotidiano. Y eso puede ser lo que sea, lo que el viajante quiera: arquitectura, salud, bienestar, playa, parque de diversiones, todo<sup>322</sup>.

Para Rui Bruno el turismo es más, ya que es turismo todo lo que tiene relación con el ocio; así su idea de turismo es muy amplia<sup>323</sup>: *“para mí, hay turismo cuando alguien entra por tu puerta, y consume un servicio que tiene algún componente de ocio”*<sup>324</sup>.

Pedro Costa Ferreira está de acuerdo con Rui Bruno, ya que afirma que *“el concepto de turismo no puede ser reductor. Hay varias motivaciones para hacer turismo, y hay turismo ligado a varias actividades. Así, hemos de pensar en turismo de todas esas formas”*<sup>325</sup>. Y João Sachetti dice que en el turismo hay una *“serie enorme [de actividades], que va desde la comunicación a los transportes, a los hoteles, los resorts, las tiendas...”*<sup>326</sup>.

Entre los entrevistados, además de lo ya expuesto, hay quien contesta a la pregunta *“¿qué es el turismo?”* desde el punto de vista de la oferta, y quien mira al turismo desde la demanda, de lo que representa para el turista. De todas formas, la mayoría de los expertos piensa el turismo como una experiencia, algo intangible, por parte del turista, materializado por una industria compleja.

Una idea común es que el turismo consiste en una experiencia diferente, nueva, que hace que quien la disfruta salga de la realidad (cotidiana, al menos). Jorge Marrão afirma que la idea que se asocia al turismo es la de lo no-habitual<sup>327</sup>, es el pasar un tiempo de ocio, en un local no-habitual, haciendo algo que habitualmente no se hace<sup>328</sup>; y Pedro Costa Ferreira dice que pensar en turismo es pensar en nuevas vivencias<sup>329</sup>. Correia da Silva sostiene, a su vez, que una persona hace turismo porque piensa que, por cualquier motivo, tiene que cortar, por un período de tiempo, con un conjunto de

---

<sup>321</sup> Anexo 7, p. 277.

<sup>322</sup> Anexo 7, p. 277.

<sup>323</sup> Anexo 15, p. 395.

<sup>324</sup> Anexo 15, p. 396.

<sup>325</sup> Anexo 14, p. 375.

<sup>326</sup> Anexo 11, p. 333.

<sup>327</sup> Anexo 12, p. 347.

<sup>328</sup> Anexo 12, p. 347.

<sup>329</sup> Anexo 14, p. 375.

exigencias, rutinas, solicitudes y comportamientos de su día-a-día<sup>330</sup>. Tanto Gavin Eccles como Frédéric Frère hablan del turismo como de la busca de lo diferente: Eccles piensa que “*turismo es buscar algo diferente (...), salir a algún sitio diferente*”<sup>331</sup>; Frère divide el tiempo en dos, el tiempo de trabajo y el de descanso, siendo el turismo, así, el contrapeso del tiempo de trabajo, es el momento de apreciar la vida, realizando actividades lúdicas, descubriendo el mundo en que uno vive, conociendo lugares distintos<sup>332</sup>. João Sacchetti va más lejos, pues el “*turismo es, antes que nada, una fábrica de sueños*”<sup>333</sup>, “*la industria y los servicios que sirven una fábrica de sueños*”<sup>334</sup>, “*es una forma de servir, entretener y ayudar a las personas a materializar sus sueños o deseos de ocio*”<sup>335</sup>; y para Henrique Veiga es como un teatro donde el turista no solo asiste sino que también participa: “*el cliente es, de alguna manera, el espectador, pero un espectador participativo, o sea, no es solo un espectador pasivo que mira, observa, y goza. No, él participa en la propia experiencia en la que está involucrado*”<sup>336</sup>. El turismo es, así, una industria que suministra una experiencia. Es algo que tiene mucho de arte, ya que muchos de sus subsectores, de las partes de la cadena de valor, son teatralidad<sup>337</sup>.

El hecho de vivir algo diferente no implica que sea algo radicalmente diferente. Pedro Costa Ferreira hace ver<sup>338</sup> que uno puede hacer turismo en lugares habituales, o ya conocidos, pero lo que es importante es que la experiencia permita vivirlos de forma distinta. La función de las empresas de turismo puede ser generar nuevas circunstancias para los turistas, hacer ver cosas nuevas en lugares ya conocidos.

La definición de turismo no quedaría completa sin algunos incisos que algunos de los entrevistados dan. En concreto, João Sacchetti pone de relieve que esta actividad económica tiene una fortísima componente sociológica<sup>339</sup>, no solo por la búsqueda de lo nuevo, sino también por ser la materialización de la literatura romántica y de aventuras del siglo XIX<sup>340</sup>, porque implica la llamada de lo mítico<sup>341</sup>, por ser un fenómeno de

---

<sup>330</sup> Anexo 13, p. 365.

<sup>331</sup> Anexo 9, p. 305.

<sup>332</sup> Anexo 8, p. 293.

<sup>333</sup> Anexo 11, p. 333.

<sup>334</sup> Anexo 11, p. 333.

<sup>335</sup> Anexo 11, p. 333.

<sup>336</sup> Anexo 10, p. 323.

<sup>337</sup> Anexo 10, p. 323.

<sup>338</sup> Anexo 14, p. 375.

<sup>339</sup> Anexo 11, p. 333.

<sup>340</sup> Anexo 11, p. 333.

<sup>341</sup> Anexo 11, p. 334.

sociedades que tienen tiempo para gastar en el ocio<sup>342</sup>; en suma, *“turismo es esta combinación: hoy en día, el driver es económico, y en el inicio el driver es lo mítico, lo romántico”*<sup>343</sup>. De aquí se puede sacar una conclusión sencilla: el turismo sigue siendo un fenómeno de sociedades ricas<sup>344</sup>.

Mirando al turismo desde el punto de vista de la oferta, desde la industria, Jorge Marrão afirma<sup>345</sup> que el turismo no es más que hospitalidad, es recibir bien al otro. Pero ¿cómo se hace eso? Frédéric Frère explica que cuando hay una demanda, una necesidad, naturalmente hay una oferta que surge, que se estructura, para que haya capacidad de respuesta a la demanda. Y es lo que pasó también en este campo, porque la respuesta que surgió dio *“origen a lo que se llama verdaderamente una industria: cada vez es más especializada, segmentada, adaptada a los perfiles de los turistas, de los viajeros”*<sup>346</sup>. Y esta industria evoluciona, *“se construye en torno a un sutil puzzle de gustos, de laberintos de preferencias”*<sup>347</sup>, y de ahí salen los varios segmentos, desde el turismo para todos o de masas hasta el más pequeño nicho, que interesa a muy pocos. Este proceso de cambio es, según Frère, más sencillo en el turismo que en otros sectores, pues es, por su propia naturaleza, versátil: está en continuo contacto con otras culturas, países muy variados, lenguas diferentes. *“No es una industria pesada, tangible, es una industria de servicio, y por eso se adapta con facilidad al cambio”*<sup>348</sup>.

En resumen, no es posible decir que el turismo sea sencillamente un conjunto mensurable de personas que van de un lugar a otro, o una ciencia, o una industria, o la vivencia de experiencias. Es más, en palabras de Henrique Veiga, el turismo *“es una complejidad; y gestionar la cadena de valor turística es gestionar complejidades, con un gran número de detalles, y con la intervención e influencia de innumerables temáticas y ciencias. Es una complejidad que entrecruza inmensas fuentes del saber y del conocimiento, y que tiene que ser gestionada frente al consumidor final. Es una industria de sentido común. Alguna técnica, y mucho sentido común”*<sup>349</sup>.

Para terminar el estudio de las respuestas a qué es el turismo, es necesario ahora analizar dos cuestiones que surgieron en las entrevistas: ¿habrá turismo residencial? ¿Y turismo de negocios?

---

<sup>342</sup> Anexo 11, p. 333.

<sup>343</sup> Anexo 11, p. 334.

<sup>344</sup> Anexo 11, p. 333.

<sup>345</sup> Anexo 12, p. 351.

<sup>346</sup> Anexo 8, p. 293.

<sup>347</sup> Anexo 11, p. 335.

<sup>348</sup> Anexo 8, p. 302.

<sup>349</sup> Anexo 10, p. 323.



Aunque se pueda hablar de turismo residencial, Jorge Marrão es muy claro<sup>350</sup>: si turismo es hacer algo nuevo, en entornos diferentes, si uno está en su segunda residencia, no está haciendo turismo *per se*. Eso no significa que no pueda hacer turismo mientras esté en su segunda residencia, tal como puede hacerlo mientras vive en su primera residencia.

En lo que respecta al turismo de negocios, las respuestas de los entrevistados son más matizadas. Como dice Pedro Costa Ferreira, “*la primera conexión que hago con el turismo es el ocio, aunque en una concepción más amplia también se habla de turismo de negocios*”<sup>351</sup>. Así, ¿hará turismo quien viaja por trabajo?

Los entrevistados están de acuerdo en que existe turismo de negocios, y que este es importante (la mayor contribución económica para la industria del turismo viene de este segmento, afirma<sup>352</sup> João Sacchetti), pero es importante analizar los motivos que cada uno da para justificar eso.

La frontera entre negocios fuera del lugar habitual de trabajo y turismo no existe para Carlos Pontes Lopes<sup>353</sup>: si alguien duerme fuera de su residencial habitual, por motivos de trabajo, está haciendo turismo, del segmento negocios. Correia da Silva no es tan tajante, cuando afirma que “*un viaje de negocios no es turismo, aunque hay circunstancias que hacen que lo sea, en especial si se viaja para participar en incentivos, congresos o eventos*”<sup>354</sup>.

Jorge Marrão explica que es posible el turismo de negocios: si turismo es vivir el ocio fuera del lugar habitual, la persona que hace un viaje de negocios tiene tiempo para pensar en hacer turismo, y por eso se puede hablar de turismo de negocios, que es negocio y es turismo<sup>355</sup>. Eduardo Abreu piensa de igual forma: “*el turista de negocios debe ser considerado un turista per se*”<sup>356</sup>, y puede ser visto como un potencial turista de ocio (al revés no es tan frecuente, pues un turista de ocio no suele buscar oportunidades de negocio en los lugares visitados).

Hay dos razones para considerar que el turista de negocios es verdadero turista: la primera es que la persona está fuera de su casa, y por eso necesita de los tres tipos de servicios mínimos que la industria turística proporciona: alojamiento, comida y

---

<sup>350</sup> Anexo 12, p. 347.

<sup>351</sup> Anexo 14, p. 375.

<sup>352</sup> Anexo 11, p. 333.

<sup>353</sup> Anexo 6, p. 265.

<sup>354</sup> Anexo 13, pp. 365-366.

<sup>355</sup> Anexo 12, pp. 347-348.

<sup>356</sup> Anexo 7, p. 278.

transporte. Y la segunda es que, mientras está en el lugar de trabajo, hará a la vez alguna actividad de ocio, como una visita a una librería, a un museo, a una nueva tienda, a un restaurante o a un monumento. Como dice João Sacchetti, en el turismo de negocios se combina el trabajo con el ocio<sup>357</sup>. Además, es un turista de ocio potencial, porque puede aprovechar el viaje para buscar los datos que le permitan preparar una visita con motivo de ocio<sup>358</sup>.

El razonamiento de Gavin Eccles permite recapitular lo que se ha expuesto sobre el turismo de negocios: un turista de negocios no es literalmente un turista, pero, de hecho, es un turista, ya que esta fuera de su lugar habitual<sup>359</sup>. Además, Eccles distingue el viajero del turista<sup>360</sup>: según él, si el viajero llega a un hotel, participa en una reunión, y vuelve a casa, no es un turista; solo se transforma en turista de negocios si hace alguna actividad de ocio. Y lo que pasa es que lo habitual es hacer algo turístico: quedarse un día más, o llegar un día antes, o salir del hotel para ver alguna cosa, por ejemplo<sup>361</sup>.

En resumen, los turistas de negocios “*no son turistas según la definición normal, pero lo que son, o lo que harán, depende de lo que haya en el destino al que viajan. (...) Uno no es turista hasta el momento en que sale del hotel y explora o hace alguna cosa diferente*”<sup>362</sup>.

### 3.3 Cómo se piensa la oferta

#### 3.3.1 El diseño de la oferta turística

Después de la definición de qué es el turismo, es necesario entender cómo este concepto se plasma en la realidad, en los productos que las empresas del sector turístico venden. El primer punto es saber cómo mira la industria al turista, y después hay que comprender cómo diseña los productos y el servicio que busca vender. En esta parte, como es lógico, cada uno de los entrevistados habla tanto de la industria en su totalidad como de la parte de la que es especialista.

---

<sup>357</sup> Anexo 11, p. 334.

<sup>358</sup> Anexo 7, pp. 277-278.

<sup>359</sup> Anexo 9, p. 305.

<sup>360</sup> Anexo 9, p. 305.

<sup>361</sup> Anexo 9, p. 305.

<sup>362</sup> Anexo 9, p. 305.

João Sacchetti es tajante: *“la industria mira al turista, en el momento de diseñar los productos, como consumidor”*<sup>363</sup>. Es, por eso, necesario *“estudiar los hábitos de los consumidores, sus preferencias, su proceso adquisitivo”*<sup>364</sup>. En la misma línea de razonamiento, Henrique Veiga explica<sup>365</sup> que hay que comprender al cliente, pues no es el productor del servicio quien define cómo es su cliente, no inventa un cliente adecuado a sus productos. Y, para comprender, hay que definir el perfil, y acertar con las necesidades de cada perfil: *“los productos tienen que ser formateados para responder a las necesidades del cliente, y no al revés”*<sup>366</sup>.

Eduardo Abreu sostiene<sup>367</sup> que los clientes de su empresa consultora están, realmente, enfocados a la satisfacción del cliente, en dar al cliente la experiencia que él busca. Un punto fundamental para alcanzar esa satisfacción es vender un producto con la relación calidad-precio prometida. Con la experiencia de haber aconsejado ya en su carrera a muchos promotores, Abreu constata<sup>368</sup> que quien es más exitoso en el turismo es quien entrega al cliente el servicio más cercano a lo prometido, de la expectativa que tenía el cliente al llegar.

Para que tal cosa sea posible, desde el inicio del contacto con el cliente es necesario descubrir quién es, qué espera; en fin, cómo debe ser servido. Y cada cliente es un cliente. Carlos Pontes Lopes explica<sup>369</sup> esta idea, aplicándola a sus hoteles: si llegan dos hermanos, no se les puede tratar de igual forma, ya que cada uno es singular, tienen distintas ambiciones, necesidades, deseos. Por eso, los empleados del hotel tienen que captar el perfil de cada cliente lo más pronto posible, para que el abordaje al cliente sea el más adecuado. Si esto es verdad para todas las categorías, en el lujo es más necesario: *“es en el segmento de alto lujo donde hay una especificación en función de la persona”*<sup>370</sup>.

De todas formas, hay que ser realista, y, como dice João Sacchetti, *“el objetivo es construir el máximo valor partiendo de la oferta que tengo”*<sup>371</sup>. Y, a veces, puede suceder que tenga un espacio, un destino, y haya que buscar clientes para ello. Un ejemplo es Las Vegas. Era una ciudad de juego y se ha transformado en una ciudad de

---

<sup>363</sup> Anexo 11, p. 334.

<sup>364</sup> Anexo 11, pp. 334-335.

<sup>365</sup> Anexo 10, p. 324.

<sup>366</sup> Anexo 10, p. 324.

<sup>367</sup> Anexo 7, p. 279.

<sup>368</sup> Anexo 7, p. 279.

<sup>369</sup> Anexo 6, p. 265.

<sup>370</sup> Anexo 11, p. 335.

<sup>371</sup> Anexo 11, p. 334.

ocio para la familia, porque con las mismas infraestructuras, los promotores han querido cambiar el cliente, y lo hicieron<sup>372</sup>. O, como se verá adelante, en el diseño de la oferta de hostelería, el realismo también puede obligar a que se diseñe el producto y solo después se busquen clientes. ¿Es una buena solución? Puede que incluso sea la única.

El diseño de la oferta de cada productor no debería estar separado de lo que las otras partes de la cadena de valor hacen. Sin embargo, según Gavin Eccles, no sucede de este modo porque los interventores no hablan entre sí, no ponen en común sus conocimientos: *“Todos decimos que hablamos con el turista, pero no hablamos entre nosotros sobre las necesidades del cliente. Pienso que nos volvemos un poco egoístas, que no integramos suficientemente bien el conocimiento acerca de los varios negocios que soportan la experiencia que el turista tiene”*<sup>373</sup>.

Aunque es perjudicial para todos, se podría comprender que los directivos de las empresas del sector no hablen entre sí, para no perder el secreto del negocio. Sin embargo, es más difícil de comprender la falta de diálogo con las autoridades –*“las compañías de aviación no siempre hablan con las autoridades del turismo, y las autoridades tampoco hablan siempre con los hoteleros”*<sup>374</sup>–, y en especial con las autoridades del turismo urbano, por dos motivos: la cantidad y calidad de información que poseen, y la capacidad que tienen de resolver problemas que hay en la experiencia del turista, en el usufructo del destino.

En lo que hace respecto a la información, Jorge Marrão (que trabaja mucho para las autoridades del turismo en Portugal) piensa<sup>375</sup> que los organismos públicos saben qué tipo de turista visita su destino, cuáles son los mercados emisores, por qué ponen los medios para obtener la información, por qué van intentado descubrir qué le gusta al turista, qué es lo que aprecia.

La capacidad de resolver los problemas de la experiencia del turista es algo más complejo. Frédéric Frère enseña varios ejemplos de cómo las autoridades pueden ayudar a mejorar la experiencia del turista, pequeños pormenores que merecen atención. Una de las posibilidades es limpiar la ciudad, en concreto los *graffitis* de los muros de las zonas más frecuentadas por los turistas, cómo es el caso de Bairro Alto, en Lisboa; otra, reglamentar la forma de presentar los menús de los restaurantes en las calles de esas mismas zonas (*“los menús que veo en la Baixa de Lisboa en varias lenguas, con*

---

<sup>372</sup> Anexo 10, p. 324.

<sup>373</sup> Anexo 9, p. 317.

<sup>374</sup> Anexo 9, p. 317.

<sup>375</sup> Anexo 12, p. 350.

*aquellas banderas... el turista ve aquello y piensa: 'esto es un atrapa-turista'")<sup>376</sup>; otra es prohibir lo que denomina la polución de las terrazas con sombrillas patrocinadas: "Hay formas de patrocinar sombrillas. Por ejemplo, vi en Varsovia que se han interesado por este problema, no siempre con buen resultado, pero lo hicieron... una marca de cerveza patrocinaba muchas de las terrazas, el logotipo parecía grabado en la madera, muy discreto, muy bien hecho, pero con una línea definida, todo bien pensado"<sup>377</sup>.*

Gavin Eccles muestra<sup>378</sup> que las ciudades no saben cuidar los turistas mayores, y Jorge Marrão piensa que, al menos en Portugal, no saben cuidar a los turistas en general. En este caso, el problema es de la cultura de los políticos, no de las autoridades del turismo. Dice Marrão<sup>379</sup> que el turista no entra en las cuentas de los políticos portugueses porque los turistas no votan, mientras que en una ciudad como Londres, cuya población es muy heterogénea, el alcalde no puede permitirse el lujo de olvidar los turistas en sus decisiones. Así, y como afirma Frédéric Frère<sup>380</sup>, las ciudades deberían hacer lo que hacen tanto para sus habitantes como para sus turistas. Pero, para Jorge Marrão<sup>381</sup> sería interesante que los que deciden hiciesen la ciudad atractiva para los habitantes, ya que esa es la ciudad atractiva para los turistas. ¿Cómo hacerlo? Frédéric Frère –basándose en la experiencia de la Exposición Mundial de Lisboa 98 (la Expo98), un proyecto pensado desde el inicio para tener todos los componentes de atracción, donde las personas sentían un gran gusto, no solo por los espectáculos o los pabellones, pero también por el ambiente que se consiguió crear<sup>382</sup>– expone su propuesta de actuación: "Si yo fuera alcalde de una ciudad con interés turístico, reuniría personas con competencias complementarias como directores de escena de teatro y arquitectos, y diría: 'aquí tenemos un diamante en bruto, ahora vamos a trabajarlo.' El diamante es, muchas veces, el centro histórico de la ciudad, grande o pequeña. Está el hardware, los edificios, los locales de alojamiento, pero después hay que trabajar muy bien el software. El software es toda la experiencia que el turista vivirá en esos locales"<sup>383</sup>. Así, los expertos tendrían que definir qué tipo de experiencia podría vivir el turista en este destino, y ahí cabe de todo, desde la iluminación a los espectáculos y a la música.

---

<sup>376</sup> Anexo 8, p. 298.

<sup>377</sup> Anexo 8, p. 298.

<sup>378</sup> Anexo 9, p. 317.

<sup>379</sup> Anexo 12, pp. 350-351.

<sup>380</sup> Anexo 8, p. 298.

<sup>381</sup> Anexo 12, p. 356.

<sup>382</sup> Anexo 8, p. 298.

<sup>383</sup> Anexo 8, pp. 297-298.

Nótese que esas mejoras también permitirían hacer la ciudad atractiva para los habitantes.

La segunda parte del análisis del diseño de la oferta turística tiene cuatro temas: los servicios prestados por las compañías de aviación, por los turoperadores, por los hoteles y por las empresas de eventos.

Las empresas de aviación piensan, según Gavin Eccles<sup>384</sup>, que tienen dos tipos de clientes: los que viajan por motivo de trabajo, y los que lo hacen por ocio: los primeros vuelan en clase *business*, y los segundos en económica. Y ¿cómo diseñan el servicio para cada pasajero? En primer lugar, hay que tener en cuenta que en la última década, las empresas de aviación (y los hoteles) han decidido que lo más importante era enfocarse en los precios y en la capacidad, probablemente porque verificaron que lo que las personas querían era volar por bajo precio. Para vender a precios bajos, los aviones tienen que estar siempre llenos, y todo lo que se pueda ahorrar, se debe ahorrar. Así, las personas más importantes en la aviación no son los que dan el servicio, pero sí los que dominan las técnicas de *yield management*. El modelo de gestión es gastar lo menos y hacer pagar lo más posible, aunque esto va en perjuicio del servicio<sup>385</sup>. Gavin Eccles piensa<sup>386</sup>, por eso, que el servicio ha empeorado en los últimos 10 años. Y que las compañías *low cost* tampoco son buenos ejemplos de calidad de servicio: “*tienen 3 azafatas, 2 en algunos aviones, están siempre intentado vender productos a bordo, café, té, cualquier cosa que permita a la compañía hacer dinero*”<sup>387</sup>. Es verdad que para los pasajeros de primera clase las empresas están intentando volver a prestar un servicio de calidad (Gavin Eccles cita el ejemplo de *Gulf Air*, que tiene *chefs* cocinando en el lugar para los pasajeros que más pagan<sup>388</sup>), a hacer que volar en *business* sea tan atractivo como hace unas décadas. Pero los pasajeros de la clase turística no reciben un buen servicio<sup>389</sup>. Y, hablando de la experiencia de vuelo, Gavin Eccles afirma que peor que el de las compañías aéreas, es el servicio de los aeropuertos, también porque no han comprendido los cambios en la sociedad<sup>390</sup>.

Si bien es cierto que el servicio ha empeorado más de lo que era proporcionado, ello se compensaba en parte porque ha habido muchos cambios en la sociedad, debidos, entre

---

<sup>384</sup> Anexo 9, p. 306.

<sup>385</sup> Anexo 9, p. 307.

<sup>386</sup> Anexo 9, p. 307.

<sup>387</sup> Anexo 9, p. 307.

<sup>388</sup> Anexo 9, p. 308.

<sup>389</sup> Anexo 9, p. 308.

<sup>390</sup> Anexo 9, p. 316.

otros factores, a muchas innovaciones que surgieron en los últimos años. Por ejemplo, el *check-in* se ha simplificado mucho, y el concepto del *self-service* entró dentro del servicio, lo que es bien acogido por los pasajeros<sup>391</sup>. Esta disminución de la necesidad de gastar tiempo con los pasajeros que viajan por motivo de trabajo permite que las empresas presten más atención a los que considera turistas, que les presten un mejor servicio, que les den una mejor experiencia antes, durante y después del vuelo: se les habla más, se les conoce mejor, se les puede dar con más precisión lo que quieren<sup>392</sup>.

La propuesta de Gavin Eccles para el servicio que las compañías nacionales deben dar es sencilla. El objetivo es que un turista viva una buena experiencia de vacaciones. El papel de la empresa aérea es dar un buen servicio durante el vuelo. Para eso, explica utilizando el ejemplo de la TAP (empresa pública portuguesa), el cliente tiene que saber que, si quiere viajar a un destino portugués como Lisboa, lo mejor es viajar en TAP, para tener una experiencia portuguesa desde el inicio. El vuelo debe ser la primera parte del descubrimiento del país, de su cultura.

El mensaje debe ser “Vuele TAP a Lisboa porque nosotros conocemos mejor Portugal que los otros”. Y, a bordo, todo tiene que transmitir Portugal: la revista, la comida, el vino, la vajilla. El turista no puede subir a bordo y sentir que está en un espacio neutro, en una compañía aérea indiferenciada. Es necesario que, en una hora, el turista entre en el espíritu de Portugal<sup>393</sup>.

Para terminar el análisis del modo de diseñar los servicios de las compañías aéreas, hay un tema que Gavin Eccles refiere como todavía no trabajado<sup>394</sup>: lo que se refiere a los jubilados o prejubilados: gente que tiene tiempo y dinero, pero todavía las empresas aéreas no han pensado en ellos como potenciales clientes, y por eso no han diseñado productos que les convengan.

Pedro Costa Ferreira es el experto que explica cómo se diseñan los productos que los turoperadores venden. En la entrevista utilizó con abundancia el ejemplo de su compañía, el operador portugués más importante, parte de un grupo muy relevante en el mercado. Por eso hay que detallar las circunstancias del entorno en el que se mueve Pedro Costa Ferreira: un mercado pequeño, muy competitivo, en especial en los últimos años, debido a la entrada de competencia española. Las empresas españolas miran este mercado como una extensión natural del español, y por eso quieren ganar en Portugal el

---

<sup>391</sup> Anexo 9, p. 308.

<sup>392</sup> Anexo 9, p. 308.

<sup>393</sup> Anexo 9, p. 311.

<sup>394</sup> Anexo 9, pp. 317-318.

mismo peso que ya tienen en España. Y la empresa que está en el mercado tiene que defender su posición, al mismo tiempo que tiene que responder a las nuevas exigencias de los clientes. La otra característica importante para comprender el entorno de la empresa de Pedro Costa Ferreira es que el *outbound* de masas es una realidad nueva en Portugal.

Los cambios de los últimos años hicieron que los productos de los grandes turoperadores hayan cambiado mucho. Si antes era importante que el operador ofreciera muchas posibilidades, ahora lo que permite colocar los catálogos en las agencias de viajes es el hecho de conocer al pormenor, de ser experto en el destino o en la motivación del viaje: *“El concepto antiguo de este tipo de operadores era el de operador general, pero nosotros tuvimos necesidad de desarrollar el concepto de multiexperto”*<sup>395</sup>.

¿Cómo funciona el turoperador? Depende del tamaño. Véase primero los grandes, esto es, los que no trabajan sólo para un nicho del mercado. Si es grande, hay dos posibilidades: o es muy grande, poderoso, con capacidad de imponer un destino a los clientes, y se impone el destino (hay muy pocas compañías en el mundo que tengan ese poder: *“Pienso que es difícil (...) decidir una tendencia. (...) Un periódico puede elegir un Presidente de la República, pero pienso que, en principio, un operador no puede decidir una tendencia”*<sup>396</sup>, dice Pedro Costa Ferreira); o se detecta una tendencia o necesidad todavía no totalmente satisfecha y se intenta ocupar ese lugar en el mercado. Para eso, *“hay que ser dinámicos: (...) tenemos, en primer lugar, que aperebirnos de cuál es la tendencia, sea cual sea, e intentar estar en ella antes que todos los demás. Y después (...) más que generar nuevas tendencias, intentar diferenciarnos de la competencia”*<sup>397</sup>.

Los operadores de nicho son distintos: tienen que cuidar todos los pormenores de la experiencia que el turista va a tener, el destino al que quiere viajar, o la motivación del viaje.

Pedro Costa Ferreira da algunos ejemplos de negocios en los que el tamaño del operador no es tan importante como la calidad de la oferta<sup>398</sup>: el buceo, las vacaciones de portugueses para esquiar (hay otros países donde la nieve no es un nicho, es un negocio de mayor entidad), el turismo religioso, los circuitos por ciudades de Europa (el

---

<sup>395</sup> Anexo 14, p. 376.

<sup>396</sup> Anexo 14, p. 378.

<sup>397</sup> Anexo 14, p. 378.

<sup>398</sup> Anexo 14, p. 382.



“circuito europeo”), los *short breaks* y los viajes de estudiantes que finalizan el bachillerato o la carrera (los *charters* que transportan grupos de jóvenes a las islas españolas, o al norte de Brasil o al Caribe son contratados por los operadores<sup>399</sup>, los hoteles también, y como lo único que los participantes en el viaje quieren es diversión, la calidad se mide por el precio bajo y la cantidad de diversión disponible).

Una diferencia grande entre el producto para las masas y el de nicho es que la marca del agente de viajes es importante en el primer caso, y la del turoperador es importante en el segundo: “*si el turista va al Caribe, le da igual ir o no en MundoVip*<sup>400</sup>, *pero si hace los circuitos, los hace con MundoVip*”<sup>401</sup>.

¿Cuál es el motivo? La confianza. Para el turismo de masas, que es el típico de las agencias de viajes de *outgoing* que no son especializadas (al igual que los turoperadores generales), es muy relevante ofrecer confianza. De hecho, su negocio depende de lo que venda a los residentes del barrio en el que están ubicadas, a los que pasan por su puerta y entran<sup>402</sup>. Como explica Pedro Costa Ferreira, aunque se hable de la importancia del buen servicio (buena acogida, una bebida, una sonrisa, buena climatización)<sup>403</sup>, en primer lugar hay que proporcionar al cliente lo que quiere: “*si la persona dice que quiere hacer 15 días de vacaciones de cultura, y al agente [de viajes] le intenta vender Porto Santo*<sup>404</sup>, *el cliente puede concluir que ha sido recibido como un príncipe, pero no vuelve porque no confía en la señora que le ha recibido. O si soy muy bien recibido, sin ticket de cola, y me dicen que me pagan el viaje si no me atienden en dos minutos; si me atienden siempre en dos minutos, pero yo quiero playa y me envían a Madeira*<sup>405</sup>, *me quedo satisfecho por haber sido atendido deprisa, pero no vuelvo*”<sup>406</sup>. Así, o las agencias dan un buen producto, que corresponda al deseo de los clientes, y con eso consiguen clientes que repitan, o pierden a estos y a sus conocidos. Y los clientes que repiten son fidelizados por la confianza: lo que el cliente busca, antes del buen servicio, es que el agente de viajes sepa ofrecer lo que él quiere<sup>407</sup>.

La confianza es, así, necesaria para los agentes de viajes de masas; pero, en el caso de los viajes de nicho, es más importante la confianza en el organizador del viaje, esto es,

---

<sup>399</sup> Anexo 14, p. 391.

<sup>400</sup> El turoperador de Pedro Costa Ferreira.

<sup>401</sup> Anexo 14, p. 382.

<sup>402</sup> Anexo 14, p. 379.

<sup>403</sup> Anexo 14, p. 379.

<sup>404</sup> Isla que sólo tiene buenas playas.

<sup>405</sup> Isla que casi no tiene buenas playas.

<sup>406</sup> Anexo 14, pp. 379-380.

<sup>407</sup> Anexo 14, p. 380.

en el operador (cuando es el caso de que esté organizada por un operador, naturalmente). El mejor ejemplo es el de los circuitos urbanos, pues es habitual que los operadores organicen estos circuitos, ya que, si lo hacen bien en un primer circuito, los clientes quieren repetir la experiencia en otras ciudades: *“el [turista de] circuito es un tipo de consumidor que entra en el [circuito del] Benelux, después hace [el circuito de] Italia, y los operadores ya estamos en Croacia y en los nuevos países del Este porque sabemos que este viajero viaja siempre con el mismo operador, si el operador le presenta uno o dos circuitos más”*<sup>408</sup>.

En resumen, el cliente necesita tener confianza en el turoperador, que es el que organiza el viaje: si es un viaje específico, quiere saber quién es y qué historia tiene; pero si es turismo de masas, es suficiente que el agente de viajes le transmita esa confianza.

Ahora, el agente está en las manos del turoperador, ya que la propia subsistencia del agente de viajes (originada en la retención de los turistas debido a la confianza) depende de los otros elementos de la cadena de valor del turismo, en primer lugar del operador: la confianza sólo se generará durante las vacaciones. Y todo irá bien si la promesa (del operador al agente y de éste al turista) se cumple: todo depende de la conformidad entre el dicho y el hecho<sup>409</sup>.

Y aquí está el punto fundamental del diseño de los productos que los turoperadores ofrecen<sup>410</sup>: la conformidad entre lo que pide el turista y lo que se le entregue. El operador tiene que seleccionar, en el destino, empresas que funcionen bien, en especial agencias de *incoming* que acojan bien a los turistas, y hoteles que estén de acuerdo con lo que piden. El hotel no tiene que dar lujos, tiene que estar conforme a lo prometido: no es necesario tener minibar, si no está previsto; pero tiene que estar siempre limpio.

Esto tiene un problema: como explica Pedro Costa Ferreira, el buen operador del turismo de masas busca conocer las tendencias antes, para poder seguir delante de la competencia, ofreciendo los nuevos destinos antes que los demás. Pero si el punto esencial del diseño de su producto es la conformidad entre el deseo del turista y lo que se le entrega, el operador no sólo debe descubrir la tendencia, sino también quién es el que, dentro del destino, va a entregar al turista el buen servicio. Por ejemplo, dice Pedro Costa Ferreira: *“Si yo identifico bien una tendencia, el Brasil, pero no distingo quién me trata bien de las personas, cuáles son los buenos y los malos hoteles, aunque he*

---

<sup>408</sup> Anexo 14, p. 382.

<sup>409</sup> Anexo 14, p. 382.

<sup>410</sup> Anexo 14, p. 382.

*identificado bien la tendencia, no la voy a ganar. Pienso que sólo se gana la tendencia si se identifica quién la trabaja bien, y con un producto conforme. Esta es la palabra llave, al menos en la área de los operadores, en este área de masificación”*<sup>411</sup>.

Un ejemplo de cómo tiene que ser coherente la oferta es la venta de vacaciones en São Tomé: tiene que presentarse con realismo, explicando a los turistas que lo que van a vivir no es una experiencia totalmente agradable, ya que, por ejemplo, los *transfers* entre el aeropuerto y los hoteles son malos, las calles son de tierra, en mal estado, con mucho polvo, “*pero nosotros lo vendemos así porque es así*”<sup>412</sup>.

El diseño de la oferta de los turoperadores tiene que atender a un último punto. Pedro Costa Ferreira explica que hay que tener cuidado con las costumbres de los turistas, ya que un turista portugués es distinto de un español o de un inglés, y eso tiene que estar presente a la hora de diseñar el producto: en Canarias, por ejemplo, los españoles buscan el *all inclusive*, mientras que los portugueses quieren salir del *resort*, hablar con los lugareños, comprar cosas<sup>413</sup>; o en destinos donde no se hable inglés, no vale la pena venderlos a ingleses, pero pueden venderse a portugueses, pues buscan la comunicación con los lugares de una forma o de otra<sup>414</sup>; el tercer ejemplo es de São Tomé e Príncipe, donde el portugués entra sin problemas en el bar local, el *buteque*, mientras que otros turistas tienen miedo, porque sienten que no hay suficiente seguridad<sup>415</sup>.

El diseño de la oferta de la hostelería tiene dos componentes: la infraestructura física –el terreno, el local, los edificios, los espacios junto a los edificios, como son las piscinas o los campos de golf– y el servicio. Lo que Jorge Marrão constata en Deloitte es que la primera parte está bien dominada por los promotores de los proyectos: es aquella donde hay mayor inversión, donde el dinero tiene que aplicarse muy bien, pues es una inversión de largo plazo; pero la parte del servicio todavía está muy poco trabajada, “*hay todo un mundo de cosas por hacer*”<sup>416</sup>.

Henrique Veiga también divide el servicio de los hoteles (y de casinos o de restaurantes) en dos partes: el *front-office*, que es equivalente a un teatro; y el *back-office*, que es como una máquina que tiene que estar muy bien rodada. Así, el servicio es un compuesto de un soporte muy científico, de coordinación de flujos, personas

---

<sup>411</sup> Anexo 14, p. 381.

<sup>412</sup> Anexo 14, p. 388.

<sup>413</sup> Anexo 14, p. 387.

<sup>414</sup> Anexo 14, p. 387.

<sup>415</sup> Anexo 14, p. 388.

<sup>416</sup> Anexo 12, p. 349.

voluntades, resultados, en fin, de operaciones, con una apariencia teatral dada por los empleados del hotel, y que es donde se plasma el servicio definido en el *back-office*<sup>417</sup>.

Y ¿cómo se define ese servicio? Conforme defienden Henrique Veiga y João Sacchetti, hay que diseñar lo que se ofrece según lo que el cliente quiere recibir. João Sacchetti pone un ejemplo: ¿qué pide un cliente que busca un hotel de bajo coste para pasar un fin de semana en una ciudad (*city break*)? Cama limpia, confortable, una ducha y la atmósfera de la vida de la ciudad (gente gritando en la calle, vendiendo cosas, lo típico), en fin, lo que el turista busca es la experiencia<sup>418</sup>.

Rui Bruno va un poco más lejos y hace dos divisiones: en primer lugar, hay que distinguir entre hoteles urbanos y *resorts*. En los primeros, lo que se vende es la localización; y en los segundos, se vende el ambiente, y la localización debe seguir lo que se ofrece<sup>419</sup>. Dentro de los hoteles de vacaciones, divide a los promotores de hoteles dirigidos a clientes en vacaciones en tres grupos: los que tienen una perspectiva de imitación de la competencia en lugar y producto; los que abren un nuevo destino, y los que imitan la competencia en el lugar pero con producto nuevo.

Los que siguen la tendencia del mercado son los que piensan: “quiero hacer un hotel en el Algarve. ¿Quiénes son los turistas habituales en el Algarve? Los ingleses. Entonces mis clientes serán ingleses”. Lo que este hotel o *resort* tendrá que hacer es ser un poco mejor que los otros en alguna cosa<sup>420</sup>. Los que abren un nuevo destino tienen que decidir a qué clientes quieren servir de una forma coherente con el nuevo destino que tratan de promover. Este es un propósito caro y de largo plazo. Y la tercera posibilidad es la de los que se instalan en un destino turístico acostumbrado, pero que buscan clientes muy distintos. Por ejemplo, montar un hotel para clientes chinos en el Algarve: todo tiene que estar pensado de modo que los chinos no se sientan perdidos: los empleados tienen que hablar chino, tiene que haber comida china, la señalización tiene que estar en chino, en fin, todo debe estar pensado para que la experiencia del turista sea la que él quería<sup>421</sup>.

Todos estos tipos de hoteles tienen una dificultad menor y una mayor: la parte física y la parte intangible. Como dice Jorge Marrão, la parte de las infraestructuras está bien dominada por parte de los promotores. Por ejemplo, uno de los trabajos de investigación

---

<sup>417</sup> Anexo 10, p. 323.

<sup>418</sup> Anexo 11, p. 335.

<sup>419</sup> Anexo 15, p. 403.

<sup>420</sup> Anexo 15, p. 397.

<sup>421</sup> Anexo 15, p. 397.

que los hoteleros hacen es buscar las tendencias de decoración, pues deben ofrecer un edificio y una habitación decorada con riqueza, pero a bajo coste y según los deseos del turista<sup>422</sup>. Rui Bruno está de acuerdo, y por eso afirma que se puede ofrecer al cliente lo que se quiera, tanto en lo que respecta a las infraestructuras como a las materias-primas: se puede construir la estructura que se quiera, los arquitectos e ingenieros son capaces de hacerlo; y “*en los productos, hoy en día, consigues casi todo: si quieres huevos de codorniz de Nueva Zelanda puedes conseguirlos, cuestan dinero, pero si los consigues vender a un precio que compense...*”<sup>423</sup>. El problema mayor está en la parte intangible, en las personas.

Más adelante se analizarán las cuestiones relativas a la actitud de servicio; ahora es relevante citar lo que Rui Bruno expone sobre la flexibilidad.

Para prestar un buen servicio, es necesario tener personal suficiente para responder a los pedidos de todos los clientes. Pero hay un problema típico de la hostelería, en especial en los *resorts* y hoteles de vacaciones: los picos de demanda. “*La cuestión es que estás constantemente sufriendo picos de demanda, y por eso es muy importante que tengas capacidad de responder a esos picos*”<sup>424</sup>. Así, o se tiene una plantilla enorme, o se contratan trabajadores temporales para los períodos de pico. Pero los trabajadores temporales no son profesionales, no saben del oficio, y solo están en el hotel unos seis meses; sólo se les contrata para hacer los trabajos menos cualificados, como lavar platos o trabajar en la lavandería<sup>425</sup>. ¿Cual sería la buena solución? Poder tener los trabajadores del hotel trabajando cuando hay demanda, y no trabajando cuando no la hay. La flexibilidad necesaria no es trabajar en el bar hoy y en la piscina mañana<sup>426</sup>, es poder trabajar más tiempo en una semana o en un mes, y menos en otro. Para Rui Bruno, lo ideal sería “*tener a todos trabajando en agosto, sin pausas, todo el mes, haciendo 12 horas al día. Y después todos podrían tomarse dos meses de vacaciones. Y lo divertido es que ellos mismos lo aceptarían*”<sup>427</sup>. Ellos aceptarían, y el hotel, en la época de baja demanda, pararía y aprovecharía para llevar a cabo el mantenimiento necesario para la temporada siguiente. Pero como la legislación no lo permite, hay unos cuantos empleados que están en el hotel y no tienen nada que hacer.

---

<sup>422</sup> Anexo 12, p. 353.

<sup>423</sup> Anexo 15, p. 397.

<sup>424</sup> Anexo 15, p. 398.

<sup>425</sup> Anexo 15, p. 399.

<sup>426</sup> Anexo 15, p. 398.

<sup>427</sup> Anexo 15, p. 398.

En resumen, el diseño del servicio de la hostelería tiene primero en cuenta qué tipo de cliente va a servir, después decide qué infraestructuras construir, qué productos ofrecer, y por fin tiene que contratar y formar a los empleados, teniendo en cuenta que tendrán poca flexibilidad y que la actitud de servicio tiene que ser muy potenciada.

El diseño del servicio de los eventos o actividades de ocio sale fuera del ámbito de este trabajo. Sin embargo, algunos de los entrevistados dieron algunas pistas sobre qué se debe hacer para prestar una experiencia de descanso de gran calidad a los turistas que viajan a un destino. Algunas ideas ya se aplican, otras no.

Jorge Marrão expone dos buenos ejemplos que se dan en Oporto: el Museo de Arte Contemporáneo de Serralves es una institución que sabe segmentar muy bien sus clientes, y que después se comunica con ellos de una forma muy coherente<sup>428</sup>; y los conductores de buses prestan un buen servicio porque conocen bien qué les gusta a los turistas que visitan Oporto: *“saben bien dónde dejarlos [a los turistas], dónde les gusta ir, cuánto tiempo quieren quedarse en cada sitio, qué les gusta...”*<sup>429</sup>.

Rui Bruno explica lo importantes que son, para la experiencia del buen servicio que un destino tiene que dar, las diversas actividades que deben existir. En efecto, la demanda de los turistas ya no es sólo llegar a un hotel, ir para la playa y beber cerveza. Sí, es verdad que los hay, y que no dejarán de existir, pero el mercado está hoy en día mucho más segmentado, hay muchos más nichos<sup>430</sup>. Así, hay que pensar: *“¿Qué puedo ofrecer? ¿Puedo ofrecer surf? Bien. ¿Puedo ofrecer jazz? Bien. ¿Puedo ofrecer vino? Bien. Y después vas al mercado internacional a descubrir quien quiere comprar esto. O mejor, investigas en el mercado internacional qué quieren comprar las personas, y, de eso, qué puedes ofrecer tú”*<sup>431</sup>.

Eduardo Abreu explica que los servicios tienen que estar adaptados al local donde se prestan, utilizando como ejemplo los *spas*. Los *spas* del Oriente son muy apreciados en Occidente porque el nivel de servicio es realmente muy alto. Esto puede ser así porque, como los costes de personal son muy bajos, pueden tener mucha gente trabajando. Pero si esas cadenas de *spas* importaran a Occidente sus modelos de negocio, no podrían competir: o el precio es demasiado alto, y nadie tiene capacidad de pagar tal cantidad; o habría necesidad de disminuir el número de trabajadores; un masaje hecho por cuatro

---

<sup>428</sup> Anexo 12, p. 350.

<sup>429</sup> Anexo 12, p. 350.

<sup>430</sup> Anexo 15, p. 406.

<sup>431</sup> Anexo 15, p. 406.

personas en Oriente tendrán que hacerlo dos en Occidente. ¿No es el mismo masaje? No, pero tiene que ser así<sup>432</sup>.

Todos los que sirven a los turistas tienen que pensar en el proceso de diseño del servicio para turistas. Pero hay todavía una parte que no lo hace, una parte compuesta, en expresión de Jorge Marrão, “*por las entidades que producen oferta turística, pero que no son de la cadena de valor del turismo, esto es, los restaurantes, los shoppings, los eventos culturales*”<sup>433</sup>. Rui Bruno ofrece un ejemplo de esto mismo: “*Nunca vi una casa de fado que dé al turista una traducción de la letra del fado al inglés. Está una persona cantando, parece que se está muriendo, que alguien le clavó un cuchillo, está a las puertas de la muerte... y es fantástico: ‘Great!’ dice el turista. Es capaz de admirar la capacidad vocal y la expresividad del sentimiento, pero no comprendió nada de lo que pasaba*”<sup>434</sup>.

### 3.3.2 Actitud de servicio

Después de analizar el modo de diseñar los productos de todos los componentes de la cadena de valor, es el momento de estudiar uno de los elementos fundamentales de la oferta turística: el servicio, esto es, el modo de entregar el producto al turista.

En el punto anterior se hizo referencia a la idea expresada por Pedro Costa Ferreira de que, antes del servicio, hay que cuidar el producto. Y así es, sin producto –que puede ser tangible o no (si es intangible muchas veces se denomina servicio, pero el concepto de servicio en este apartado es distinto, es el modo de entregar el producto)– adaptado a las necesidades del cliente, no sirve de nada prestar un buen servicio.

Ahora, en todos los negocios, y el turismo es un caso paradigmático, las empresas tienen que satisfacer a sus clientes, y el servicio es fundamental para ello. Por eso, además de saber cómo se diseña un producto, para conocer la oferta turística hay que comprender cómo debe entregarse, esto es, cuál es la actitud que deben tener los suministradores de productos turísticos; en fin, cuál es la actitud de servicio correcta.

¿En qué se concreta esta actitud de servicio? En la relación entre el que presta el servicio y el que lo recibe, esto es, entre el empleado (del hotel, del campo de golf, de la compañía aérea, etc.) y el turista. Y “*si hay alguna actividad en la cual es fundamental*

---

<sup>432</sup> Anexo 7, p. 285.

<sup>433</sup> Anexo 12, p. 350.

<sup>434</sup> Anexo 15, p. 407.

*la relación entre las personas que prestan el servicio y las que reciben el servicio es en el área del turismo y del ocio*”<sup>435</sup>.

Entonces, ¿qué es la actitud de servicio? Jorge Marrão afirma que es “*recibir bien al otro*”<sup>436</sup>, y después explica: “*es atender bien al cliente, comprender lo que quiere, lo que le es agradable, lo que le es desagradable, lo que es ofensivo, lo que no es ofensivo, lo que es una sugerencia; es algo que tiene que ser muy natural*”<sup>437</sup>. Pedro Costa Ferreira, cuando afirma la importancia de esta actitud en el turismo (“*absolutamente fundamental*”), la define de una forma sencilla pero cierta: es el intento de que “*aquello*” vaya bien<sup>438</sup>. Un empleado con actitud de servicio “*es una persona que está allí para ayudarme a sacar el mejor partido de lo que ha sido mi inversión para estar en aquel lugar*”<sup>439</sup>.

Los entrevistados no siempre definen de una forma clara lo que es la actitud de servicio, pero explican siempre lo que es: Carlos Pontes Lopes explica que, en sus hoteles, antes incluso de tener contacto con el cliente, un empleado que tiene esta actitud cuenta con la capacidad de percibir quién es el cliente que va a llegar y, por tanto, cómo se le debe tratar<sup>440</sup>; Frédéric Frère cuenta su experiencia personal: “*he tenido una experiencia muy agradable. Todos los colaboradores de ese pequeño resort tenían una sencillez en el trato (...) tenía, realmente, una actitud fantástica, de simpatía, de apertura, discretos y al mismo tiempo disponibles, y eso es muy difícil!*”<sup>441</sup>; Luís Correia da Silva también presenta su experiencia: “*Cuando llego a un destino o a un hotel, por muy simpático que sea el hotel o el destino, si quien me recibe, me recibe con mala cara, me quedo incomodado*”<sup>442</sup>, y explica cuáles son las características de un servicio extraordinario: “*un servicio atento, personalizado, dirigido, preocupado pero relajado. O sea, una presencia que era presencia, pero sin ostentar esa presencia, y con algún sentimiento naïf*”<sup>443</sup>, servicio éste que recibió en una de sus vacaciones. Correia da Silva sigue describiendo cómo se les trataba en ese hotel en el que la actitud de servicio era ejemplar: “*Nosotros no teníamos la sensación de que los empleados eran totalmente profesionales, en el sentido de una persona con veinte o treinta años de experiencia, a*

---

<sup>435</sup> Anexo 13, p. 368.

<sup>436</sup> Anexo 12, p. 351.

<sup>437</sup> Anexo 12, p. 352.

<sup>438</sup> Anexo 14, p. 378.

<sup>439</sup> Anexo 13, p. 371.

<sup>440</sup> Anexo 6, p. 265.

<sup>441</sup> Anexo 8, pp. 295-296.

<sup>442</sup> Anexo 13, p. 369.

<sup>443</sup> Anexo 13, p. 369.



*quien todo ya le sale mecánicamente –¡no! Percibíamos que habían tenido un entrenamiento, que habían sido formados para tener una cierta actitud en relación a los clientes, que era la que la empresa quería*”<sup>444</sup>.

Todos estos ejemplos son de servicios de hostelería o de ocio. ¿Será que la actitud de servicio es más importante en estos elementos de la cadena de valor del turismo que en otros, que también contactan con el turista, como es el caso de las agencias de viajes? Frédéric Frère contesta a esta pregunta afirmando que es tan importante en las agencias como en lo demás, aunque el contexto es distinto porque la interacción no es igual. Lo que interesa, sí, *“es la capacidad de colocarse al lado del cliente, de comprender lo que espera”*. Por eso la actitud de servicio es importante y transversal a la cadena de valor del turismo<sup>445</sup>.

La actitud de servicio es, por tanto, una capacidad de querer que la experiencia del turista le sea agradable, de adelantarse (Henrique Veiga piensa que servir es, en más del 60% de los casos, anticipar<sup>446</sup>), de estar sin estar, de ser simpático con naturalidad, de tratar a cada cliente como una persona, siempre siguiendo unos patrones de actuación definidos previamente. Pero eso es muy difícil de conseguir. Según Henrique Veiga, *“esa es la parte más difícil, es generar la sensibilidad en todos que trabajan en esta industria. Es difícilísimo, hay que tener la capacidad de comprender al otro, de estar muy atento, de oír y de hablar con las personas, para después adecuar el comportamiento y la entrega del servicio a las expectativas”*<sup>447</sup> del turista.

Hay pueblos que tienen actitud de servicio y otros que no. Jorge Marrão prefiere los asiáticos, porque allí la actitud es algo cultural, no es forzado, entrenado, es el modo de tratarse unos a los otros, es natural<sup>448</sup>. Rui Bruno explica que, en un hotel suyo cerca de Lisboa, que es parte de una cadena hotelera global, las calificaciones de la satisfacción de los clientes con respecto a la actitud de servicio recibida son muy buenas para los patrones europeos, pero son malas en comparación con los valores de los hoteles asiáticos o americanos<sup>449</sup>.

Todo esto muestra que la actitud de servicio, si no existe de una forma natural, tiene que enseñarse, aunque, como afirma Jorge Marrão, el coste de transformación de la persona,

---

<sup>444</sup> Anexo 13, p. 369.

<sup>445</sup> Anexo 8, p. 295.

<sup>446</sup> Anexo 10, p. 326.

<sup>447</sup> Anexo 10, p. 326.

<sup>448</sup> Anexo 12, p. 351.

<sup>449</sup> Anexo 15, p. 401.

del empleado, es muy alto si esa actitud no forma parte de su cultura<sup>450</sup>. Por eso es tan importante la contratación y la formación de los empleados, en especial de aquellos que pueden tener contacto con el turista. Es Frédéric Frère quien asevera que “*es un verdadero desafío colocar personas adecuadas en el servicio al visitante*”, y por tanto los procesos de reclutamiento tienen de tener en cuenta las calidades innatas de la persona<sup>451</sup>. Luís Correia da Silva piensa que los procesos de reclutamiento ya se hacen correctamente, que las personas son escogidas no tanto por tener un perfil más agradable, o conocimientos técnicos, sino por tener los *soft skills*, esto es, la actitud de servicio, de comunicación, de fácil relación con otros<sup>452</sup>.

Si no es así, si la contratación no está bien hecha, o si las personas no tienen naturalmente una actitud de servicio, en seguida surgen los problemas (“*Se ve en el Algarve, es gente que viene de trabajar en el campo y empieza a trabajar en un hotel. ¡Hay siempre lío!*”<sup>453</sup>). Luís Correia da Silva observa que los hoteles o los organizadores de eventos no pueden tener gente que trabaje para ellos que traten mal a uno, dos o tres de sus clientes, aunque traten bien a doscientos o trescientos, también porque estos dos o tres van a poner malas informaciones en los *sites* apropiados o en sus blogs<sup>454</sup>.

¿Cuál es, entonces, la solución? La formación: “*todos los que se quieren concentrar en el servicio no tienen ninguna alternativa sino invertir en las personas*”<sup>455</sup>. Henrique Veiga es muy claro cuando mantiene que, aunque haya lugares donde no hay cultura de servicio, es posible entrenarse de forma que salga naturalmente de los empleados la cultura, la postura, la dimensión y la profundidad del servicio<sup>456</sup>.

Naturalmente, para objetivos distintos, formación distinta: un empleado de un *Hotel Ibis* tiene que tener una preparación distinta de la de un empleado del *Four Seasons*, ya que el nivel de calidad que se busca en el primero es distinta del nivel del segundo<sup>457</sup>. Pero la actitud tiene que estar siempre presente.

En resumen, para poder proporcionar una experiencia suficientemente buena que satisfaga el cliente, el producto tiene que estar adaptado a sus necesidades, pero la actitud de servicio es fundamental para la satisfacción, y “*eso solo se consigue, en una*

---

<sup>450</sup> Anexo 12, p. 352.

<sup>451</sup> Anexo 8, p. 295.

<sup>452</sup> Anexo 13, p. 370.

<sup>453</sup> Anexo 12, p. 351.

<sup>454</sup> Anexo 13, p. 370.

<sup>455</sup> Anexo 12, p. 351.

<sup>456</sup> Anexo 10, p. 326.

<sup>457</sup> Anexo 7, p. 279.

*industria como el turismo, si los recursos humanos están realmente despiertos a esa realidad*<sup>458</sup>.

Para terminar este punto, merece la pena referir una reflexión de Henrique Veiga acerca de la importancia de la actitud de servicio. Dice Veiga que hay personas formadas por las escuelas y empresas de turismo en muchos sectores de la economía: banca, aseguradoras, administración pública, distribución, todos sectores que tienen gran contacto con el público<sup>459</sup>. Los empleos que necesitan gran actitud de servicio son fácilmente ocupados por personas oriundas del sector del turismo, porque la formación que se da en él es muy apropiada.

### 3.3.3 Empleados

En este apartado se estudia cómo es la oferta del sector turístico. Después de analizar cómo es el proceso de diseño de los productos y servicios ofrecidos, y de verificar el papel fundamental de la actitud de servicio en la entrega de estos mismos productos y servicios, ahora falta saber qué piensan los expertos sobre quien presta el servicio, los empleados: cómo son, cómo deben ser, qué cuestiones hay que hagan que empeore o que permitan mejorar la oferta.

En primer lugar, es necesario considerar que los dirigentes pueden tener dos concepciones de trabajador muy distintas. Hay empresas que sólo están interesadas en contratar gente al precio más bajo, los *low paid jobs*, y hay compañías que están en el mercado para prestar servicio, y por eso buscan trabajadores con la actitud de servicio estudiada en el punto anterior y con conocimientos técnicos apropiados al trabajo que van a desempeñar<sup>460</sup>.

Los primeros no tienen preocupación por cuidar a sus empleados, viven en una lógica *low cost*, con mucha rotación. Esto no significa que sea una estrategia errónea, también porque la estacionalidad propia de las vacaciones impacta muy fuertemente en el negocio del turismo<sup>461</sup>. De todas formas, esta parte de los suministradores de cadena de valor del turismo, el sector oportunista o “*das bicas e dos croquetes*”, en palabras de João Sacchetti, es pequeño, mientras que los otros –las empresas de congresos, de

---

<sup>458</sup> Anexo 7, p. 279.

<sup>459</sup> Anexo 10, p. 327.

<sup>460</sup> Anexo 12, p. 351.

<sup>461</sup> Anexo 12, p. 351.

transportes, y en especial de los hoteles y *resorts*– se están volviendo altamente sofisticados<sup>462</sup>.

Luís Correia da Silva ve la realidad de una forma todavía más optimista. Piensa que, “*en el pasado, las empresas del área de actividad del turismo buscaban personas sin calificaciones. Pero, con la especialización de los productos y de las situaciones que los empleados pueden toparse en los destinos, las personas, o aprendían por sí mismas, o buscaban esquemas de formación más o menos avanzados, que les daban una especie de formación on the job. Era un perfeccionamiento continuo, basado en nuevos conocimientos y nuevas situaciones que se les presentaban en el vivir el negocio*”<sup>463</sup>.

Eso era en el pasado, porque ahora, las exigencias de los clientes, la competencia en productos y destinos obligan a que sean las empresas las que busquen trabajadores calificados<sup>464</sup>. Jorge Marrão y João Sacchetti están de acuerdo: “*¡Todos los que apuestan por el servicio comprenden que la única forma [de seguir existiendo] es invertir en la persona!*”<sup>465</sup>, dice Marrão; “*Todo el mundo comprendió que sin calificación de las personas y sin formación no vale*”<sup>466</sup>, corrobora Sacchetti. Como consecuencia, hay una enorme mejora en el nivel de los empleados en el turismo<sup>467</sup> (nótese que João Sacchetti se refiere a la realidad portuguesa, pero Eduardo Abreu amplía esta realidad a toda Europa, cuando afirma que “*hay una gran apuesta en ese área, en Portugal y en Europa, y eso también es reconocido por los turistas*”<sup>468</sup>), con mucha gente joven y muy bien formada, con carreras universitarias<sup>469</sup>. Esto originó una competencia por los buenos cuadros, con diseño de carreras y planos de formación y de valoración de las personas<sup>470</sup>, y por eso João Sacchetti puede afirmar que la hostelería es uno de los sectores de la economía en los que la calificación de los recursos humanos es más importante<sup>471</sup>.

Aunque toda esta visión de la disponibilidad de buenos profesionales pueda ser verdadera, Rui Bruno tiene una experiencia muy distinta. Para él, el mayor problema en la hostelería es la falta de profesionales cualificados. Le faltan, por ejemplo, personas

---

<sup>462</sup> Anexo 11, p. 336.

<sup>463</sup> Anexo 13, p. 369.

<sup>464</sup> Anexo 13, p. 369.

<sup>465</sup> Anexo 12, p. 351.

<sup>466</sup> Anexo 11, p. 336.

<sup>467</sup> Anexo 11, p. 336.

<sup>468</sup> Anexo 7, p. 280.

<sup>469</sup> Anexo 11, p. 336.

<sup>470</sup> Anexo 11, p. 336.

<sup>471</sup> Anexo 11, p. 337.

para los trabajos técnicos de la hostelería, como cocineros, y personas con conocimientos de lenguas que puedan entablar conversaciones normales con clientes que no hablen las lenguas más comunes. Y da tres razones para que esto suceda:

- primera, los horarios. Es un trabajo que exige unos horarios muy poco compatibles con el resto de la sociedad. Se trabaja por turnos, los fines de semana y en los períodos ordinarios de vacaciones. Y eso implica que se deban hacer un conjunto grande de sacrificios, tales como estar poco tiempo con los hijos, pues *“no hay ningún esquema de compensación, no hay una escuela en la cual los hijos puedan tener clases los sábados y domingos, que es cuando los padres trabajan, y pausas cuando ellos no trabajan, por ejemplo, los lunes y martes”*<sup>472</sup>;
- segunda, la falta de oferta de calidad. Aunque el aumento de calificaciones de los trabajadores haya subido mucho en los últimos años, la demanda es mucho mayor que la oferta. Hay mucha gente que busca trabajo en los hoteles, *“pero es gente que no sabe hacer nada. Son paracaidistas. Trabajan dos o tres semanas y se van: ‘no quiero hacer esto. Es mucho trabajo, me voy’*<sup>473</sup>;
- y tercera, la falta de formación. Es verdad que se está enseñando a ser barman o camarero, pero esto no es suficiente. Hay que pensar a largo plazo, y planear la formación de personas que puedan responder a las necesidades previstas en ese plano. Por ejemplo, si se quiere tener turistas alemanes, hay que tener barman y camareros que hablen alemán. Para formar un barman, pueden ser necesarios unos meses, pero hablar suficiente alemán como para tener una conversación agradable exige años<sup>474</sup>.

En resumen, en los últimos años hubo una gran mejora de la calidad de los profesionales del turismo, pero no es suficiente. Ahora hay que formar más específicamente según las necesidades que el mercado pueda tener en el medio-largo plazo.

Si la formación técnica es una realidad en marcha, que permite a las empresas pensar que tarde o temprano habrá trabajadores suficientes, ¿qué otro tipo de características son necesarias para trabajar en turismo?

---

<sup>472</sup> Anexo 15, pp. 399-400.

<sup>473</sup> Anexo 15, p. 399.

<sup>474</sup> Anexo 15, p. 399.

“*Más que una cuestión de competencias, es una cuestión de actitud*”<sup>475</sup>, contesta João Sacchetti. Carlos Pontes Lopes razona de la siguiente forma: en un hotel, se venden experiencias y emociones, y por eso es muy importante la actitud<sup>476</sup>. Rui Bruno concreta en qué consiste esta actitud: en la industria del servicio que es la hotelería, el “sí” es la respuesta; tiene que ser “sí” la contestación a cualquier pedido, ya que es siempre posible hacer algo, ayudar, estar con el turista<sup>477</sup>. João Sacchetti añade que las clases de formación de los empleados son útiles para trabajar la presencia, el aspecto, ya que la experiencia que se está vendiendo exige que todo esté perfecto, que las personas quepan en el billete postal, en el sueño hecho realidad que deben ser las vacaciones en un hotel<sup>478</sup>. En Lisboa, por ejemplo, una parte muy significativa de los empleados de cafeterías son brasileños. Esto tiene una explicación sencilla: los brasileños son un pueblo con gran espíritu de servicio. Pueden empezar a trabajar sin saber la técnica, pero tienen la actitud, el espíritu necesario. Henrique Veiga piensa que aprender a servir bien tarda décadas de formación, pero que hay un factor natural, que es la empatía, la facilidad de tener proximidad al otro, que ayuda a servir bien. Y “*el Brasil es ejemplar: poco profesionalismo en casi todo, pero mucha empatía*”<sup>479</sup>.

Cuando Frédéric Frère quiere contratar a una persona, también busca la actitud. No todos, explica, son capaces de ser buenos actores o cantantes, como tampoco todas las personas son capaces de prestar un buen servicio, de trabajar en relación directa con el turista. En efecto, más que los manuales de procedimientos, es la capacidad de cada uno, su simpatía, su gusto por el trato con otros, su gusto por recibir bien al otro, lo que permite atender de una forma plena a los deseos de los clientes<sup>480</sup>. Es más, Frère confiesa que, si alguna vez comprueba que se equivocó en una contratación, porque la persona no da el perfil, no tiene las capacidades que se necesitan, hace que la persona se vaya, diciéndole que busque trabajo en otras áreas, otras industrias, pues sabe que la actitud no va a cambiar. En cambio, si la persona no sabe lo suficiente pero tiene la actitud correcta, Frère no se preocupa, porque los conocimientos ya vendrán con los procedimientos de la empresa y con la experiencia en el lugar<sup>481</sup>.

---

<sup>475</sup> Anexo 11, p. 336.

<sup>476</sup> Anexo 6, p. 266.

<sup>477</sup> Anexo 15, p. 400.

<sup>478</sup> Anexo 11, p. 336.

<sup>479</sup> Anexo 10, p. 327.

<sup>480</sup> Anexo 8, p. 294.

<sup>481</sup> Anexo 8, p. 295.

Carlos Pontes Lopes también dio su aportación a este tema, explicando el proceso de contratación en sus hoteles. En el inicio, buscan personas que tengan una cierta capacidad de mirar al turista y descubrir cómo es: “cual es su forma de estar, su comportamiento, su discurso”<sup>482</sup>. Pero es difícil encontrar estas personas, no es fácil contratar personas que tengan esa capacidad de mirar<sup>483</sup>. Y por eso, cuando admiten a alguien, lo hacen por un periodo determinado. Y “*en aquel periodo, la persona es examinada daily basis y hourly basis. Cuando llegan grupos grandes, una de las responsabilidades del Front Office Manager o incluso de uno de los directores del hotel, el de Operaciones o el Director, es estar en el front office o en el lobby, y verificar la capacidad que la persona demuestra para recibir bien y satisfacer*” al cliente<sup>484</sup>.

En conclusión, los trabajadores de la industria del turismo deben tener capacidades técnicas y actitud; si antes las personas tenían pocos conocimientos técnicos, la tendencia es a la mejora de las calificaciones, pero la actitud de servicio es mucho más difícil de encontrar, y por eso es un criterio muy relevante a la hora de admitir trabajadores.

Para terminar este apartado, quedan por considerar dos temas interconectados que los entrevistados refirieron como importantes: la (falta) de disponibilidad para el trabajo, y la satisfacción del empleado como factor fundamental para la satisfacción del turista.

La disponibilidad exigida en este tipo de trabajos ya ha sido señalada en este texto, no solo porque es un componente vital de la actitud de servicio, sino también porque es uno de los problemas de los recursos humanos detectados por Rui Bruno. No obstante, salen de las entrevistas algunas ideas que son importantes para comprender la oferta del turismo, en lo que hace respecto a los recursos humanos.

Jorge Marrão sostiene que en Estados Unidos la actitud de servicio es muy fuerte, y además de una posible base cultural para ello, es también uno de los temas en los que los empleados más se preparan<sup>485</sup>. En el otro extremo están las entidades públicas, que tienen una postura de no cuidar el interés de los turistas. João Sacchetti da dos ejemplos, la red de museos de Portugal y los puestos de información turística. Los museos cierran a las 17h, porque los empleados tienen que volver a sus casas. “*Es cierto que las personas tienen derecho a su descanso, pero las reglas del juego no pueden ser iguales*

---

<sup>482</sup> Anexo 6, p. 265.

<sup>483</sup> Anexo 6, p. 265.

<sup>484</sup> Anexo 6, pp. 266-267.

<sup>485</sup> Anexo 12, p. 361.

*para quien trabaja en una fábrica de zapatos que para el que desempeña un trabajo relacionado con la cultura*<sup>486</sup>, dice indignado Sacchetti. Y sigue su discurso, explicando que los puestos de información turística no prestan un buen servicio si no están abiertos cuando los turistas necesitan de ellos, y si las personas que allí trabajan no tienen capacidad para dar las informaciones pertinentes<sup>487</sup> –que es lo que ocurre.

No siempre hay completa disponibilidad para el servicio. La mayoría de las veces, la realidad es matizada. Nota Eduardo Abreu que las cadenas de hoteles tienen cada vez más la preocupación de valorar y calificar a sus colaboradores, dándoles más condiciones, y al mismo tiempo piden alguna flexibilidad de manera que puedan hacer hoy un trabajo y mañana otro un poco distinto (con sentido común, claro: no se va a pedir al director del hotel que haga el trabajo de las camareras). El problema mayor en lo que se refiere a la flexibilidad es la resistencia que los sindicatos ponen<sup>488</sup>. Pero también hay resistencia por parte de los propios empleados cuando se solicita una flexibilidad muy amplia debido a los pedidos de los turistas. Por ejemplo, Rui Bruno tiene problemas porque tiene clientes que quieren cenar a las once o a las doce de la noche (porque el vuelo que los trae de Londres llega muy tarde a Lisboa, por ejemplo), y tiene otros clientes que quieren tomar el desayuno a las cinco de la mañana para ir a jugar al golf: esto implica que la cocina y el servicio de habitaciones esté funcionando todo el día, y los empleados no quieren trabajar en esos horarios<sup>489</sup>. ¿Puede utilizar a los empleados temporales que contrata en los picos de la estacionalidad para hacer esos trabajos que ningún empleado quiere hacer? No, porque son personas que no tienen ambición, que saben que habrá siempre trabajo, mal pagado y no cualificado, pero que sólo trabajan para tener algún dinero. Son muy pocos los que tienen la fuerza necesaria para ir a aprender más durante el período de desempleo, y esos son contratados porque demuestran que quieren trabajar bien<sup>490</sup>. Es un problema que solo puede solucionarse con el aumento de la motivación de los colaboradores, formándolos para que comprendan el impacto que tiene el buen servicio en la satisfacción de los clientes y aumentando la motivación extrínseca e intrínseca.

Esta fue también la forma en que la cadena Hilton resolvió un problema que tenía. Jorge Marrão cuenta que la cadena reconoció que las recomendaciones de los porteros de los

---

<sup>486</sup> Anexo 11, p. 342.

<sup>487</sup> Anexo 11, p. 342.

<sup>488</sup> Anexo 7, 279-280.

<sup>489</sup> Anexo 15, p. 400.

<sup>490</sup> Anexo 15, p. 400.



hoteles tienen un impacto brutal en el grado de satisfacción de los clientes. Lo que la cadena hizo fue dar más valor a la función de portero, haciéndoles ver que lo que recomendaban era muy relevante para la calidad de la oferta, y, al mismo tiempo, cambió el esquema de remuneración, dando peso a la satisfacción de los clientes por las recomendaciones específicas de los porteros<sup>491</sup>.

En fin, con todo esto queda una certeza: los trabajadores solo consiguen ofrecer un buen servicio si están satisfechos con su trabajo, si sienten orgullo por lo que hacen<sup>492</sup>.

### 3.4 El turismo y el destino

#### 3.4.1 El turista

El objetivo de las preguntas hechas a los entrevistados sobre el turista era saber como se ve al cliente desde el punto de vista del proveedor. Las respuestas son muy variadas, aunque se nota que las características de cada turista que es servido por cada una de las empresas de los entrevistados están muy claras, que conocen sus necesidades satisfechas e insatisfechas, y sus puntos fuertes y débiles.

La primera afirmación contundente viene de Frédéric Frère: *“La palabra turista, para mí, hoy día, esta cargada de un sentido negativo. Tratar a alguien como turista significa que, realmente, no se considera la persona como un ser humano, sino como un número en el medio de una... manada”*<sup>493</sup>. Y ¿por qué? Porque los turistas más conocidos en los lugares de destino son los que hacen turismo de masa, mucha gente junta haciendo lo mismo. Como es lógico, puede haber muchos turistas en un destino, pero si no se nota que son turistas, no es posible concebir una idea de turista teniéndolos en cuenta.

Ahora bien, si la idea de turista es fundamentalmente originada por el turista de masas, esto es, por el cliente de los productos de los turoperadores, es muy relevante lo que Pedro Costa Ferreira dice sobre “el turista”. Jorge Marrão y Gavin Eccles también miran explícitamente al turista como aquel que hace vacaciones de masas, mientras que Henrique Veiga lo hace de una forma implícita, y a Frédéric Frère no le gustan los turistas pero sí el turista.

---

<sup>491</sup> Anexo 12, p. 357.

<sup>492</sup> Anexo 7, p. 279.

<sup>493</sup> Anexo 8, p. 293.

¿Quién es, entonces, el turista, para los entrevistados? Gavin Eccles afirma que “*el turista es alguien que sale para intentar encontrar algo, para descubrir alguna cosa*”<sup>494</sup>. Frédéric Frère piensa en alguien que visita un lugar por motivos particulares, (“*Tengo una cierta dificultad en asociar la palabra turista a viajes de trabajo, aunque se hable de turismo de negocios*”<sup>495</sup>, puntualiza) en un contexto de vacaciones<sup>496</sup>. Para ser un turista, la persona no puede estar trabajando, un turista existe mientras esté utilizando su tiempo libre, sus vacaciones, su tiempo de ocio<sup>497</sup>. O, dicho de otra forma, “*un viajero de negocios no es turista mientras no salga del hotel y explore el entorno o haga alguna cosa distinta*”<sup>498</sup>.

Pedro Costa Ferreira dice que hay tantos turistas cuantas motivaciones para el viaje<sup>499</sup>: hay el turista de masa, el cultural, el dependiente (por ejemplo, por no conocer el lenguaje o por deficiencia física), y el turista de los grandes viajes, personas que quieren vivir el ocio, tal como los otros, pero que tienen más dinero para gastar<sup>500</sup>.

Henrique Veiga tiene una forma de ver al turista diferente de todos los otros, pero coherente con su definición de turismo como un palco en el *front office* y una máquina compleja en el *back office*: el turista es el cliente que es al mismo tiempo un espectador participante en el teatro, no solo un espectador pasivo, ya que participa en la propia experiencia en la cual está involucrado<sup>501</sup>.

Antes de ver cómo se comportan los turistas en la práctica, merece la pena pensar cuál es el valor que el turista puede aportar. Jorge Marrão razona del siguiente modo: “*Las sociedades son tanto más ricas cuanto más interacciones tengan unas con otras. ¿Y cómo se hace eso? Inicialmente, se empieza con el turismo, ¿no es así? Esto es, se empieza con la idea de conocer al otro, de aproximarse al otro, y esto obliga a alguna [inmersión]*”<sup>502</sup>. El turista tiene, así, un papel bien importante en la mejora de la vida de las sociedades. Tan importante, piensa Jorge Marrão, es el turismo para una sociedad que, si se pudiera, haría obligatorio para ser alcalde que un individuo pasara medio año en una alcaldía de cualquier otro país, para que aprenda a comprender al otro, la diferencia, para tener un choque cultural. “Él tiene un código cultural, que depende de

---

<sup>494</sup> Anexo 9, p. 305.

<sup>495</sup> Anexo 8, p. 293.

<sup>496</sup> Anexo 8, p. 293.

<sup>497</sup> Anexo 8, p. 293.

<sup>498</sup> Anexo 9, p. 305.

<sup>499</sup> Anexo 14, p. 376.

<sup>500</sup> Anexo 14, p. 377.

<sup>501</sup> Anexo 10, p. 323.

<sup>502</sup> Anexo 12, p. 348.

su formación, de su vivencia en su pueblo. Por eso, no consigue comprender al otro. Ahí, el turismo es muy relevante”<sup>503</sup>.

Pero si el papel del turista puede ser tan importante, ¿por qué tiene tan mala imagen?

Jorge Marrão explica que el rol del turista se desvirtúa cuando el viajero es transportado desde su tierra a otra y quiere mantener todo igual a como era en su casa. No tiene contacto con la civilización receptora, no tiene ni quiere tener, ni gasta tiempo en eso<sup>504</sup>.

Lo que quieren estos turistas es que su estancia sea como si estuviera en casa: no hacen ningún esfuerzo por conectar con la gente del lugar, ni por comer lo típico del lugar, ni por saber cuáles son los asuntos que más les interesan, ni por saber cómo viven; solo quieren vivir como viven en su casa, por muy lejos que estén<sup>505</sup>. ¿En qué ocasiones sucede esto? En las vacaciones *all inclusive*. Jorge Marrão considera que esto es fatal para el buen nombre del turista, porque le impide conocer al otro. Y da un ejemplo: “*es el caso del turismo del operario alemán que se va a un hotel en España, entra a las 6.30 hs. en la piscina, sale a las 8 de la noche, hace todo en el hotel, tiene todo pagado, el desayuno, la comida, la cena, y se va sin comprender qué es España. No tiene ni idea*”<sup>506</sup>.

Gavin Eccles explica que esta forma de actuar, que ya tiene décadas, empezó con los paquetes de los turoperadores, que alquilan *charters* y ponen una masa de turistas en un hotel. Los programas no animan a los turistas a contactar con la gente del lugar: “*te llevan al destino en un avión, te meten en un autobús, te colocan en un hotel donde todos los huéspedes son de tu país y probablemente de tu misma ciudad, sales del hotel en autobús, no te paseas, no bebes agua del grifo, y dos semanas después todos toman un autobús y te llevan volando a casa*”<sup>507</sup>. Este tipo de turismo ahora es más común en los países del Este y de Asia. Según Gavin Eccles, los asiáticos y los europeos del Este están en un estadio semejante al de los británicos y alemanes de hace unas décadas. Es un turista que no sabe lo que es viajar, y por eso se siente vulnerable; está en un país extranjero, en un mercado extraño, y no suele hablar la lengua local. Así, necesita de protección, y los paquetes de los turoperadores dan esa protección<sup>508</sup>. Henrique Veiga también habla de varios tipos de turistas, y, de entre ellos, refiere el que busca sentirse en casa. Su descripción ayuda a comprender mejor las ideas de Jorge Marrão y de Gavin

---

<sup>503</sup> Anexo 12, p. 357.

<sup>504</sup> Anexo 12, p. 348.

<sup>505</sup> Anexo 9, p. 313.

<sup>506</sup> Anexo 12, p. 357.

<sup>507</sup> Anexo 9, p. 313.

<sup>508</sup> Anexo 9, p. 313.

Eccles: *“son personas que quieren utilizar todos los servicios de la cadena de valor del área turística, pero lo que quieren realmente es sentirse en casa, más aún, quieren estar más tranquilos que en casa, y por eso no quieren barahúnda, quieren saber todo aquello a lo que tienen derecho, y que todo con lo que ordinariamente cuentan en su vida está asegurado; no utilizan el 90% de esas cosas, pero quieren saber que están allí, si es necesario”*<sup>509</sup>.

Si Gavin Eccles explica el turismo de masas por la falta de seguridad de los turistas, Pedro Costa Ferreira prefiere hablar de moda, aunque no niega que la falta de seguridad sea un tema importante. El turista de masa es aquel que elige pasar sus vacaciones en destinos de moda, y que lo hace por imitación, *“porque el vecino del 5º piso fue a República Dominicana y le gustó mucho”*<sup>510</sup>.

Otro tipo de turista de masas es el que hace turismo cultural, en un viaje organizado por operador. El mejor ejemplo es el de los circuitos: *“los circuitos europeos son los circuitos donde nosotros colocamos personas en un avión, o en un autobús, y que hacen una ‘Europa Romántica’, ‘Viena, Praga y Budapest’, ‘Benelux’, los ‘Fiordos Noruegos’ o la ‘Bella Italia’.* Este tipo de turismo no es un turismo de moda, es más un turismo cultural en el que hay una parte significativa de profesores, que hacen casi un viaje de estudio, para vivir las cosas que enseñan”<sup>511</sup>.

Además de los turistas que quieren hacer turismo cultural, en estos grupos suelen aparecer personas que buscan seguridad. No son solo los turistas que entran en un paquete *all inclusive* los que buscan seguridad; hay otro tipo de personas que tienen los mismos problemas, pero que no quieren hacer turismo de sol y playa. Lo que hacen es entrar en un grupo de turismo cultural, porque sus problemas (no estar cómodo si viaja solo, no conocer la lengua y las costumbres) también quedan resueltos por el hecho de formar parte de un conjunto de personas de su país, dirigido por un guía que habla su lengua y que conoce el destino visitado<sup>512</sup>.

Antes se ha afirmado que el turista puede tener un papel importante en el enriquecimiento de la sociedad en la que pasa sus vacaciones. Pero también es verdad que puede suceder lo inverso: que el turista se enriquezca, que mejore debido al contacto con la sociedad en la que pasa sus vacaciones. Pedro Costa Ferreira cree que el turista portugués, por tener un bajo nivel cultural y un alto potencial de interacción con

---

<sup>509</sup> Anexo 10, p. 326.

<sup>510</sup> Anexo 14, p. 376.

<sup>511</sup> Anexo 14, p. 376.

<sup>512</sup> Anexo 14, pp. 376-377.

otras personas, es muy influenciable<sup>513</sup>, y ejemplifica esta idea del siguiente modo: *“hubo en Portugal una alteración fantástica en los nombres de las personas. Esa alteración está muy relacionada, pienso, con la aproximación cultural a Brasil. Tiene que ver con la emigración, con las series de TV, pero mucho con el turismo. (...) El Brasil era, y eso ha sido uno de los problemas del destino, una cosa muy exótica hace unos 20 años. Era el sueño de todos (...) y había una cosa que atraía extraordinariamente: ‘ (...) no tendré problemas con la lengua’, que es un problema serio en Portugal (y en España; por eso van al Caribe español). Y desde el momento en el que se rompió la barrera de los charters, hace una década o un poco menos, hubo un boom extraordinario, que contribuyó claramente, pienso yo, a los cambios en las expresiones, en el léxico, en el lenguaje y también en los nombres de las personas”*<sup>514</sup>.

En este apartado primero se constató que el turista no es querido, aunque podría tener un papel importante en el enriquecimiento de los destinos. Después se profundizó y se vio que el gran problema es el del turista de masas, que no sale del hotel o del grupo para contactar con los lugareños. Ahora veremos que hay otro tipo de turista, menos común pero también algo problemático, antes de terminar el análisis con una reflexión más positiva.

El turista problemático que describe Henrique Veiga es aquel que no tiene dinero para tomarse frecuentemente unas vacaciones de lujo, pero que algunas veces sí se lo puede permitir. Es un turista extremadamente exigente, porque es su oportunidad única en la vida de disfrutar de aquel tipo de servicio. Además, quiere practicar todas las posibilidades que le abre esa oferta que adquirió<sup>515</sup>. Este tipo de turista tampoco es agradable, porque no sabe, no conoce cuál debe ser el modo de comportarse en la situación en la que está.

Por fin, una nota positiva. Como explica Frédéric Frère, la connotación negativa que tiene la palabra turista puede ser una oportunidad para las empresas: es la ocasión de ofrecer propuestas diferentes a los que buscan vacaciones semejantes a las ofrecidas actualmente en los paquetes de los turoperadores, y que originan la mala fama de los turistas, pero que no se reconocen en el turismo de masas<sup>516</sup>. También es verdad que este tipo de turismo masificado se hace cada vez menos. Gavin Eccles da dos explicaciones: la experiencia de viajar en *low cost* hace que las personas viajen más, y

---

<sup>513</sup> Anexo 14, p. 388.

<sup>514</sup> Anexo 14, p. 286.

<sup>515</sup> Anexo 10, p. 326.

<sup>516</sup> Anexo 8, p. 294.

esa frecuencia ayuda a educarlas para que sean mejores turistas<sup>517</sup>; en segundo lugar, a más viajes, más comodidad, mayor voluntad de conocer el destino, de hablar con las personas del lugar, de aprender, de comunicar y, consiguientemente, mayor deseo de viajar más<sup>518</sup>: es el círculo virtuoso del turista.

### 3.4.2 La influencia del turismo en la población local

En el punto anterior ya se empezó a estudiar lo que dicen los expertos sobre la influencia del turismo en el destino. En efecto, no es posible hablar sobre el efecto del turista en el entorno de su destino y de la sociedad de destino en el turista sin hablar de la influencia del turismo en la población local. Pero mientras que antes se ha enfocado el análisis sobre el turista, ahora se enfocará sobre la población local.

De todas formas, la premisa inicial es la misma, apuntada por Jorge Marrão: *“Las sociedades son tanto más ricas cuanto más interacciones tengan unas con otras”*<sup>519</sup>. La interacción más significativa es el diálogo, la conversación entre dos individuos. Y el turismo es el entorno más propicio para una mayor interrelación entre las personas. Eduardo Abreu explica que, en momentos de ocio, las personas están un poco más relajadas. *“En los eventos y en el ocio, definitivamente, hay más espacio mental y de tiempo para relacionarse con otras culturas, y para comprender ciertas cuestiones que, sentado en el sofá, en casa, tal vez no comprendamos con tanta facilidad”*<sup>520</sup>. Carlos Pontes Lopes no tiene dudas: es obvio que el turismo impacta en la sociedad receptora. ¿Por qué? Porque el turismo es *“resultado de que personas de comunidades distintas, más o menos alejadas o más o menos próximas, con costumbres distintas, con características distintas, empiezan a interactuar, a cambiar costumbres, a cambiar informaciones, a realizar consumo”*<sup>521</sup>. En cualquier caso, todos consideran que el turismo es un generador de cambios.

El impacto del turismo es muy importante: hasta el punto de que Carlos Pontes Lopes defiende que uno de los factores que llevaron a la globalización es el turismo<sup>522</sup>. Pedro Costa Ferreira no tiene dudas sobre la importancia del turismo, ya que turismo significa

---

<sup>517</sup> Anexo 9, p. 313.

<sup>518</sup> Anexo 9, p. 313.

<sup>519</sup> Anexo 12, p. 348.

<sup>520</sup> Anexo 7, p. 284.

<sup>521</sup> Anexo 6, p. 270.

<sup>522</sup> Anexo 6, p. 270.

movimientos entre personas, y las olas de cambio que se constatan en el mundo son debidas a los movimientos de personas<sup>523</sup>.

Eduardo Abreu no es tan tajante, pero está seguro de que el turismo puede ser una industria que contribuya a que, al menos, haya un mejor conocimiento entre los pueblos. Y también considera que esto puede llevar después a mejoras en las relaciones entre pueblos o culturas<sup>524</sup>. Sin embargo, Eduardo Abreu considera que los actores del turismo no contribuyen activamente a esas mejoras<sup>525</sup>.

A la pregunta sobre el papel del turismo en los cambios culturales en el destino, Gavin Eccles y Jorge Marrão contestan que es pequeño, mientras que los otros consideran que es significativo.

Gavin Eccles recuerda que, aunque el impacto del turismo puede ser grande, el turismo de masas es y seguirá siendo muy superficial<sup>526</sup>. Por su parte, Marrão sostiene que el impacto duradero y profundo supone una guerra de ocupación, que genera una cultura distinta. Pero ahora el turismo atrae a mucha gente, sin intensidad, sin ocupación del territorio. Y la tendencia es acortar el tiempo de estancia, lo que hace que la huella sea todavía más pequeña<sup>527</sup>. Un ejemplo es el deporte: en un destino donde el fútbol sea el deporte dominante, aunque haya mucho turista norteamericano, y por eso mucha facilidad para ver buen béisbol, los lugareños no pasan a preferir el béisbol, sino que a los americanos les ponen la televisión con el béisbol y ellos se van al café a ver el fútbol<sup>528</sup>.

Rui Bruno, João Sacchetti, Frédéric Frère y Pedro Costa Ferreira defienden la opinión contraria.

Rui Bruno mira lo que ha ocurrido en Portugal desde que los turistas ingleses y alemanes empezaron a pasar sus vacaciones en el Algarve, y no tiene dudas de que los turistas impactaron, y mucho, en la mentalidad local. El impacto del turismo viene del contacto que la persona del lugar tiene con culturas más desarrolladas, afirma. En Portugal, *“tal vez tenga hoy menor importancia, pero ¿hace treinta años, cuando nadie viajaba? ¡Los principios del mundo entero llegaban a Portugal a través de los turistas!”*<sup>529</sup>. Fueron los turistas los que obligaron a cambiar muchas cosas, desde la

---

<sup>523</sup> Anexo 14, p. 386.

<sup>524</sup> Anexo 7, p. 284.

<sup>525</sup> Anexo 7, p. 284.

<sup>526</sup> Anexo 9, p. 314.

<sup>527</sup> Anexo 12, p. 358.

<sup>528</sup> Anexo 12, p. 358.

<sup>529</sup> Anexo 15, p. 408.

calidad de la oferta hasta los propios modales de los portugueses. Para soportar esta afirmación, Rui Bruno teatraliza el discurso de los turistas: “*o esto mejora, o acaban las obras aquí [mientras estoy de vacaciones], o no vuelvo; o esto está verde, o no vuelvo; o el servicio es bueno, o no vuelvo; o la comida es buena, o no vuelvo*”<sup>530</sup>. Del mismo modo, se pusieron en práctica de una forma más general los buenos modales porque los turistas no soportaban ver que las gentes del lugar se comportaran como malcriados<sup>531</sup>.

En resumen, según Rui Bruno el turismo (y la integración en la Unión Europea) es el factor más relevante para el cambio del modo de actuar de los portugueses en lo que respecta a la calidad del servicio, al comportamiento social y al respeto del ambiente<sup>532</sup>: “*pienso que fue una enorme contribución, incluso para un cierto despertar cultural y para la propia consolidación de la democracia*”<sup>533</sup>.

João Sacchetti piensa igualmente que el turismo puede ser el gran promotor del cambio en la cultura local<sup>534</sup> porque “*abre las cabezas*”<sup>535</sup>, es el catalizador de un proceso de diálogo entre la persona del lugar y el turista<sup>536</sup>. Y Frédéric Frère también cree en el poder transformador del turismo. Lo que hace ver, sin embargo, es que el cambio puede no ser positivo para la sociedad que lo sufre. Un ejemplo caricaturizado es lo que ahora pasa en el Algarve, donde “*no sabemos si los algarvios son portugueses o una mezcla de ingleses y portugueses... ¡hay un nuevo idioma, el que es capaz de desatascar para entablar conversación con el turista!*”<sup>537</sup>. En un plan más serio, Frédéric Frère afirma que éste es un aspecto potencialmente negativo, y que, por eso, los actores del turismo deben tenerlo en cuenta a la hora de prestar sus productos o servicios. “*Por ejemplo, en el cuidado de la arquitectura: pienso que es una pena que se construyan hoteles que se relacionan muy poco con la cultura, la arquitectura local*”<sup>538</sup>.

Para finalizar el estudio de las opiniones de los expertos sobre el impacto del turismo en el cambio de la sociedad del destino, merece la pena transcribir el ejemplo de esperanza que dan Pedro Costa Ferreira y Henrique Veiga sobre Cuba, así como el testimonio que ofrece Gavin Eccles sobre Inglaterra.

---

<sup>530</sup> Anexo 15, p. 408.

<sup>531</sup> Anexo 15, p. 408.

<sup>532</sup> Anexo 15, p. 408.

<sup>533</sup> Anexo 15, p. 409.

<sup>534</sup> Anexo 11, p. 342.

<sup>535</sup> Anexo 11, p. 342.

<sup>536</sup> Anexo 11, pp. 342-343.

<sup>537</sup> Anexo 8, p. 299.

<sup>538</sup> Anexo 8, p. 299.



*“¿Qué efectos más motivadores para el cambio en Cuba que la pequeña apertura que existe gracias al turismo y por la necesidad que tienen de tener moneda extranjera? No veo otros. Es la única apertura al mundo de Cuba. No es Internet, porque no puede ser; no son los periódicos porque no puede ser; no son los móviles, porque no puede ser; ¡son los turistas! Y hay turistas de diferentes culturas: son los canadienses, ahora pocos; los americanos; pero son también los franceses, los portugueses, los españoles. Qué historias tan diferentes, tipos de democracias tan diferentes, organizaciones sociales tan diferentes, qué diferentes visiones del mundo... y son la única ventana de Cuba al mundo. Y al final, será siempre lo que va a motivar Cuba a cambiar. Es la percepción de que hay otro mundo. En última instancia, en países como Cuba, esa percepción sólo se da por el turismo. Ni siquiera con el negocio, porque no es suficiente. Pero con el turismo es, o lo intentan porque es una necesidad para ellos. Con el tamaño de nuestro mercado, hace ya doce o catorce años que tenemos, sin interrupción, un charter semanal a Cuba, y han llegado a ser dos, tres o cuatro. De todas formas, hay uno cada semana, de modo que son dos centenares de personas, durante más de una década”<sup>539</sup>. Henrique Veiga explica el cambio que (ya) se vivió en Cuba, y que atribuye al turismo: “yo trabajé en Cuba doce años, sé bien lo que era Cuba en 1994, donde no había ni un canal de televisión extranjero. Y fue el turismo el que abrió la posibilidad de tener la CNN y los canales europeos disponibles: los turistas querían los canales internacionales, la señal quedó disponible, y la población los ve con toda naturalidad; hoy, 15 años después, el país es totalmente distinto”<sup>540</sup>.*

Gavin Eccles muestra que el aumento de viajes de los británicos al Continente ayuda a que conozcan mejor a los continentales y así reconozcan que, fuera de la cultura, todos son muy semejantes. *“Visualmente somos muy similares, todos vamos de compras a las mismas tiendas y calles principales, el comercio está dominado por 5 o 6 megamarcas, y un montón de personas dicen ahora que visitan tu ciudad, y que no hay nada muy diferente de cuando estaban en su casa, excepto el idioma”<sup>541</sup>. El hecho de comprobar que los europeos son semejantes permite fomentar la integración, “y, en particular, como la gente viaja con más frecuencia en Europa, ciertamente se puede ver menos nacionalismo”<sup>542</sup>. Hay mucha gente en Inglaterra que piensa que los británicos están ahora más cerca de los europeos que de los americanos, al contrario de lo que sucedía*

---

<sup>539</sup> Anexo 14, pp. 376-377.

<sup>540</sup> Anexo 10, pp. 328-329.

<sup>541</sup> Anexo 9, p. 314.

<sup>542</sup> Anexo 9, p. 314.

en el pasado. Se pregunta Gavin Eccles: “¿Es que Europa se está convirtiendo en algo similar a nosotros y el resto en algo tan diferente? ¿O nos estamos convirtiendo en similares porque viajamos tan frecuentemente dentro de cada uno de los países que tomamos los rasgos los unos de los otros?”<sup>543</sup>. Y el inglés termina diciendo: “Sí, creo que todo esto acerca Europa, definitivamente, definitivamente”<sup>544</sup>.

El segundo gran impacto del turismo en el destino puede ser el siguiente: el desarrollo del turismo, la oferta de actividades turísticas para los extraños a la tierra, hace que los habitantes locales puedan aprovechar más y mejor sus riquezas naturales y patrimoniales.

João Sacchetti afirma que “la existencia de infraestructuras turísticas culturales lleva a que las personas que ahí habitan hagan un cierto turismo local, y conozcan sus raíces”<sup>545</sup>. Si un lugar es atractivo para una persona de la zona, también puede serlo para un turista. Como es lógico, esto es más válido para el turismo urbano<sup>546</sup>. Implica, así, que, para que haya turismo, el lugar tiene que ser atractivo, estar limpio, arreglado, reconstruido en lo que sea preciso, ordenado, y con respeto por el ambiente. Y así atrae tanto a los turistas como a los del lugar. Frédéric Frère piensa que el modo de tratar a los habitantes de una ciudad debería ser igual al modo de tratar a los turistas. Habla incluso de un turismo interno, que es el que hacen los que hacen turismo en su propia ciudad<sup>547</sup>. Y desarrolla un poco más la idea de João Sacchetti (de que el turismo local permite conocer las raíces): “Sí, sí, hay un gran potencial, el habitante, el residente, el ciudadano nacional debe ser estimulado a conocer mejor su propio país. Hablo contra mí, pero no debe sólo tomarse un avión y viajar al extranjero. Creo que eso es totalmente complementario; más aún, a quien le gusta conocer su país, también le gusta visitar otros territorios del mundo”<sup>548</sup>.

Todo este esfuerzo que es necesario hacer para que el destino sea agradable para el turista es importante para que todos los habitantes tengan una actitud favorable al turismo. En efecto, si las autoridades locales no actúan de modo tal que los beneficios del turismo lleguen a todos, habrá dos actitudes en relación al turismo en aquel territorio: “Estás con ello o lo detestas. Supongo que todos los que trabajan con turistas los quieren, porque ganan dinero; y que los que no ganan dinero probablemente

---

<sup>543</sup> Anexo 9, pp. 314-315.

<sup>544</sup> Anexo 9, p. 315.

<sup>545</sup> Anexo 11, p. 341.

<sup>546</sup> Anexo 12, p. 356.

<sup>547</sup> Anexo 8, p. 298.

<sup>548</sup> Anexo 8, p. 299.

*sienten que los turistas los perturban*<sup>549</sup>. En principio, los que no ganan con los turistas sólo ven los puntos negativos, como, por ejemplo, la sobrecarga ambiental. No ven los ingresos financieros, y, comprensiblemente, las recetas fiscales que la municipalidad recolecta<sup>550</sup>. Para hacer que el turismo sea atractivo a todos los del lugar, además de hacer el destino agradable para los habitantes hay que ser honesto, transparente, y decir: *“tu ciudad será más ruidosa, habrá más confusión y tráfico, más polución, y en algunos casos, los precios empezarán a subir”*<sup>551</sup>. Pero también es importante que sepan que *“si los destinos mejoran para atraer turistas, eso quiere decir que están mejorando las infraestructuras, y que los que no están involucrados en el turismo también se benefician”*<sup>552</sup>.

Frédéric Frère explica que si hay una pared con *graffiti* en Lisboa, a él le duele verla, no sólo porque está sucia, sino también porque los turistas tendrán una experiencia peor en su viaje. Por eso, cuando limpian los *graffiti* para atraer turistas, los habitantes también se benefician<sup>553</sup>. Gavin Eccles pone el ejemplo de lo que pasa en Gran Bretaña: con el dinero que los turistas pagan, es posible mantener los museos sin hacer pagar a los habitantes, y así éstos se benefician de la existencia de turistas en su ciudad<sup>554</sup>. Explica el mismo entrevistado que este es un tipo de beneficios que ahora se notan más, en especial en los museos y en las atracciones: ofrecen soluciones que benefician a todos, invitando a escuelas y a grupos de ciudadanos a visitarlos en los periodos de menor demanda por parte de los turistas<sup>555</sup>.

El aumento de la mentalidad de responsabilidad social en los países emisores de turistas ayudará también a que el turismo tenga un nuevo nivel de impacto positivo en los destinos. Eduardo Abreu está convencido de que, dentro de tres, cuatro, cinco o diez años, los turoperadores y los turistas preguntarán si el hotel tiene una interacción interesante con la comunidad local, si las personas que ahí trabajan son del lugar, o si las compras se hacen en él<sup>556</sup>.

En resumen, la influencia del turismo en el destino puede tener dos niveles: el nivel macro, que se puede medir por los grandes cambios culturales, y el micro, donde la vida de cada habitante resulta afectada por la existencia de turistas en su ciudad o pueblo.

---

<sup>549</sup> Anexo 9, p. 312.

<sup>550</sup> Anexo 9, p. 312.

<sup>551</sup> Anexo 9, p. 312.

<sup>552</sup> Anexo 9, p. 312.

<sup>553</sup> Anexo 8, p. 299.

<sup>554</sup> Anexo 9, p. 312.

<sup>555</sup> Anexo 9, p. 312.

<sup>556</sup> Anexo 7, p. 280.

Los cambios pueden ser buenos o no, pero los buenos son potencialmente más que los malos; y, si la distribución de la riqueza generada por el turismo está bien repartida, los turistas son un bien para los habitantes de los destinos turísticos.

### 3. 4. 3 Cultura y turismo

En la primera parte de este subcapítulo se estudió el comportamiento del turista en cuanto turista; en la segunda parte se abordó la forma en que los habitantes del destino pueden beneficiarse del turismo. Tanto en una como en la otra, uno de los temas más importantes es la cultura, debido a las posibilidades de aprendizaje de nuevas culturas por el turista y de cambio de la cultura de la sociedad de destino.

Dada la relevancia de este tema, la tercera parte del subcapítulo se dedica a profundizar en las relaciones entre el turismo y la cultura.

El primer punto consiste en acotar lo que –según los entrevistados– se puede entender por cultura. La definición más restrictiva es la de Pedro Costa Ferreira, que habla del turismo cultural como visitas al patrimonio histórico, lo que significa que la cultura sólo está relacionada con la historia, y, como mucho, con la geografía<sup>557</sup>. Rui Bruno amplía el turismo cultural de las visitas a museos y monumentos, a la gastronomía<sup>558</sup>; Carlos Pontes Lopes asevera que su empresa concibe la cultura como un concepto con “*varios aspectos, empezando por el idioma, el patrimonio artístico, el arquitectónico, el histórico, costumbres y comportamientos tradicionales, la gastronomía, todo eso son elementos de la cultura de una sociedad*”<sup>559</sup>; y Frédéric Frère tiene una forma de ver el turismo cultural –y, consecuentemente, la cultura– más abarcante: “*la cultura empieza sencillamente por la curiosidad de un turista en compartir un poco de la forma de vivir [en el destino], de las personas ; y después va hasta el patrimonio, la arquitectura, los monumentos, todo el patrimonio del arte que está reunido en museos (aunque no sólo eso)*”<sup>560</sup>. Luís Correia da Silva piensa que la cultura la constituyen los elementos de autenticidad, de diferenciación, de identidad de los habitantes de un territorio<sup>561</sup>, igual que João Sacchetti, que ve la cultura como lo único que puede identificar un pueblo,

---

<sup>557</sup> Anexo 14, p. 385.

<sup>558</sup> Anexo 15, p. 405.

<sup>559</sup> Anexo 6, pp. 269-270.

<sup>560</sup> Anexo 8, p. 297.

<sup>561</sup> Anexo 13, p. 365.

aquello donde se refleja su identidad<sup>562</sup>, que se va construyendo a lo largo del tiempo y queda plasmada en los monumentos: “*hay una memoria común de un pueblo que pasa a los monumentos, a los lugares, a los sitios. Son ellos los que cuentan la historia de ese pueblo*”<sup>563</sup>. Por fin, Jorge Marrão amplía el concepto de cultura, porque, para él, la cultura está relacionada con lo cotidiano, con aquello que los ciudadanos de un lugar hacen en su día a día<sup>564</sup>.

Gavin Eccles señala que el turismo urbano es turismo cultural, aunque éste no sea solamente ver arte e ir a la ópera: es también exploración, descubrimiento, visitar algo que sea diferente, conocer modos distintos de ser y parecer; en resumen, hacer turismo cultural es vivir una experiencia de aprendizaje<sup>565</sup>.

Con todo esto, lo primero es considerar que el concepto de cultura no es común a los entrevistados. Y que, cuanto más se considera que abarca la cultura, más importancia se da al turismo cultural. Para Pedro Costa Ferreira, la cultura no es negocio y por eso “*nosotros damos muy poca importancia a la cultura en la concepción del producto*”<sup>566</sup>, mientras que Jorge Marrão asegura que “*el turismo cultural es el turismo más rico*”<sup>567</sup>.

De todas formas, el denominador común en el que coinciden todas las entrevistas es en que el turismo cultural es aquel que los turistas hacen cuando visitan un destino y buscan conocer el pueblo que ahí vive, cómo es, cuál es su historia y cuáles son sus costumbres. Siendo así, merece la pena analizar lo que dijeron los expertos sobre que busca el turista cuando hace turismo cultural, y sobre lo que le es ofrecido (tanto la oferta que está bien como la que está mal hecha).

¿Qué buscan, entonces, los turistas?

Frédéric Frère cuenta que, en sus viajes por países extranjeros, por aquellos que son emisores de turistas para Portugal, pregunta a las personas lo que más valoran en los destinos; las respuestas son, con frecuencia: el patrimonio, la historia y la cultura. Esta es la causa de que el turismo cultural sea tan importante en toda la oferta turística<sup>568</sup>.

Jorge Marrão afirma que uno hace turismo cultural para absorber la cultura del destino<sup>569</sup>. Así, cuando sale, lo que quiere es descubrir lo típico, lo que valora es descubrir alguna cosa que no es posible descubrir en cualquier otra parte, y que es,

---

<sup>562</sup> Anexo 11, p. 339.

<sup>563</sup> Anexo 11, p. 339.

<sup>564</sup> Anexo 12, p. 356.

<sup>565</sup> Anexo 9, p. 310.

<sup>566</sup> Anexo 14, p. 384.

<sup>567</sup> Anexo 12, p. 347.

<sup>568</sup> Anexo 8, p. 297.

<sup>569</sup> Anexo 12, p. 349.

sobre todo, lo natural de la vida del destino<sup>570</sup>. Por eso Frédéric Frère hace ver que aunque sean lugares de turismo de masa, los destinos no pueden perder su identidad, ya que de *“todos los destinos donde hay turismo de masas, infelizmente, algunos no han comprendido que lo que el cliente busca es una experiencia auténtica, y que se queda triste cuando ve, en el lugar visitado, algún tótem de la sociedad moderna, que se puede encontrar en todo el mundo. Es semejante a estar en la Rua Direita de Óbidos y encontrar un MacDonal’d’s”*<sup>571</sup>. Y Luís Correia da Silva abunda en esta idea, exponiendo que es una tendencia creciente el que los turistas busquen elementos de autenticidad, de diferenciación, de identidad de los habitantes del lugar de vacaciones, para asimilarlos y tomar de ellos lo que sea posible, de forma que puedan crecer con ello<sup>572</sup>.

Eduardo Abreu y Rui Bruno consideran que esta tendencia ya está generalizada, pues Abreu afirma que una mayoría aplastante de los turistas busca al menos alguna experiencia de vivir la cultura local del destino de sus vacaciones<sup>573</sup>, y Rui Bruno insiste en que la cultura es una parte cada vez más importante del turismo, y que los turistas quieren aprovechar todas las actividades que los lugares ofrecen<sup>574</sup>. Abreu y Bruno sostienen que el turismo cultural es ya un turismo de masas, pero Jorge Marrão no está de acuerdo. Para él, *“el turismo cultural es el más difícil de hacer, porque es necesario descubrir la cultura del país, y contactar con los ciudadanos de allí”*<sup>575</sup>. El problema que de aquí surge es complejo: para hacer turismo cultural, el turista tiene que salir de los circuitos turísticos ordinarios<sup>576</sup> (lo que hace que a las autoridades en los destinos no les guste este tipo de turismo, ya que es más rebelde<sup>577</sup>), esto es, el verdadero turismo cultural, según Marrão, es incompatible con el turismo de masas. Es más, *“programar para turistas es quitar toda la naturalidad, autenticidad a los hechos”*<sup>578</sup>, y por eso, si les presentan un espectáculo local en un hotel, piensan que les quieren engañar<sup>579</sup>.

Eduardo Abreu y Rui Bruno tienen una actitud más pragmática. Eduardo Abreu concede que se puede cuestionar que la oferta formateada de espectáculos de cultura local sea

---

<sup>570</sup> Anexo 12, p. 356.

<sup>571</sup> Anexo 8, p. 299.

<sup>572</sup> Anexo 13, p. 373.

<sup>573</sup> Anexo 7, p. 282.

<sup>574</sup> Anexo 15, p. 406.

<sup>575</sup> Anexo 12, p. 349.

<sup>576</sup> Anexo 12, p. 349.

<sup>577</sup> Anexo 12, p. 349.

<sup>578</sup> Anexo 12, p. 356.

<sup>579</sup> Anexo 12, p. 349.

cultura local pura. Pero pone de manifiesto que un solo turista (cliente) no tiene capacidad para atraer los artistas, que no sería posible montar un producto con un espectáculo de danza tradicional para muy pocos espectadores<sup>580</sup>. “Solo tiene sentido tener alguien danzando o pintando, o lo que sea, si hay unas cien personas mirando”<sup>581</sup>, y, aunque es verdad que el espectáculo quita la autenticidad a la presentación, “en el fondo, esto es lo más cercano que ellos [los turistas] reciben de la cultura local y les acerca más a conocer la cultura local que si se quedaran en sus casas, eso tampoco lo dudo”<sup>582</sup>.

Eduardo Abreu sigue su razonamiento, pensando en posibles hechos culturales que permitan a los turistas conocer mejor la cultura autóctona sin que sean productos masificados, aunque sí accesibles a todos<sup>583</sup>. Y habla de la gastronomía: de cada cinco mil personas que pasan sus vacaciones en un determinado destino, unos trescientos podrán estar interesados en hacer turismo gastronómico, del tipo “hoy come aquí, mañana allí, pasado, en un sitio diferente, después en otro más tradicional”. Pero, ¿que pasaría si esta oferta fuera buena? En dos años, habría unos mil queriendo hacer este recorrido, y ya se perdería el carácter auténtico. Pragmáticamente, el turismo cultural auténtico sólo puede vivirse en el inicio del desarrollo de un producto<sup>584</sup>.

Rui Bruno sigue esta línea de pensamiento, y explica que, para vender cultura, hay que hacerlo de forma más espectacular<sup>585</sup>. Y da dos ejemplos de buenos espectáculos: en Londres, se va a ver el cambio de la guardia de la Reina<sup>586</sup>; en Virginia, había muy poco turismo hace unos 30 años, pero un grupo de gente empezó a recrear las batallas de la historia de Estados Unidos, y ahora Virginia es uno de los Estados con más turistas internos: recibe 3 millones de americanos<sup>587</sup>. Rui Bruno termina este asunto dando una idea: si Portugal quiere que los turistas comprendan la historia de los descubrimientos marítimos del siglo XV, lo que se debería hacer frecuentemente sería una representación teatral de la salida de los barcos de época al mar. “¿Tendría que ser algo memorable!”<sup>588</sup>.

---

<sup>580</sup> Anexo 7, p. 282.

<sup>581</sup> Anexo 7, p. 282.

<sup>582</sup> Anexo 7, p. 282.

<sup>583</sup> Anexo 7, p. 282.

<sup>584</sup> Anexo 7, p. 282.

<sup>585</sup> Anexo 15, p. 407.

<sup>586</sup> Anexo 15, p. 407.

<sup>587</sup> Anexo 15, p. 407.

<sup>588</sup> Anexo 15, p. 407.

Una de las ideas que salió en la conversación con Henrique Veiga sobre la relación entre el turismo y la cultura fue que esta relación está demasiado *cientifizada*<sup>589</sup>, esto es, que aunque ya se trabajó mucho el tema, se perdió la noción de que la cultura está para ser vivida con naturalidad. Veiga explica que los actos culturales no deben realizarse sólo en vacaciones: “*la cultura es parte de la vida diaria. Nosotros no hacemos eso sólo mientras estamos de viaje: nos gusta ir a un concierto, a una exposición, compramos un cuadro, tenemos clases de música...*”<sup>590</sup>. Si esto es así, ¿por qué hacer un plan estructurado para ver museos o asistir a conciertos mientras se está de vacaciones?<sup>591</sup>. Y ¿por qué preparar una ciudad para que el turista pueda vivir los eventos culturales, aun contra los intereses de los habitantes del lugar? Los espacios y las actividades culturales, sigue diciendo Henrique Veiga, deben ser formateados para los habitantes del lugar y para los visitantes, no solo para estos últimos<sup>592</sup>.

Gavin Eccles también habla de este tema, para hacer notar que es importante fomentar la vivencia cultural de los habitantes del lugar en los destinos del turismo cultural, aunque ordinariamente estas personas no disfruten de sus infraestructuras culturales<sup>593</sup>.

Rui Bruno aborda el mismo tema, pero desde otro ángulo: para él, hacen falta eventos culturales para turistas en Lisboa. O mejor, los eventos culturales lisboetas no están formateados para ser accesibles a los turistas. Un ejemplo: existe una feria del libro, pero en ninguna parte de la feria hay un lugar donde los turistas puedan comprar literatura portuguesa en su idioma<sup>594</sup>. Otro ejemplo: sería necesario montar espectáculos de teatro, en el Teatro Nacional, en las épocas del año con más afluencia de visitantes, de autores portugueses, pero representados en inglés<sup>595</sup>. Su perspectiva es muy distinta de la de Henrique Veiga, ya que quiere que se hagan espectáculos específicamente diseñados para los turistas, porque piensa que es una forma más eficaz de atraer turistas al destino.

Luís Correia da Silva, en la parte de la entrevista sobre la cultura y el turismo, critica una situación típica de los *resorts* integrados. Su idea es la siguiente: las ofertas en las cuales las personas entran en un *resort*, pasan unos días de vacaciones sin salir de él, y parten sin el mínimo contacto con la realidad local, porque los promotores piensan que

---

<sup>589</sup> Anexo 10, p. 327.

<sup>590</sup> Anexo 10, p. 327.

<sup>591</sup> Anexo 10, p. 327.

<sup>592</sup> Anexo 10, p. 328.

<sup>593</sup> Anexo 9, p. 310.

<sup>594</sup> Anexo 15, p. 405.

<sup>595</sup> Anexo 15, p. 405.



tal cultura es mala (pobre, inferior), son un disparate total<sup>596</sup>. “*Aun en las sociedades menos desarrolladas, los elementos de identidad y los elementos referenciales de la cultura son distintos de los nuestros, pero no tienen que ser necesariamente unos más pobres y otros más ricos. Las regiones de China más pobres podrán eventualmente tener elementos muy interesantes de absorción, o mucho más interesantes que las sociedades más desarrolladas de ciertos países, que están mucho más estandarizadas, que tienen comportamientos mucho más estandarizados*”<sup>597</sup>.

Jorge Marrão suscita un nuevo aspecto del análisis del turismo cultural al sostener que lo que busca un turista es más impactante para él si es también atractivo para la misma población local. Esto es más importante en el turismo urbano, ya que si una ciudad es interesante para sus habitantes, si tiene actividad lúdica, cultural, si está limpia, si el tráfico no es demasiado intenso, al turista le gustará la ciudad. Además, sentirá que lo que vive es real, auténtico, y eso es exactamente lo que busca<sup>598</sup>. Gavin Eccles secunda esta opinión, y afirma que la cultura se impuso como uno de los temas más importantes del turismo urbano: “*las ciudades han utilizado atracciones culturales como medio para elevar su perfil*”<sup>599</sup>. En los últimos años, algunas ciudades europeas brillan en términos del turismo cultural: Liverpool, por dos motivos: por ser una ciudad con mucha arquitectura del siglo XIX-XX, que permite a los visitantes comprender cómo se vivía hace cien o ciento cincuenta años<sup>600</sup>; y por ser una ciudad que, aunque se encontraba en decadencia por estar basada en la industria, atrajo la *Tate Gallery* y cambió la imagen; Bilbao, otra ciudad industrial en decadencia, hizo lo mismo con el *Guggenheim*. Otras ciudades en el mundo están intentando atraer franquicias de grandes museos, para imitar a Bilbao o a Liverpool<sup>601</sup>. Hay también ciudades que tienen estrategias distintas de desarrollo y que se apoyan en la cultura para mejorar. João Sacchetti refiere zonas de Galicia y de Castilla, donde comprendieron que el turismo cultural podía ser importante para su desarrollo: “*comprendieran que tenían que individualizarse: somos este pueblo, tenemos esta historia, aquí ha nacido esta persona; es esa su identidad, que es una historia posible de ser contada, rara, maravillosa*”<sup>602</sup>. En Portugal, João Sacchetti

---

<sup>596</sup> Anexo 13, p. 373.

<sup>597</sup> Anexo 13, p. 373.

<sup>598</sup> Anexo 12, p. 356.

<sup>599</sup> Anexo 9, p. 310.

<sup>600</sup> Anexo 9, p. 310.

<sup>601</sup> Anexo 9, p. 310.

<sup>602</sup> Anexo 11, p. 340.

refiere que algunos ayuntamientos se han propuesto como misión recuperar el patrimonio, y lo están haciendo muy bien<sup>603</sup>.

A continuación se presentan algunas ideas de cómo se puede ofrecer el turismo cultural a los visitantes.

En la secuencia de su definición de cultura, João Sacchetti explica que la potencia del turismo cultural es enorme por dos motivos: porque la sociedad en la que vivimos tiene una enorme sed de historias, de sueños<sup>604</sup> (que es lo que se puede encontrar en los lugares, en los monumentos, en los sitios importantes de cada pueblo); y porque todos los pueblos tienen historias, leyendas: “*Del Polo Norte al Polo Sur, todos los pueblos generaron y mantienen su identidad desde hace millares de años*”<sup>605</sup>. Así, si se consiguen contar las historias de esos sitios, será posible atraer los turistas. Para ello hay que dar más valor al lugar, “*empezando por recuperar el pelourinho y tratar las zonas, limpiar la plaza, crear sistemas de información permanentes, servir en horarios compatibles con los intereses*” de los turistas<sup>606</sup>.

Pedro Costa Ferreira (dirigente de turoperador) explica que, en su mercado, no hay demanda para programar paquetes de turismo cultural. Alega que, puesto que la cultura que se consume haciendo turismo es expresión de la cultura que hay en el país, de la importancia que se da a la cultura en el país de origen, como en Portugal lo cultural no es relevante, no hay posibilidad de vender mucho turismo cultural<sup>607</sup>. Sin embargo, los circuitos culturales, aunque sean productos de nicho, se venden. Son programas relacionados con la historia del destino, con la geografía, con “*alguna cultura de patrimonio en el sentido de describir las iglesias, los períodos en los cuales fueron construidas, y cuál es su estilo arquitectónico. Pero siempre son [viajes] relacionados con las historias de los países*”. Los turistas visitan lugares, hechos, batallas, invasiones, sitios relacionados con alguien importante...<sup>608</sup>.

Hablando del modo en que las compañías aéreas tratan el turismo cultural, Gavin Eccles explica que *British Airways* dio un ejemplo magnífico de promoción del turismo cultural con la campaña “*London is closer than you think*”, ya que la idea de la campaña

---

<sup>603</sup> Anexo 11, p. 339.

<sup>604</sup> Anexo 11, pp. 340-341.

<sup>605</sup> Anexo 11, p. 341.

<sup>606</sup> Anexo 11, p. 352.

<sup>607</sup> Anexo 14, p. 394.

<sup>608</sup> Anexo 14, p. 385.

era llevar europeos y norteamericanos a Londres para que pudieran experimentar la ciudad<sup>609</sup>.

Carlos Pontes Lopes expone el modo de promover la cultura que lleva a cabo la cadena de hoteles en la que trabaja. En primer lugar, es una cadena de lujo, y por eso no pueden masificar a los clientes: tienen que transmitir a cada cliente los componentes de la cultura de forma individualizada<sup>610</sup>. Los componentes que refiere ya están descritos en el inicio de este subcapítulo, y son el idioma, el patrimonio artístico, el arquitectónico, el histórico, costumbres y comportamientos tradicionales, la gastronomía. Son elementos que la cadena hotelera promueve en sus unidades. *“Ponemos empeño en que, desde el momento del check-in, pasando por la estancia, hasta el check-out, siempre que sea oportuno, se promueva la cultura local, o por una visita o por la entrega de un libro que explica la historia del país o del lugar, o indicando restaurantes tradicionales o recursos naturales únicos”*<sup>611</sup>. La promoción de la cultura local es importante para el negocio, porque permite mejorar la experiencia del turista: se acordará del lugar en el que vio un elemento concreto, y ese recuerdo estará conectado con la estancia en un cierto hotel.

Entre las cuestiones relacionadas con el turismo cultural tratadas en las entrevistas, el tema de la religión fue abordado por Eduardo Abreu y Pedro Costa Ferreira. Hay dos formas de ver el turismo religioso, muy semejantes a las dos maneras de concebir el turismo de negocios. La primera es considerar que una persona que va a rezar a un lugar está haciendo turismo religioso, del mismo modo que si alguien va a trabajar a un lugar distinto del habitual es un turista de negocios. Y otra es considerar que cuando uno va a rezar no es turista, que sólo es turista si hace otras cosas específicamente turísticas, tal como puede suceder en un viaje de negocios con un tiempo de ocio. Aquí se considera que la primera hipótesis se refiere a una peregrinación, mientras que la segunda constituye el turismo religioso.

Pedro Costa Ferreira considera que el turismo religioso se hace no solo para practicar la religión, sino también para absorber otras culturas, aspectos históricos de otras culturas: *“Voy a Lourdes, Israel o Jordania, porque tengo una cultura religiosa y porque es en este entorno en el que me gusta vivir mi tiempo de ocio”*<sup>612</sup>.

---

<sup>609</sup> Anexo 9, p. 311.

<sup>610</sup> Anexo 6, p. 270.

<sup>611</sup> Anexo 6, pp. 269-270.

<sup>612</sup> Anexo 14, p. 285.

Eduardo Abreu confiesa que nadie sabe cuál es el peso del turismo religioso en el turismo<sup>613</sup>. Está seguro de que las peregrinaciones tienen un peso residual<sup>614</sup> y puntual (por ejemplo, las peregrinaciones a Fátima mueven mucha gente, pero 4 días al año<sup>615</sup>), pero no sabe la importancia del turismo religioso. ¿Por qué? Porque el turismo religioso está incluido en el turismo cultural. Una persona puede visitar una iglesia por curiosidad, para compararla con otras, y eso puede no ser turismo religioso, pero es siempre turismo cultural<sup>616</sup>. Eduardo Abreu explica cómo funciona el turismo religioso poniendo el ejemplo de un conjunto de personas que quieren ir a Fátima a rezar: lo normal será que lleguen allí un viernes, salgan el domingo, y que durante esos días visiten las ruinas de Conímbriga, la Biblioteca de Coimbra o el Monasterio de Alcobaça, que son monumentos cercanos a Fátima. *“Fátima es el leitmotiv, pero no agota, no vendrían si solo hubiera Fátima”*<sup>617</sup>.

Para terminar este subcapítulo sobre las relaciones entre el turismo y la cultura, merece la pena referir unas consideraciones de Eduardo Abreu sobre la evolución de las influencias entre las culturas de los países desarrollados y las de los otros.

Los países occidentales llevaron sus culturas operativas, sus modelos de turismo, a otros países, como Indonesia, Tailandia, Brasil o países africanos, que son países con culturas distintas, religiones distintas, formas de vivir diferentes. Pero, hoy en día, empiezan a verse grupos hoteleros de origen asiático y africano que operan en los países occidentales, trayendo turistas de sus países o regiones. Son gente que acaba de empezar a tener la posibilidad de hacer turismo en Europa, ya que antes no podían por cuestiones financieras. Con esto, concluye Eduardo Abreu, probablemente se alcanzarán más deprisa los beneficios que surgen de las relaciones propiciadas por el turismo<sup>618</sup>.

### 3.5 En Portugal

En 3.1 ya se explicó que las preguntas de la entrevista no hacían referencia a Portugal. Sin embargo, dado que todos los entrevistados trabajan en Portugal, y tienen relieve en el turismo del país, fue para ellos natural hacer referencias a la situación portuguesa en las respuestas. Así surge este subcapítulo, menos enfocado a conceptos, pero totalmente

---

<sup>613</sup> Anexo 7, p. 283.

<sup>614</sup> Anexo 7, p. 283.

<sup>615</sup> Anexo 7, p. 283.

<sup>616</sup> Anexo 7, p. 283.

<sup>617</sup> Anexo 7, p. 283.

<sup>618</sup> Anexo 7, p. 285.

aplicable a Portugal. El interés es saber qué piensan los expertos sobre el turismo en su país, de forma tal que se puedan comparar esas opiniones con los datos presentados en el capítulo anterior.

Los asuntos más relevantes abordados por los expertos son las dificultades estructurales que existen, la evolución de la formación y del servicio, el patrimonio que hay en Portugal y, también, la cuestión del mercado de turoperadores. La perspectiva es mayoritariamente negativa. Esto puede explicarse por el hecho de que cuando un entrevistado quería dar un ejemplo de algún problema del que hablaba, naturalmente se acordaba de lo que tenía más próximo.

Rui Bruno considera que, en lo que respecta al turismo, Portugal es semejante a los países subdesarrollados productores de petróleo: tiene tanto para ofrecer, que no lo hace bien y desperdicia mucho<sup>619</sup>.

Jorge Marrão tiene una idea clara sobre los problemas del turismo en Portugal. Dice que son tres, capital, web y servicio: “*Capital, porque es necesario para poner todo bien, y no lo hay; web, porque significa distribución, y Portugal no controla la distribución, son los operadores quienes toman las decisiones; y servicio, porque no hay, las personas no están entrenadas para hacerlo*”<sup>620</sup>.

Pedro Costa Ferreira habla de una dificultad que se encuentra muy en la entraña de la sociedad portuguesa: la ignorancia, que se manifiesta en el analfabetismo funcional. Siendo un pueblo muy capaz de comunicarse con otros, pierde muchas de las oportunidades de mejora que esta comunicación podría proporcionar porque no sabe hacerlo<sup>621</sup>.

El cuarto problema identificado es el Estado y el ciudadano portugués. Esto es, por un lado sigue habiendo *de facto* una relación minusvaloradora de la persona por parte del Estado, con sus grandes planes y su suficiencia, él es muy ineficaz, a todos los niveles. Rui Bruno explica que, como los niveles de impuestos son altos, las personas quieren que el Estado tome todo a su cargo, y no quieren gastar dinero en acciones que consideran propias de él. Por eso las cuestiones relacionadas con la responsabilidad social de las empresas no se toman aún en serio<sup>622</sup>. João Sacchetti muestra la falta de calidad de las instituciones públicas con dos ejemplos:

---

<sup>619</sup> Anexo 15, p. 408.

<sup>620</sup> Anexo 12, pp. 351-352.

<sup>621</sup> Anexo 14, p. 387.

<sup>622</sup> Anexo 15, p. 403.

- Hace algún tiempo, había un conjunto de tres instituciones públicas que trabajaban el turismo; el último gobierno las juntó en el *Turismo de Portugal*, ip. Es algo demasiado grande, que hace planes quinquenales, como los antiguos soviéticos, “*que nada tienen que ver con una sociedad cuyo ritmo es, no diré semanal, pero que no nos da la más mínima capacidad de jugar el juego contra los otros países*”<sup>623</sup>.
- El Director-General de la *Xunta de Turismo de Galicia* explicó, en un congreso cerca de Braga, en el Norte de Portugal, que consiguieron abrir el Camino de Roma, esto es, dar seguridad a los peregrinos que hacen más o menos 3.000 Km. entre Roma y Santiago de Compostela, de que están en el camino correcto; pero hace años que intentan abrir el Camino de Braga: “*De Braga a la frontera son 50 Km. a pie, y no consiguen llegar a un consenso, desde hace 10 años. (...) Es un camino peatonal, que pasa por varios municipios, y cada uno tiene que responsabilizarse de un trocito, que a veces solo mide 2 Km*”<sup>624</sup>.

El tema de la formación originó la exposición de perspectivas muy distintas. En un lado se encuentra la de João Sacchetti, muy positiva. En el otro están Rui Bruno, Pedro Costa Ferreira y Frédéric Frère.

João Sacchetti ve una evolución enorme en los últimos años en la formación de los que trabajan en el ámbito del turismo en Portugal. Afirma que todos saben ya que la formación es fundamental, y que hay que saber y también trabajar con la actitud correcta, de forma que la experiencia del turista sea memorable<sup>625</sup>. “*En este sentido, toda la política de formación y mejora del valor de los recursos humanos, el humanware disponible, se hace cada vez con más cuidado, más intención, y con actividades de formación frecuentes*”<sup>626</sup>. Y los resultados son claros: los formados son jóvenes, con el bachillerato o la carrera universitaria, y con una formación donde “*hay un esfuerzo para hacer que los chicos tengan contacto con otras materias, con otras formas de pensar, y por eso terminan mejor preparados, vienen, digamos, más abiertos, más dispuestos a integrarse en las empresas*”<sup>627</sup>.

João Sacchetti afirma además que los directivos hoteleros ya comprendieron que están en una lucha por conseguir los mejores talentos, y que por eso ofrecen buenas

---

<sup>623</sup> Anexo 11, pp. 343-344.

<sup>624</sup> Anexo 11, p. 345.

<sup>625</sup> Anexo 11, p. 336.

<sup>626</sup> Anexo 11, p. 336.

<sup>627</sup> Anexo 11, pp. 336-337.

condiciones a sus colaboradores<sup>628</sup>. Frédéric Frère no está de acuerdo porque, en su opinión, *“hay una parte del tejido empresarial, tanto de la hostelería como de las agencias de viajes a quienes falta mucha preparación, formación académica”*, y no implementan las buenas prácticas de la gestión<sup>629</sup>.

Pedro Costa Ferreira también discute la formación en turismo, no sólo su calidad sino también su adaptabilidad a las necesidades de las empresas. En efecto, su idea es que los directivos no tienen un concepto claro de lo que deben ofrecer al mercado, un modelo conceptual de turismo que les permita diseñar una estrategia de largo plazo. Sin estrategia no es posible un modelo de formación, porque no tiene sentido decidir qué tipo de formación es necesaria sin saber para qué tipo de trabajo formar gente. Y por eso en Portugal no se da buena formación, porque no se tiene estrategia<sup>630</sup>.

Rui Bruno enlaza dos temas relevantes sobre el turismo en Portugal: la formación y el servicio. Para él, los portugueses son bastante afables, es gente dispuesta a ayudar; pero no tienen calidad de servicio porque no tienen formación: *“Ahí, caemos muchísimo, a niveles casi del Tercer Mundo”*<sup>631</sup>. En esta línea de razonamiento, Jorge Marrão hace ver que casi todos los que sirven en Portugal son brasileños, *“por una razón: ¡atienden mejor!”*<sup>632</sup>. Luís Correia da Silva da una explicación de este hecho: la falta de personas disponibles para trabajar en el sector. *“En un hotel en el Algarve, el director me dijo que tenía un problema gravísimo de falta de personal: tenía trabajando en su hotel a mecánicos y agricultores, ya que no había nadie para trabajar”*<sup>633</sup>. Este problema también tiene otra lectura, que también ofrece Correia da Silva: probablemente no hay nadie que sepa de turismo, y que quiera trabajar por el salario que ese director de hotel estaba dispuesto a pagar<sup>634</sup>. Jorge Marrão da más fuerza a este argumento porque afirma que *“si nos damos cuenta de que en las cadenas de hoteles portuguesas que no tienen marca, la tendencia es el low cost, eso no es ofrecer más servicio”*<sup>635</sup>. Esta realidad no ayuda a mejorar el estatuto de quien trabaja en el sector, fundamental para atraer buenos trabajadores. Es más, ayuda a mantener la idea, expresada por Eduardo Abreu, de que quien sirve en cafés o restaurantes, o hace limpiezas, lo hace porque no sabe hacer nada más. Eduardo Abreu nota que hay que cambiar este modo de mirar el servicio, tanto en

---

<sup>628</sup> Anexo 11, p. 337.

<sup>629</sup> Anexo 8, p. 296.

<sup>630</sup> Anexo 14, p. 293.

<sup>631</sup> Anexo 15, p. 400.

<sup>632</sup> Anexo 12, p. 352.

<sup>633</sup> Anexo 13, p. 372.

<sup>634</sup> Anexo 13, p. 372.

<sup>635</sup> Anexo 12, p. 352.

la progresión en las carreras dentro de las empresas como en la propia remuneración del trabajo, de forma que en Portugal se mire al empleado con el mismo respeto con el que se mira en los países del Oriente<sup>636</sup>.

La cuestión del patrimonio es la más positiva de todas. Los entrevistados se refieren a la calidad del patrimonio que hay en Portugal, y a las buenas acciones que se han tomado para la preservación del mismo. Pero no dejan de quejarse de lo que no está bien.

João Sacchetti afirma que hay poco patrimonio no-religioso en Portugal. En Lisboa, esto es verdad por varios motivos, pero el más importante es el terremoto de 1755, que echó abajo la ciudad antigua, romana, árabe y judía, y, naturalmente, también destruyó varios grandes palacios, iglesias y conventos<sup>637</sup>. Rui Bruno compara lo que hay en Portugal con otros países, y se queda maravillado y apesadumbrado: “*nosotros tenemos monasterios fantásticos y cosas increíbles, ¡y nadie los visita! No están recuperados, ¡no existen!*”<sup>638</sup>. Frédéric Frère, partiendo del presupuesto de que el patrimonio que hay en las ciudades portuguesas no está bien tratado, expone su teoría sobre lo que se debe hacer para convertir lo existente en algo turísticamente útil: “*primero, proteger el patrimonio cultural, mostrarlo, iluminarlo, hasta en sentido literal. Se nota que hay edificios magníficos, que deberían ser iluminados*”, no sólo para tener impacto turístico, sino también para dar más emoción a la vivencia de la ciudad por sus habitantes<sup>639</sup>. Frère sabe que es imposible mejorar todo, y por eso propone que los ayuntamientos hagan una identificación de las zonas de interés, y que las valoren: “*eso es un trabajo que tiene varias partes, el detalle de las señales, el tratamiento de las aceras, las áreas verdes (hace falta el verde) y después poner por encima lo que llamo el palco de las emociones, que son todos los aspectos relacionados con espectáculos de calle*”<sup>640</sup>.

Para terminar el estudio del patrimonio portugués, hay que referirse ahora a la zona del Duero. João Sacchetti resalta las buenas acciones tomadas por las autoridades para convertir la zona portuguesa del Río Duero en Patrimonio Mundial, explicando que tanto el proceso en su conjunto como los resultados fueron muy buenos, y son un ejemplo para otros tipos de patrimonio existente en el país (“*no es necesario imitar a los franceses, españoles o griegos*”<sup>641</sup>, asegura).

---

<sup>636</sup> Anexo 7, p. 279.

<sup>637</sup> Anexo 11, p. 339.

<sup>638</sup> Anexo 15, pp. 405-406.

<sup>639</sup> Anexo 8, p. 297.

<sup>640</sup> Anexo 8, p. 297.

<sup>641</sup> Anexo 11, p. 342.



El último tema de este subcapítulo dedicado al turismo en Portugal es el mercado de los turoperadores. En efecto, Pedro Costa Ferreira fue el entrevistado que, además de explicar como se diseña la oferta de sus productos y servicios en general, habló de la realidad de su mercado extensivamente. Los datos e ideas que da son relevantes, pues complementan la descripción que se hizo del sector en Portugal en el capítulo anterior. Los operadores que están en Portugal tienen origen portugués y español. Si los mayores operadores europeos son ingleses y alemanes, los españoles están justo detrás<sup>642</sup>; y miran el mercado portugués como una extensión natural de su propio mercado. Además, la dimensión del mercado es pequeña<sup>643</sup>. Por eso entraron con mucha fuerza en Portugal. Pedro Costa Ferreira afirma que los operadores españoles hacen *dumping* para ganar cota de mercado<sup>644</sup>. Por eso, si antes el resultado del negocio se dividía en ganar mucho dinero en verano y perder poco en invierno, desde la entrada de los operadores extranjeros se pierde mucho en verano y poco en invierno. Esto llevará a que sólo los grandes se quedarán en el mercado<sup>645</sup>.

El hecho de que el mercado sea pequeño y las empresas sean importantes permite que este mercado tenga una característica significativa: desde el punto de vista de la relación diversidad de producto y dimensión del mercado, Portugal tiene una de las *ratios* más elevadas del mundo, y es de los que da mayor libertad de elección a sus consumidores<sup>646</sup>.

El negocio del operador, sin embargo, no ha cambiado. El operador monta un paquete, compra todo lo necesario, y después pone su producto a disposición de los agentes de viajes. El problema que tiene el operador es que su riesgo es muy elevado: como compra antes de vender, puede ganar mucho si vende bien, pero puede perder mucho en caso contrario. El agente de viajes no puede perder mucho, lo que puede es ganar demasiado poco para su nivel de costes fijos<sup>647</sup>.

Por esta razón, podría tener sentido que los operadores se verticalizaran y empezaran a vender al consumidor final. Sin embargo, el negocio de los operadores en Portugal sigue siendo venta exclusiva a las agencias de viajes (b2b)<sup>648</sup> y nadie acepta el riesgo de pasar por encima de las agencias para vender directamente al turista. ¿Por qué? Por dos

---

<sup>642</sup> Anexo 14, p. 381.

<sup>643</sup> Anexo 14, p. 381.

<sup>644</sup> Anexo 14, p. 381.

<sup>645</sup> Anexo 14, p. 391.

<sup>646</sup> Anexo 14, p. 381.

<sup>647</sup> Anexo 14, p. 391.

<sup>648</sup> Anexo 14, p. 378.

razones: el riesgo de perder todo el mercado –si un operador vende directamente al público, las agencias pueden boicotear los productos de ese operador–, y el coste de la operación. Pedro Costa Ferreira explica esta razón poniendo como modelo su empresa, *MundoVip*: “Yo monto una convención, con agentes de viajes, y en ese evento, por ejemplo, llevo 260 personas a Disney en un fin-de-semana. En el evento, llego, grosso modo, en comunicación directa, a 100% del mercado, a los 90% que me interesan”<sup>649</sup> La inversión que sería necesario hacer para llegar a los consumidores no sería 10 o 100 veces mayor, sino aún mayor<sup>650</sup>.

### **3.6 Tendencias**

En el último subcapítulo del estudio del caso se analizarán las tendencias que los expertos detectan en la sociedad y en la economía, y que están influenciando el desarrollo de la demanda y de la oferta de turismo en el mundo.

Este subcapítulo se divide en cinco partes, la primera es sobre el medio ambiente, la responsabilidad social y la ética; la segunda presenta algunas paradojas o tendencias aparentemente contradictorias; en la tercera se analizan las consecuencias del aumento de la riqueza; en la cuarta se estudia el impacto de Internet en el turismo y el subcapítulo termina con la referencia a otras tendencias referidas por alguno de los expertos en las entrevistas, y que no hayan sido presentadas antes.

#### **3.6.1 Medio ambiente, responsabilidad social y ética**

##### **3.6.1.1 Medio ambiente**

La actitud de las sociedades de los países desarrollados en lo que respecta al medio ambiente es muy distinta de la que tenían hace dos décadas: si antes era una cuestión que interesaba a pocos, ahora es algo que está en la cima de las preocupaciones; y las sociedades de los otros países están cambiando hacia un aumento de la importancia que dan al tema.

En el negocio del turismo, esta evolución se da, pero más lentamente. Como se verá, los expertos entrevistados consideran que si los clientes son de países más desarrollados el

---

<sup>649</sup> Anexo 14, p. 378.

<sup>650</sup> Anexo 14, p. 378.

cuidado del medio ambiente es fundamental, pero, si no, es algo a lo que no hay que dar una importancia relativa.

Una nota preliminar: Henrique Veiga no expuso sus profundos conocimientos sobre este tema, porque, en el momento de la entrevista, estaba diseñando una cadena de hoteles ecológicos.

El primer punto importante es que hay mercado para ofrecer productos de turismo ecológico, que es aquel que tiene como primera motivación contactar con la naturaleza. Dice Pedro Costa Ferreira que *“una tendencia clara es el turismo ecológico”*<sup>651</sup>; Jorge Marrão es menos dogmático, afirmando que el ecoturismo es una idea que empieza a surgir<sup>652</sup>. El operador de Pedro Costa Ferreira tiene identificados un conjunto creciente de clientes con paquetes de vacaciones ecológicas, o, al menos, con preocupaciones ambientales. Considera el ejecutivo que este es un tipo de turismo que está de moda, y por eso es natural que los agentes del turismo ofrezcan a sus clientes la posibilidad de tener unas vacaciones ecológicas<sup>653</sup>.

La importancia que ha adquirido el turismo respetuoso del medio ambiente tiene un origen claro: los jóvenes actuales son la primera generación que aprendió en la escuela que hay que preservar la naturaleza, que cada uno tiene su papel en el cuidado del medio ambiente, y que, por ejemplo, separar la basura es una actitud responsable. Eduardo Abreu nota que los que ahora tienen hijos en edad escolar ya oyeron hablar de la necesidad de cuidar la naturaleza, pero solo ahora se preocupan de ese asunto, porque sus hijos los que les obligan a ello<sup>654</sup>. Pedro Costa Ferreira ilustra con su propio ejemplo: *“mis hijos se sorprenden cuando yo no sé en qué cubo echar cada tipo de basura”*<sup>655</sup>. Una consecuencia de la educación para el medioambiente es que *“las nuevas generaciones exigirán certificaciones ambientales. Claramente, exigirán certificaciones, y no sólo el sello, ¡no! ¡No! Certeza de que no hay papeles en la playa porque no quiero ver eso, y que el río no está contaminado, ¡porque lo que quiero ver son los peces en el río!”*<sup>656</sup>.

Es importante notar que el turismo no sólo responde a esta tendencia, sino que incluso la construye: *“Esa tendencia esta identificada por los operadores, que en cierta forma,*

---

<sup>651</sup> Anexo 14, p. 383.

<sup>652</sup> Anexo 12, p. 353.

<sup>653</sup> Anexo 14, p. 383.

<sup>654</sup> Anexo 7, p. 280.

<sup>655</sup> Anexo 14, p. 384.

<sup>656</sup> Anexo 14, p. 390.

*contribuirán a ella, al transformarla en negocio*<sup>657</sup>. No es una decisión que en la que la ética sea relevante, dice Pedro Costa Ferreira –la relación entre la ética y el cuidado del medio ambiente se analiza más adelante–, es sencillamente negocio<sup>658</sup>.

Rui Bragança Bruno es más tajante que Pedro Costa Ferreira cuando afirma que un actor del sector del turismo que no respete el ambiente no tiene posibilidad de sobrevivir<sup>659</sup>. Un motivo para esto es que, mientras que el turoperador de Pedro Ferreira es el más grande de país, y por eso trabaja para todo el tipo de personas (el medio ambiente es importante pero todavía no es vital para todo el negocio), Rui Bruno sólo trabaja en un entorno de calidad, donde el respeto por el medio ambiente tiene que ser total<sup>660</sup>. En efecto, el turista que busca la calidad *“está interesado en saber. Por ejemplo, hay escandinavos que no juegan [al golf] en un campo que no esté debidamente aprobado desde un punto de vista ambiental”*<sup>661</sup>. Ya hay turistas de mercados más sofisticados que no quieren hospedarse en locales que no estén acreditados ambientalmente. En esos mercados, al menos, el hecho de estar ambientalmente certificado es un factor fundamental de selección de un hotel<sup>662</sup>.

El mismo Rui Bruno considera que la preocupación por el medio ambiente es una tendencia que ya está presente en todo el sector: *“es una tendencia que llegó al mainstream, y como todo lo que llega al mainstream, no deja otra alternativa”* que no sea darle importancia<sup>663</sup>.

Eduardo Abreu concuerda con la idea, expresada tanto por Rui Bruno como por Pedro Costa Ferreira, de que hay preocupación de los turistas por el respecto al medio ambiente: *“Hoy día, es evidente, tanto en los turoperadores como en los turistas, la preocupación por saber si el hotel, el grupo o la región es amiga del medio ambiente, si recicla, si tiene medidas de ahorro de energía”*<sup>664</sup>.

A propósito de la extensión de la preocupación por la naturaleza, si se refiere sólo al turismo de calidad o a todos, Eduardo Abreu mantiene que es una condición indispensable en el turismo de calidad, y que es distintiva en el turismo de masas: un

---

<sup>657</sup> Anexo 14, p. 384.

<sup>658</sup> Anexo 14, p. 384.

<sup>659</sup> Anexo 15, p. 402.

<sup>660</sup> Anexo 15, p. 402.

<sup>661</sup> Anexo 15, p. 403.

<sup>662</sup> Anexo 15, p. 403.

<sup>663</sup> Anexo 15, p. 403.

<sup>664</sup> Anexo 7, p. 280.

hotel que tenga una política de respeto por el ambiente merece una referencia positiva, que le permite estar por encima de la competencia<sup>665</sup>.

Uno de los aspectos abordados por los entrevistados fue la relación entre el cuidado del medio ambiente y la disminución de costes operacionales de las empresas. En efecto, “*el going green es cada vez más visible, hablado, divulgado, promovido*”<sup>666</sup>, pero no quiere decir que sea siempre hecho con rectitud. Unas veces, los promotores quieren realmente contribuir a la conservación de la naturaleza, pero otras sólo quieren ganar mercado, haciendo una comunicación muy *verde*, pero no eficaz: Carlos Pontes Lopes dice que consigue saber si el promotor tiene intención de hacer un “verdadero hotel *going green*” o no, desde el momento de la construcción<sup>667</sup>. La razón es sencilla: si los sistemas, materiales, equipamientos y métodos utilizados son los apropiados para que el hotel genere el mínimo daño ecológico posible, el proyecto será verdaderamente respetuoso con el medio ambiente; si no, no<sup>668</sup>. Explica el mismo entrevistado que muchos hoteleros se dicen amigos del ambiente porque no lavan las toallas mientras el huésped no lo pida; pero esto no es suficiente, “*hay todo un conjunto de medidas, desde las energías renovables como los paneles solares o fotovoltaicos hasta [la utilización de] las bombas de calor; todo esto son sistemas que tienen ratios de eficiencia mucho mejores que los equipamientos que había años atrás*”, y que deben utilizarse para que se pueda decir que el hotel o *resort* es ecológicamente sano<sup>669</sup>.

Carlos Pontes Lopes explica que los promotores tienen que tener una preocupación ecológica de base para poder decir que cuidan el ambiente. Sin embargo, la disminución de los costes es una motivación fuerte para la defensa del ambiente. Tanto Frédéric Frère como Jorge Marrão refieren este asunto. Dice Frère que oyó al CEO de una gran cadena de hoteles exponer su interés en la defensa del medio ambiente por dos órdenes de razones: la preocupación propia de una compañía socialmente responsable; y también el hecho de que implementar algunas prácticas, como por ejemplo de economía de energía, les permite tener beneficios directos y concretos, financieros<sup>670</sup>. Jorge Marrão habla del problema del enorme consumo de agua y energía en un hotel: “*en relación con el ambiente, hay una cuestión muy difícil, que es la de las lavanderías, pues el consumo de agua y energía en un hotel es brutal. Ellos intentan disminuir eso,*

---

<sup>665</sup> Anexo 7, p. 281.

<sup>666</sup> Anexo 6, p. 267.

<sup>667</sup> Anexo 6, p. 267.

<sup>668</sup> Anexo 6, p. 267.

<sup>669</sup> Anexo 6, p. 267.

<sup>670</sup> Anexo 8, p. 296.

y, al final, quien gestiona el consumo son ellos mismos, por las decisiones que toman al concebir el producto, pero son también los consumidores, porque gastan más o menos agua. Hay algunos que ponen indicadores ‘Acuérdese que cada litro de agua que gasta...’ (...) Hay también un comportamiento exagerado de clientes, que piensan que ‘Ya que pago, tengo que gastar todo lo que pueda, tengo derecho a todo’. Es un comportamiento exagerado, desproporcionado, poco responsable. Cuanto mayor es el consumo irresponsable, más intentan los hoteleros moderar, comunicar con las personas para que estén más atentas”<sup>671</sup>.

En resumen, los hoteleros piensan en los aspectos ambientales porque es una exigencia de sus clientes, porque sienten que es una actitud de responsabilidad social, pero también porque la aplicación de principios ambientales sigue el criterio de coste-beneficio, porque el *going green* es un modo de ahorrar costes.

La pregunta que se hizo en las entrevistas pedía relacionar la tendencia social de dar importancia al medio ambiente, a la responsabilidad social y a la ética, con el desarrollo del turismo.

Si hasta aquí, en este apartado, sólo se refirieron las respuestas relacionadas con el medio ambiente, ahora es el momento de analizar lo que dijeron los entrevistados sobre la relación, en el sector del turismo, entre el medio ambiente y la ética. Y si hasta aquí había consenso, en este punto hay dos puntos de vista: João Sacchetti dice que el cuidado de la naturaleza es un parche que esconde la falta de ética, mientras que Henrique Veiga y Gavin Eccles sostienen casi lo mismo respeto al entorno con la ética. La visión más pesimista sobre la importancia dada al medio ambiente en el turismo es la de João Sacchetti. Por un lado, tiene muy claro que esta tendencia es buena –“*la responsabilidad y la sostenibilidad, del medio ambiente, son, hoy día, keywords fantásticas. Es bueno porque eso está implícito en la ética*”<sup>672</sup>– pero, por otro lado, ve la tendencia como algo un poco ridículo (la Tierra es demasiado grande, los hombres son para el planeta como los microbios para los hombres, hay una gran arrogancia y un orgullo desmedido<sup>673</sup>), o, peor, como la preocupación que oculta y deja sin respuesta los grandes problemas éticos de la humanidad: “*las preocupaciones ambientales son como un parche*”<sup>674</sup> que se coloca encima de una herida para esconderla.

---

<sup>671</sup> Anexo 12, p. 353.

<sup>672</sup> Anexo 11, p. 337.

<sup>673</sup> Anexo 11, p. 338.

<sup>674</sup> Anexo 11, p. 338.

Henrique Veiga afirma que si un proyecto tiene mucho cuidado del entorno físico y social, es un proyecto ético. En concreto, hablando de su proyecto de una cadena de hoteles eminentemente ecológica, explica que el medio ambiente es la marca del negocio: *“en efecto, todo esta pensado en la perspectiva del respeto por el medio ambiente, del respeto a los stakeholders, y por eso también del aspecto ético”*<sup>675</sup>. Gavin Eccles va más lejos todavía, y afirma que hay personas que piensan que las compañías de aviación no son éticas porque utilizan combustibles fósiles, o sea, que consideran que contaminar implica necesariamente que la empresa no es ética: *“las aerolíneas tienen una posición muy difícil, porque contaminan el medio ambiente. No hay nada que puedan hacer. Pueden decir que contaminan relativamente menos que los coches y los trenes. Pienso que son el medio de transporte más eficiente. Para transportar 400 personas en 400 coches, en tren o en avión, la huella del carbono es menor en avión que en los otros medios de transporte. Pero esto no hace que la gente deje de pensar que ellos no son responsables social o empresarialmente. Los aviones necesitan combustible. En 10 años, Virgin quiere un avión que no funcione con petróleo. Si es posible o no, nadie lo sabe. Pienso que las empresas de aviación están preocupadas, claro. Quieren aportar su pequeña contribución a la mejora del medio ambiente. No creo que puedan liderar, pero harán cosas. Ahora, en algunas aerolíneas, el pasajero puede borrar su huella de carbono dando dinero a ONG’s para plantar árboles y ayudar en otras acciones ambientales. Así que pienso que lo están intentando, pero que es difícil. No son empresas éticas, pero sin ellas no viviríamos”*<sup>676</sup>.

El último punto de la tendencia al aumento de la importancia del medio ambiente en el turismo se analiza aquí con el ejemplo de *Charles Schwab* en Montana (Estados Unidos), presentado por Jorge Marrão. Dice Marrão que Montana es un caso muy interesante, porque obliga a repensar el modo en que se hace el turismo de masas. Montana era un Estado con mucha floresta, que producía agricultura y minerales. Con el tiempo, esas producciones fueron agotándose. Ahí surge *Charles Schwab*, el millonario, que compra una propiedad en un local paradisíaco, con lagos espectaculares y bellas florestas. Schwab construyó un aeropuerto para sus aviones. Y, sin quererlo, desató el nudo que había en Montana: nadie conseguía llegar a Montana por falta de accesos. Pero con el aeropuerto, Montana se convirtió en un destino turístico: los que tenían tierras empezaron a venderlas para empresas turísticas, y comenzaron a llegar

---

<sup>675</sup> Anexo 10, p. 327.

<sup>676</sup> Anexo 9, pp. 308-309.

trabajadores para los hoteles, porque los lugareños no tenían conocimientos para ello, y el lugar empezó a desarrollarse. ¿Que hizo entonces Charles Schwab? Montó una asociación para impedir que Montana se desarrollara más turísticamente, sobre la base de que el medio ambiente se estaba degradando. En el fondo, fue el propio Charles Schwab el precursor de un modelo de desarrollo con el cual él mismo no estaba de acuerdo<sup>677</sup>.

El ejemplo de Montana demuestra que el turismo tiene una relación muy fuerte con el medio ambiente, el planeamiento y el desarrollo del territorio. Y muestra también que el modelo de desarrollo tiene que pensarse muy bien, para que ni la población local ni el negocio del turismo resulten perjudicados.

El inicio de los destinos turísticos es siempre muy semejante a este proceso: hay un lugar apropiado para el turismo, bello y tranquilo; empieza un promotor a construir algo, viene otro, y otro, se crea “el destino”, no sólo para turistas sino también para empleados, y hay un momento en el que se debería parar, pero la inercia es enorme y es muy difícil lograrlo.

Sin embargo, asevera Frédéric Frère, si el turismo no respeta el lugar, si no preserva la autenticidad del lugar, en un cierto plazo vendrá abajo<sup>678</sup>. Carlos Pontes Lopes afirma que la localización de los hoteles tiene importancia medioambiental: cuando se construye una empresa turística, si es imposible no impactar en el medio, al menos es necesario minimizar ese impacto<sup>679</sup>.

Jorge Marrão ve que ya hay muchos sitios que comprenden que tienen que defender el turismo, el medio ambiente y la cultura local, pero también percibe que a veces no hay poder para aguantar la presión que los promotores y la misma población ejercen para masificar el destino. Como todos quieren beneficiarse, es difícil que comprendan que los primeros pueden beneficiarse de algo que los que llegan después ya no pueden<sup>680</sup>. ¿Qué se puede hacer? Jorge Marrão afirma que, en las situaciones en las que sea posible, lo que se debe hacer es crear un conjunto muy fuerte de restricciones medioambientales, y, donde sea necesario, obligar a que se destruya lo viejo antes de construir lo nuevo (“¿*Quiere construir un hotel cerca de la playa? Entonces, ¡antes tendrá que destruir cuatro!*”)<sup>681</sup>.

---

<sup>677</sup> Anexo 12, p. 354.

<sup>678</sup> Anexo 8, p. 296.

<sup>679</sup> Anexo 6, pp. 267-268.

<sup>680</sup> Anexo 12, p. 354.

<sup>681</sup> Anexo 12, pp. 354-355.



Esta actitud todavía no es norma, pero Marrão considera que es una tendencia hacia la cual se dirige el turismo. Es más, lo que sucederá será que la responsabilidad social corporativa hará que las empresas de turismo se involucren en un ordenamiento territorial privado, juntando así el turismo, el medio ambiente y la responsabilidad social de las empresas<sup>682</sup>.

### 3.6.1.2 Responsabilidad social de las empresas

Si el medio ambiente ya es muy importante para el turismo, lo contrario pasa con el tema de la responsabilidad social de las empresas. Sin embargo, será, probablemente, cada vez más significativa (pues los grandes grupos mundiales ya le prestan atención, aunque sea de una forma poco transparente), pero aún no lo es.

Pedro Costa Ferreira cuenta que hay todo un proyecto de turismo social y medioambientalmente responsable que los grandes grupos alemanes e ingleses están implementando de forma autónoma. Sostienen que *“nosotros tenemos nuestros propios códigos, los respetamos y por esa razón no necesitamos ni queremos que alguien nos indique que debemos hacer”*. Ahora bien, dice Pedro Costa Ferreira, si es verdad que las grandes empresas ya tienen políticas de responsabilidad social en su actuación y en el desarrollo de sus productos, también es cierto que el hecho de no dejar que se discutan de puertas afuera hace pensar en una fábrica que decide cuánto puede contaminar un río. Si hay que definir esto, que lo haga un especialista en contaminación, no un dirigente de la fábrica<sup>683</sup>.

Algunos de los actores más pequeños del sector también tienen ya políticas y acciones de responsabilidad social que van más allá del cuidado de la naturaleza. Carlos Pontes Lopes presenta el ejemplo de su propia cadena de hoteles, en la cual hay una divulgación constante, en las zonas reservadas a los empleados, *“de los valores de ética y buenos comportamientos morales y comportamientos que se consideran de responsabilidad social. Lo que quiero decir es que no tenemos [procedimientos] en teoría, pero en la práctica se transmiten constantemente”*<sup>684</sup>.

Dentro del análisis de la relevancia de la responsabilidad social de las empresas en el turismo, hay dos temas que los expertos consideran que serán los que más impacto

---

<sup>682</sup> Anexo 12, p. 355.

<sup>683</sup> Anexo 14, pp. 382-383.

<sup>684</sup> Anexo 6, p. 268.

tendrán: la atención a los colaboradores, en todo tipo de empresas, y al entorno, especialmente en hoteles y otras empresas turísticas.

Eduardo Abreu considera que la dignificación del puesto de trabajo es cada vez más importante para los grandes grupos hoteleros, esto es, aquellos que tienen varios establecimientos, y que se fijan en un destino con una perspectiva de medio-largo plazo<sup>685</sup>. Carlos Pontes Lopes añade que los grandes actores (cadenas hoteleras, turoperadores) ya implementaron reglamentos relativos a la responsabilidad social. Un caso concreto es Starwood<sup>686</sup>. Y ¿por qué hacen esto?, ¿cuál es la razón que sustenta esta idea? Una vez más, explica Carlos Pontes Lopes: cuando *“un empleado nuestro, uno de nuestros clientes internos, está debidamente satisfecho, está motivado, su capacidad de llegar a un nivel de desempeño excelente es muy superior [que si no estuviera tan motivado]. Por eso sabemos que las posibilidades de cumplir o ir más allá de las expectativas del cliente son muy superiores a si le pagáramos el salario mínimo. Debemos crear las condiciones que permitan que él se desarrolle profesionalmente y que tenga un verdadero equilibrio entre su vida profesional y familiar”*<sup>687</sup>.

Si bien se puede concluir que el trato de los empleados está mejorando, João Sacchetti hace notar que todavía hay mucho por mejorar. El ejemplo que da le es muy cercano: es el de su hijo cocinero, que terminó la carrera de restauración, y empezó a trabajar en el Ritz de Lisboa, uno de los mejores hoteles de la ciudad. Sin embargo, las condiciones físicas son muy malas, calor, demasiado tiempo de trabajo, grandes riesgos de pequeños o grandes accidentes de trabajo, en fin, Sacchetti habla de la cocina del Ritz cómo de la sala de máquinas de un navío: *“obviamente, aún hay mucho por hacer!”*<sup>688</sup>.

El mejor trato de la comunidad local es el segundo aspecto relevante del aumento de la responsabilidad social de los hoteles (y otros emprendimientos turísticos). Tanto Jorge Marrão como Eduardo Abreu consideran que los hoteles están forzados a trabajar con su entorno social por presión de los clientes, sean los operadores o los turistas. Por un lado, explica Jorge Marrão que sería muy desagradable para los turistas si el hotel estuviera localizado en una zona muy pobre, y que por eso los hoteleros *“empiezan a comprender que tienen que contribuir a la comunidad, para que ella misma se desarrolle de una forma armoniosa”*<sup>689</sup>. Por otro, según Eduardo Abreu, son los turoperadores (empujados

---

<sup>685</sup> Anexo 7, p. 281.

<sup>686</sup> Anexo 6, p. 268.

<sup>687</sup> Anexo 6, pp. 266-267.

<sup>688</sup> Anexo 11, p. 337.

<sup>689</sup> Anexo 12, p. 353.

por sus clientes, los turistas) los que exigen que los hoteles sean cuidadosos con el medio ambiente –si reciclan la basura, si tienen medidas de ahorro de energía,...–, y, según el mismo experto, dentro de tres, cuatro, cinco o diez años, exigirán que sean “amigos” del entorno. Los clientes de los hoteles preguntarán: “*Y ¿ese hotel tiene una interacción interesante con la comunidad local? ¿Cuenta con personas de la región entre los empleados? ¿Intenta comprar ahí los servicios?*”<sup>690</sup>.

Tanto Rui Bruno como Eduardo Abreu creen que a la responsabilidad social le va a pasar igual que al medio ambiente. Dice Eduardo Abreu que, en 20 años, el respeto del medio ambiente será tan normal como la matemática, y que se empezará a hablar de la responsabilidad social como hoy se habla de medio ambiente dentro de dos generaciones<sup>691</sup>. Rui Bruno concuerda diciendo que “*lo que pasó con el medio ambiente también pasará con la responsabilidad social de las empresas. ¡Parece que va a pasar! No es tan obvio, y probablemente no irá tan deprisa. Es mucho más intangible, mucho más. Pienso que dependerá de la conciencia social de las empresas. Las personas tienen que exigir a la empresa. ¡Los propios trabajadores también!*”<sup>692</sup>.

En resumen, la responsabilidad social aún no es algo que esté en las preocupaciones de los directivos del turismo, porque no hay retorno financiero (al menos inmediato)<sup>693</sup>, y porque no es necesario para vender<sup>694</sup>. Aunque sea verdad, la actitud es errada, porque “*la responsabilidad social corporativa es absolutamente fundamental, desde un punto de vista inmediatamente directo sobre el área que te rodea. (...) es muy importante que estés insertado en la vida social, y no hablo sólo de dar dinero al club de fútbol del lugar. Hablo de participar, con la empresa, los trabajadores, los accionistas, los directivos, sea quien sea, en la vida del lugar. Eso es, a veces, mucho más importante que dar dinero al club, o comprar una silla de ruedas. A veces, ayudar al marketing del municipio o a su gestión financiera es mucho más importante que dar una limosna. Pero todavía sigue existiendo la perspectiva de la limosna*”<sup>695</sup>.

---

<sup>690</sup> Anexo 7, p. 280.

<sup>691</sup> Anexo 7, p. 280.

<sup>692</sup> Anexo 15, p. 404.

<sup>693</sup> Anexo 15, p. 404.

<sup>694</sup> Anexo 7, p. 281.

<sup>695</sup> Anexo 15, p. 404.

### 3.6.1.3 Ética

La necesidad de la ética empresarial está hoy generalmente aceptada, pero muchas veces no se pone en práctica: los directivos piensan que es importante, pero que en su situación los criterios de lo que es correcto (o no) no se aplican de una forma tajante. Los entrevistados están de acuerdo en la necesidad de que todos tengan comportamientos éticos, pero, mientras que hay cierto optimismo de cara al futuro, la realidad actual es que la ética no entra en los cálculos de las empresas de turismo, y que el cambio de mentalidad puede tardar mucho tiempo en llegar.

João Sacchetti es el más crítico de los directivos del turismo en lo que a la ética se refiere: después de explicar que ellos dicen que son muy éticos porque cuidan del medio ambiente, y que el *going green* no es sino un medio para esconder la falta de ética en las otras dimensiones de sus decisiones (ver punto “a” de este apartado), afirma que la ética está en el discurso de los altos directivos, pero no en el de los otros colaboradores de las compañías: *“Se habla de ética, sobre todo a nivel del senior management, pero dudo que eso siga hacia abajo”*<sup>696</sup>.

Una de las razones para que esto pase es que *“se piensa que la ética tiene que ver con una creencia religiosa, o con ser conservador, anticuado, de otro tiempo”*<sup>697</sup>, aunque todo eso se considera un error: *“no se entiende que la ética es una construcción y asunción de valores, que son, ellos mismos, base del equilibrio de la sociedad y de la Tierra”*<sup>698</sup>. Los valores a que se refiere son los básicos, el respeto, la integridad, la verdad, la transparencia, la tolerancia<sup>699</sup>.

Para Jorge Marrão, la falta de ética tiene un motivo muy claro: *“Pienso que los productores de turismo no piensan en los aspectos éticos cuando diseñan sus productos o servicios”*<sup>700</sup>.

Frédéric Frère es más optimista, ya que piensa que vivir la ética en los negocios no sólo es una cuestión moral, sino también algo pragmáticamente bueno para el negocio<sup>701</sup>. Por eso asegura que hay límites éticos en el tipo de turismo que puede practicarse, y que las empresas de turismo han adoptado<sup>702</sup>. Carlos Pontes Lopes refiere un ejemplo cuando

---

<sup>696</sup> Anexo 11, p. 338.

<sup>697</sup> Anexo 11, p. 338.

<sup>698</sup> Anexo 11, p. 338.

<sup>699</sup> Anexo 11, p. 338.

<sup>700</sup> Anexo 12, p. 353.

<sup>701</sup> Anexo 8, p. 295.

<sup>702</sup> Anexo 8, p. 296.

explica que no puede mentir a sus clientes, que les tiene que dar lo que promete: “*el hecho de dar o no la best rate guaranty en el canal de distribución que es cada vez más importante, Internet, es una forma de distinguir hoy día los verdaderamente éticos de los otros cara a los clientes (...) Es esencial que, en mi site, sin la menor duda, pueda garantizar la tarifa más baja; o mejor, no la más baja, sino la mejor posible*”<sup>703</sup>.

Así, el optimismo de Frère y Pontes Lopes contrasta con la opinión de otros entrevistados: surgen con frecuencia diferencias de opinión en las entrevistas; por ejemplo, hay situaciones de desacuerdo sobre la existencia de problemas de cartelización y de *dumping*, situaciones que analizamos a continuación.

Eduardo Abreu piensa que la cartelización es residual en el panorama del turismo mundial, y que sólo habrá cartelización para algunos destinos relacionados con la liberalización del espacio aéreo<sup>704</sup>. Gavin Eccles dice que “*Mis antiguos jefes [en British Airways] van a cárcel, por price fixing con Virgin*”<sup>705</sup>. Y, además, explica que es común en la aviación la fijación de precios del combustible o recibir dinero de gobiernos y de asociaciones público-privadas de promoción de destinos; en resumen, que las compañías aéreas forman un sistema que tiene muchos puntos éticamente discutibles<sup>706</sup>.

En cuanto al *dumping*, aunque Frédéric Frère cree que es algo esporádico<sup>707</sup>, Pedro Costa Ferreira asevera que, en Portugal, hay *dumping* del 1 enero al 31 diciembre por parte de los turoperadores españoles<sup>708</sup>. Está seguro de ello porque es el operador más grande y el que tiene más capacidad de control de costes, y por eso sabe cuánto pueden costar los productos vendidos en Portugal; y conoce también los precios de los productos vendidos por los operadores españoles, que miran a Portugal como una extensión natural de su mercado, y que por eso quieren alcanzar las cotas de mercado que tienen en España.

En el análisis de la ética de los negocios en el turismo existe también el problema de la adecuación de las reglas o códigos de conducta a las realidades, ejemplificado por Gavin Eccles: las aerolíneas vuelan a lugares donde la corrupción está institucionalizada. Aunque el código ético exija que no se paguen sobornos, “*si eres jefe de estación en Nigeria o Angola, y necesitas sobornar para dejar el aeropuerto, pues si*

---

<sup>703</sup> Anexo 6, p. 267.

<sup>704</sup> Anexo 7, p. 282.

<sup>705</sup> Anexo 9, p. 309.

<sup>706</sup> Anexo 9, p. 309.

<sup>707</sup> Anexo 8, p. 296.

<sup>708</sup> Anexo 14, p. 381.

*no 250 personas no vuelan, está muy bien que British Airways o TAP digan que no puedes dar dinero por el código de conducta, pero ¿es que eso funciona?*<sup>709</sup>.

Para Pedro Costa Ferreira, los turoperadores tampoco tienen un comportamiento totalmente ético. Para confirmar esta idea explica que los operadores están tan preocupados por las cuestiones éticas (o de responsabilidad social) como las marcas de deporte están preocupadas por saber quién cose los balones de fútbol, es decir, nada<sup>710</sup>. Y da como ejemplo la promoción del turismo sexual (aunque no se venda de tal forma): *“El turismo sexual es parte del negocio de cualquier turoperador, sobre todo en las operaciones charter de masas”*<sup>711</sup>, pues los vuelos de Portugal al Brasil transportan familias en el verano y hombres en el invierno. *“Pero es igual de España a Cuba, y de países de Europa salen charteres de mujeres para Cabo Verde, por ejemplo, para no hablar solo de hombres”*<sup>712</sup>.

Después de analizar las diversas perspectivas sobre la aplicación de principios éticos al negocio del turismo, es el momento de buscar soluciones. Los entrevistados dan dos tipos de respuestas: más competencia y/o control, y cambio de mentalidades.

Eduardo Abreu está convencido de que una gran competitividad impide la formación de carteles<sup>713</sup>, y que esto pasa en el turismo: aunque no se trabajan los problemas éticos, al ser una industria extremadamente competitiva, con mucha continuidad de hoteles unos detrás de otros, no deberían surgir grandes problemas éticos<sup>714</sup>.

Rui Bruno muestra cómo el control fuerte es eficaz para la disminución de problemas éticos, en especial robos y evasión fiscal. El hotel que administra tiene un contrato de franquicia con la cadena *Marriot*. Como *Marriot* gana según la facturación y los costes, controla con regularidad el funcionamiento del hotel, con auditorias, cliente-misterio, y otras herramientas de control<sup>715</sup>. Además, sabe que no hay robos, porque *“si el promotor del hotel, el gerente o directivo empieza a robar, en 10 minutos todos roban”*<sup>716</sup>.

En cuanto a la evasión fiscal, lo máximo que puede ocurrir es no saber el origen del dinero de pago de clientes individuales que quieren pagar en metálico (después de indicar obligatoriamente un número de tarjeta de crédito), porque es imposible controlar

---

<sup>709</sup> Anexo 9, p. 309.

<sup>710</sup> Anexo 14, p. 384.

<sup>711</sup> Anexo 14, p. 384.

<sup>712</sup> Anexo 14, p. 384.

<sup>713</sup> Anexo 7, p. 281.

<sup>714</sup> Anexo 7, p. 281.

<sup>715</sup> Anexo 15, p. 401.

<sup>716</sup> Anexo 15, p. 402.

el origen de ese dinero<sup>717</sup>. Todos los gastos que los clientes empresariales hacen en el hotel se presentan de forma muy clara y transparente, no sólo por cuestiones fiscales, sino también debido al control que hace la gran cadena internacional de hoteles. Por todo esto, Rui Bruno puede afirmar que los hoteles ya no son parte del sector informal, aunque todavía se pueda pensar que así es<sup>718</sup>.

La competencia puede ser enorme, y el Estado, los suministradores, los *partners* de negocio y los clientes pueden controlar todo lo que quieran, pero si la mentalidad no cambia, habrá siempre problemas (véase el ejemplo dado por Gavin Eccles sobre el arreglo de precios entre *Virgin* y *British Airways*). Dicen João Sacchetti y Rui Bruno que es muy difícil que se impongan todas las dimensiones éticas por la aprobación y aplicación de leyes, aunque esa sea la tendencia: “*No creo que se haga sostenibilidad ni por reglamentación, ni por leyes*”<sup>719</sup>. Lo eficaz es realmente cambiar la mentalidad<sup>720</sup>. Además, lo que hace la legislación es complicar la vida de los que quieren cumplir la ley: “*hay un conjunto de cosas que no tienen sentido, pero que tienes que hacer, porque está en la ley. Es lo que sucede con el HCCP [legislación de higiene y sanidad] que no protege la salud a nadie, y es un mero hacer ‘como si’: es un proceso, cumples el proceso, tienes el certificado, está todo bien*”<sup>721</sup>.

Para terminar este subcapítulo se transcribe un frase de Frédéric Frère sobre las diferencias de mentalidad que hay entre Portugal y los países anglosajones y del Norte de Europa, y que explica, por un lado, el optimismo que Frère demuestra, y qué camino debe seguir el cambio de mentalidad deseado por los entrevistados: “*Mi observación de algunas actitudes de hacer negocio en Portugal me llevan a pensar que hay demasiada emoción y falta de racionalidad, y que tal vez en algunos de los mercados menos latinos, o menos mediterráneos, menos emotivos, hay menor número de ese tipo de prácticas*”<sup>722</sup>.

---

<sup>717</sup> Anexo 15, p. 402.

<sup>718</sup> Anexo 15, p. 402.

<sup>719</sup> Anexo 11, p. 338.

<sup>720</sup> Anexo 15, p. 405.

<sup>721</sup> Anexo 15, p. 402.

<sup>722</sup> Anexo 8, p. 296.

### 3.6.2 Tendencias paradójicas

#### 3.6.2.1 Crecimiento del *low cost* y del lujo

Una tendencia clara en el mundo de la hostelería es la desaparición de las categorías intermedias, o, lo que es igual, el aumento de la demanda de hoteles y *resorts* de lujo y de bajo precio, y la disminución de demanda de los que están entre estos dos extremos. Carlos Pontes Lopes es tajante, y varias veces en la entrevista afirma que *“las preferencias del mercado revelan que en efecto todo conduce a esos dos extremos”*<sup>723</sup>; poco después desarrolla esta idea indicando que *“cada vez más el mundo de la hostelería tiende a desarrollarse en los dos extremos, por razones totalmente distintas, pero estas son las tendencias, el lujo y la hostelería económica, a la que algunos llaman low cost y otros affordable luxury”*<sup>724</sup>, y al final de la entrevista afirma: *“resumiendo, se camina hacia dos extremos: por un lado, lo que es hostelería de lujo –algunos hablan de ultra-lujo, 6 o 7 estrellas (para mí eso no tiene sentido)–, y por otro, hostelería low cost, o affordable luxury o económica. Con las debidas distinciones, todas las categorías entre éstas dejarán de tener demanda”*<sup>725</sup>.

La existencia del lujo es muy antigua, pero el desarrollo del turismo de bajo coste en condiciones semejantes al turismo más caro es una realidad más reciente, que sigue dándose. De la hostelería habla Carlos Pontes Lopes: *“la tendencia que, hoy día, en mi opinión, tiene un potencial de crecimiento es la hostelería económica. En la mayor parte de los países tienen tasas de crecimiento de dos dígitos, también en algunos países de Europa Occidental”*<sup>726</sup>. Y sobre la aviación explica Gavin Eccles que *“Para las empresas clásicas de aviación, las antiguas, las llamadas compañías de bandera, el turismo era irrelevante. Donde hacían dinero, era con los que volaban mucho, los viajeros de negocios. (...) Las empresas buscaban rutas de negocios, conectar ciudades a ciudades, punto a punto”*<sup>727</sup>. Ahora, lo que han hecho las compañías de bajo coste ha sido bajar los costes para bajar los precios, para que más gente viaje, de forma que las personas utilicen los aviones como antes utilizaban los autobuses<sup>728</sup>. Eso ha supuesto un

---

<sup>723</sup> Anexo 6, p. 261.

<sup>724</sup> Anexo 6, p. 261.

<sup>725</sup> Anexo 6, p. 272.

<sup>726</sup> Anexo 6, p. 272.

<sup>727</sup> Anexo 9, p. 306.

<sup>728</sup> Anexo 9, p. 306.



gran crecimiento<sup>729</sup>, en especial en el mercado de vuelos de turistas.

¿Por qué crece el mercado de bajo precio? Porque la oferta *affordable luxury* es suficiente, esto es, ya que el presupuesto para el viaje no es grande, y tampoco el tiempo disponible (más adelante se hablará del aumento de velocidad de la vida en sociedad, y de sus consecuencias para el turismo); el turista tiene poco tiempo y disponibilidad para utilizar todos los servicios que las empresas turísticas de nivel más alto ofrecen, y por eso busca ofertas más baratas, con menos servicios pero con igual servicio<sup>730</sup>.

El mercado donde el turismo de bajo coste más crece es el turismo urbano de los fines de semana, el llamado *short break*. El motivo de ese crecimiento es claro: “*con los city [short] breaks las empresas comprendieron que se puede ganar dinero vendiendo cosas baratas*”<sup>731</sup>.

En primer lugar, las compañías aéreas: aerolíneas como *United Airways*, *British Airways*, *Iberia*, *Lufthansa* o *Air France* normalmente tienen poco tráfico el fin de semana, porque los viajeros de negocios no viajan; por eso, en teoría, tenían un espacio para promover vuelos el fin de semana para turistas, pero no lo hicieron; y entraron las compañías de bajo coste, y acapararon todo el mercado de *weekend breaks*<sup>732</sup>: “*las empresas de aviación low cost hicieron posible que las personas viajaran a lugares distantes dos a tres horas de sus casas a bajo precio, y por eso, en breve tiempo, ayudaron mucho al turismo, en especial de los weekend breaks, los short breaks*”<sup>733</sup>.

Y no sólo hay compañías aéreas especializadas en el bajo coste, ya que todo el mercado de *short breaks* se está especializando en esta modalidad<sup>734</sup>. Hay guías de los lugares donde el turista puede dormir o comer por un precio bajo, pero con calidad. Explica João Sacchetti que no hay que ir a los *Sheraton*, donde todo es igual en todo el mundo: “*precioso, precioso, es viajar a Lisboa y quedarse en una pequeña pensión en el Bairro Alto!*”<sup>735</sup>. En suma, para que sea un buen fin de semana de bajo coste, lo que los turistas exigen es “*un alto valor emocional añadido, una experiencia: cama limpia, comfortable, una ducha, y la atmósfera, gente gritando en la calle para vender sus mercancías, la ropa en la ventana, lo que es típico del lugar*”<sup>736</sup>.

De todas formas, Gavin Eccles cree que los mejores días de estos *short breaks* ya

---

<sup>729</sup> Anexo 9, p. 306.

<sup>730</sup> Anexo 6, p. 272.

<sup>731</sup> Anexo 11, p. 343.

<sup>732</sup> Anexo 9, p. 306.

<sup>733</sup> Anexo 9, p. 306.

<sup>734</sup> Anexo 11, p. 335.

<sup>735</sup> Anexo 11, p. 335.

<sup>736</sup> Anexo 11, p. 335.

pasaron<sup>737</sup>, porque las personas empiezan a cambiar el modo de abordar estos viajes: antes las personas decían “¡Vamos a Basilea porque es barato!”, y pasaron a decir “¿por qué quiero ir a Basilea?” La diferencia está en el hecho de que los turistas son ahora más prudentes<sup>738</sup>.

En el otro extremo del mercado, en el lujo, hay una tendencia nueva que toma su inspiración del mercado de bajo coste: el fenómeno del *all inclusive* de lujo. Tanto Rui Bruno como Jorge Marrão la detectan: “*El all inclusive está llegando al lujo*”<sup>739</sup>, dice Marrão; y Rui Bruno “*Y hay una tendencia infeliz, pero no se puede hacer nada en contra, es una tendencia del mercado, que es el all inclusive. El all inclusive está llegando al lujo*”<sup>740</sup>.

La idea del *all inclusive* es que el turista paga una cantidad al día y, desde que entra en un *resort* hasta que sale, no tiene que pagar nada más. En un *resort* de calidad media, lo que está disponible es lo que el suministrador quiere; pero en el lujo lo que debe estar disponible es lo que satisfaga cualquier deseo del turista. Rui Bruno lo explica de esta forma: “*Esto ya no es ir a la República Dominicana pagando 600 € a la semana, para tomar todo el alcohol que se quiera; empieza a llegar al turismo de lujo, fundamentalmente porque resuelve uno de los grandes miedos del viajero, que es saber lo que le va a pasar. (...) una cosa es el turismo barato, hacer pizzas, servir comida de cantina, y servir ron y cerveza hasta tumbar borrachos. Esto es algo de un nivel totalmente distinto. Hablo de un turista que quiere un all inclusive, pero ¿quiere una cena a la carte! ¿Que quiere champagne!*”<sup>741</sup>.

Jorge Marrão compara el turista del *all inclusive* de lujo a un editor de un periódico: al editor le llegan muchas noticias, muchas posibilidades de noticias para la primera página del periódico; y su trabajo es seleccionar lo que quiere para abrir el periódico del día siguiente. Y al turista le tienen que llegar muchas posibilidades con mucha calidad, y después él escoge las que quiere: el hotel pasa a ser un prescriptor de servicios, y el turista está dispuesto a pagar caro la prescripción y el servicio<sup>742</sup>. En efecto, el motivo para el *all inclusive* es igual en el paquete normal y en el de lujo: que no haya sorpresas al final de las vacaciones: “*El cliente está dispuesto a pagar 5.000€ por una semana,*

---

<sup>737</sup> Anexo 9, p. 306.

<sup>738</sup> Anexo 9, p. 306.

<sup>739</sup> Anexo 12, p. 358.

<sup>740</sup> Anexo 15, p. 414.

<sup>741</sup> Anexo 15, pp. 414-415.

<sup>742</sup> Anexo 12, p. 358.

*pero, aunque es un turista de lujo, quiere saber cuánto va a gastar*<sup>743</sup>.

¿Cuál es el problema para los dueños de los *resorts*? El problema es que es muy difícil poner un precio a un pedido de este tipo, y por eso “*esto va a obligar a cambiar un poco la industria*”<sup>744</sup> de la hostelería de ocio. Controlar todo el servicio de *all inclusive* de lujo, no poner demasiadas restricciones (lo que ya no sería un *all inclusive*), y controlar los costes, hace muy difícil poner un precio que no sea demasiado caro (para poder cubrir todas los gastos posibles y ganar dinero) o demasiado barato (que no permita ganar dinero): “*esto es nuevo, nuevo y preocupante, porque estamos, digamos, sin saber que hacer*”<sup>745</sup>.

### 3.6.2.2 Masificación y micro-segmentación

Las respuestas a las cuestiones relacionadas con las tendencias de segmentación de los mercados enseñan que la oferta turística, y en especial la hostelería, camina en dos sentidos antagónicos: por un lado, se nota la masificación del turismo, ya que todo es igual, los productores ofrecen productos iguales no solo en todo el mundo, sino también semejantes a los de su competencia; y, por otro, hay pequeños productores que acaparan los nichos que surgen como resultado de la masificación de los grandes, creando así una micro-segmentación que permite que haya oferta para todas las necesidades de ocio.

João Sacchetti es claro al hablar de la masificación: “*Una tendencia es la masificación – cadenas, hoteles todos iguales en todo el mundo*”<sup>746</sup>. Las mayores cadenas son el ejemplo más claro: “*todos dormimos ya en el Sheraton, sabemos que los Sheraton son todos iguales, los Hiltons y los Radissons... ¡todos iguales!*”<sup>747</sup>.

Hay motivos para que las grandes cadenas tengan hoteles iguales en todo el mundo. João Sacchetti explica uno de ellos, ejemplificándolo con el mayor grupo hotelero portugués, que tiene hoteles de cuatro y cinco estrellas, los *Hoteles Pestana*: “*Por ejemplo, el Pestana: segmento alto, no lujo, segmento alto. Una lógica de cadena: si usted duerme aquí en mi hotel tendrá un descuento en otro hotel, y en otro, y otro*”<sup>748</sup>.

Así, por el lado del productor, poder ofrecer un producto igual en varios locales al cliente es bueno. Y por el lado del consumidor, ¿cuál es el motivo por el cual los turistas

---

<sup>743</sup> Anexo 15, p. 414.

<sup>744</sup> Anexo 15, p. 414.

<sup>745</sup> Anexo 15, p. 415.

<sup>746</sup> Anexo 11, p. 335.

<sup>747</sup> Anexo 11, p. 335.

<sup>748</sup> Anexo 11, p. 335.

siguen reservando habitaciones en estas cadenas? La confianza, la seguridad: “yo sé lo que puedo esperar, conozco el servicio, el nivel, y así la confianza me viene dada por la marca”<sup>749</sup>.

La masificación significa que una cadena es igual en todos sus hoteles. Pero significa también que los hoteles se dieron cuenta de que la segmentación puede funcionar para turistas concretos, pero que es bueno tener más tipos de clientes. Carlos Pontes Lopes y Rui Bruno apuntan esta evolución.

Rui Bruno mira al pasado, a los años 80 y 90 del siglo pasado, para explicar que en esos tiempos hubo mucha especialización, ya que se empezaban hoteles con un público muy bien definido: “¡Cuando hacías un hotel era para eso!”<sup>750</sup>. Pero, como explica Carlos Pontes Lopes, “estar enfocado a la promoción para un único segmento de clientes es como dispararse un tiro a los pies, desde que empiezas a operar. Pero eso pasó hasta hace poco tiempo. Creo que la introducción del concepto Ibis en el mercado empezó a cambiar esto”<sup>751</sup>. Puede ser así como lo afirma Carlos Pontes Lopes, pero Henrique Veiga considera que esta micro-segmentación sigue existiendo<sup>752</sup>. Es más, asegura que, en mercados muy maduros, “un euro hace un segmento”, esto es, que la diferencia de precio de un euro en una noche hace que el tipo de público sea diferente<sup>753</sup>.

Hoy día, dice Rui Bruno, ya se sabe que la especialización puede funcionar en nichos de mercado, pero que no es buena idea estar abierto al gran público y sólo estar disponible para unos cuantos<sup>754</sup>. Frédéric Frère confirma esta idea explicando que tienen que existir límites para la especialización de las empresas de turismo. Uno de los motivos que Frère apunta, es que cuando la especialización es muy grande, la comunicación se dirige sólo a un conjunto muy restringido de personas, lo que aleja a quien no se reconozca en esa comunicación<sup>755</sup>.

Frère también explica que esa moda de la super-especialización tiene varios orígenes, y que uno de ellos es el interés que tienen las empresas de consultoría y de implementación de sistemas tecnológicos por vender sus productos de análisis de clientes, originando demasiada segmentación de la oferta<sup>756</sup>.

De todas formas, los hoteleros también saben que sus clientes no son una masa informe

---

<sup>749</sup> Anexo 11, p. 335.

<sup>750</sup> Anexo 15, p. 410.

<sup>751</sup> Anexo 6, p. 274.

<sup>752</sup> Anexo 10, p. 329.

<sup>753</sup> Anexo 10, p. 329.

<sup>754</sup> Anexo 15, p. 411.

<sup>755</sup> Anexo 8, p. 303.

<sup>756</sup> Anexo 8, p. 304.

de gente, como sería en los años 80 o 90. De hecho, es también Rui Bruno el que explica que el mercado evolucionó muchísimo, en especial en los últimos 10 a 15 años, y que está evolucionando de una forma dramática<sup>757</sup>: *“el mercado ya no es un conjunto amorfo, constituido por unos cuantos millones que quieren entrar en un avión, desembarcar en una playa, y beber cerveza”*<sup>758</sup>. Luís Correia da Silva va más lejos, y afirma que este tipo de turismo en el que todos son iguales está terminando, tiene los días contados: *“Lo que siento es que la tendencia no va por ahí. A ciertas alturas de la vida, y en ciertas circunstancias, podemos estar interesados en tener comportamientos dirigidos a ese tipo de experiencias. Son situaciones tipificadas, de las que ya oímos hablar, que ya buscamos en Internet, o tenemos amigos que ya las experimentaron, y que por todo eso pueden ser interesantes en un cierto momento. Pero yo creo que tienen los días contados”*<sup>759</sup>.

Frédéric Frère, que considera la super-especialización un error, también explica que la segmentación tiene una virtud importante: ayuda a conocer mejor al cliente. Por ejemplo, un hotel con un campo de golf no puede vender sólo el recorrido de golf, sino que tiene que preguntarse (y conocer las respuestas) sobre qué necesita quien juega al golf, ya que todo cuenta para la experiencia del turista<sup>760</sup>.

La consecuencia del trabajo de segmentación que los productores de turismo están haciendo es la evolución de una oferta mal pensada hacia otra más cualificada, más sutilmente preparada para los clientes<sup>761</sup>. Jorge Marrão explica que esta evolución del sector del turismo es semejante a la de otros sectores, como el de los supermercados: hay supermercados que compiten por precio bajo, hay otros que dan más servicio pero son más caros. El motivo es sencillo, las personas son habitualmente coherentes en sus decisiones. *“El turista, lo que hace en el supermercado es exactamente igual a lo que hace cuando consume turismo (...) el consumidor es el mismo, las personas tienen un comportamiento muy coherente. Es [un comportamiento] homogéneo, estructurado”*<sup>762</sup>. El resultado de la segmentación es que cada gran empresa (ejemplos: *Sheraton, Hilton, Marriot, Intercontinental*) tiene varias marcas. *“Porque si no hacen esto, no tienen perspectivas de estar en el mercado”*<sup>763</sup>.

---

<sup>757</sup> Anexo 15, p. 410.

<sup>758</sup> Anexo 15, p. 406.

<sup>759</sup> Anexo 13, p. 373.

<sup>760</sup> Anexo 8, p. 304.

<sup>761</sup> Anexo 11, p. 343.

<sup>762</sup> Anexo 12, p. 363.

<sup>763</sup> Anexo 12, p. 363.

Y ¿habrá espacio para las empresas más pequeñas? Sí, sin duda. Rui Bruno explica que hoy se vive de nichos de mercado<sup>764</sup>, y Henrique Veiga que hay espacio para todo y para todos<sup>765</sup>. Frédéric Frère está de acuerdo<sup>766</sup>, mientras Eduardo Abreu sostiene que el turismo que no es de masas es el gran porcentaje del turismo mundial<sup>767</sup>.

Y ¿qué tipo de nuevos negocios se pueden descubrir? Las respuestas son muy variadas, lo que demuestra que puede haber, realmente, mucha variedad de oferta.

Eduardo Abreu habla de viajes temáticos: “*personas que van y solo hacen eso: viajes temáticos de observación de pájaros, de vinos, de visita a las obras de un arquitecto, haciendo la Ruta de Siza [Vieira] en Portugal, o el circuito de Jean Nouvel, o el circuito del Barroco, o...*”<sup>768</sup>.

Gavin Eccles y Eduardo Abreu hablan de los cruceros, un negocio que está creciendo mucho<sup>769</sup>: antes eran unas vacaciones muy caras, ahora se están segmentando y ha aumentado el número de turistas: “*¡Hay cruceros para todo! (...) Los cruceros se democratizan mucho más tarde que los viajes aéreos, y los destinos package<sup>770</sup> del Caribe son muy recientes. Sólo ahora empiezan a participar en ellos los más jóvenes y familias más grandes*”<sup>771</sup>.

Eduardo Abreu aborda otra tendencia: el turismo de solidaridad, de valores morales, de ayudar a los otros. Explica que nunca será un tipo de turismo de masas, pero que tiene cada vez más presencia<sup>772</sup>.

Otro tipo de turismo que tiene cada vez más presencia es el turismo de nieve. Es un turismo de masas en Europa Central y del Norte, pero incluso en los países donde no hay tradición de nieve se verifica que “*hay, cada año, cada vez más gente que pasa una semana de vacaciones en la nieve*”<sup>773</sup>.

Hay también el turismo políticamente correcto, como es el caso de los hoteles que sólo dejan entrar mujeres<sup>774</sup>.

Y, por fin, el turismo *pet friendly*, esto es, aquellos productos turísticos que se montan

---

<sup>764</sup> Anexo 15, p. 406.

<sup>765</sup> Anexo 10, p. 330.

<sup>766</sup> Anexo 8, p. 303.

<sup>767</sup> Anexo 7, p. 283.

<sup>768</sup> Anexo 7, p. 283.

<sup>769</sup> Anexo 9, p. 314.

<sup>770</sup> Un destino *package* es un producto por el cual el operador de viajes vende juntos el transporte aéreo y el crucero.

<sup>771</sup> Anexo 7, p. 289.

<sup>772</sup> Anexo 7, p. 292.

<sup>773</sup> Anexo 14, p. 382.

<sup>774</sup> Anexo 15, p. 410.

para que los dueños y sus animales favoritos estén juntos. Este turismo es relevante porque los turistas son, normalmente, personas con disponibilidad de gastar más dinero que la media<sup>775</sup>.

### 3.6.2.3 Concentración y competencia

Las tendencias a seguir descritas son complementarias a las del punto anterior, puesto que la segmentación por marcas que los grandes grupos de turismo hacen origina mayor competencia entre ellos, y una de las formas de seguir en un mercado tan competitivo es crecer, o internamente o comprando empresas.

Rui Bragança Bruno afirma: *“lo que pasará será exactamente lo que se prevé para toda la industria, que es una gran consolidación”*<sup>776</sup>.

Esta concentración ya es muy grande en el turismo mundial, *“porque el turismo, al fin y al cabo, desde el punto de vista de la industria de los operadores, está concentrado en diez grupos mundiales (y tal vez ni sean diez). Diez grupos mundiales que controlan todo”*<sup>777</sup>, afirma João Sacchetti. Carlos Pontes Lopes, hablando sobre los grupos hoteleros, afirma que *“hay cinco grandes tiburones, Starwood, Hilton, Hyatt, Four Seasons e Intercontinental Hotel Group”*<sup>778</sup>, y Gavin Eccles explica que *“en Europa hubo una enorme consolidación, y por eso tenemos menos turoperadores, y los que hay son claramente muy grandes. En el Reino Unido tenemos dos, Thomas Cook con My Traveler, y Tui con Thompson y First Choice. Había cuatro en 2007, y en 2009 ya solo hay dos. Tenemos así dos turoperadores, dos agentes de viajes y dos aerolíneas”*<sup>779</sup>.

¿Cuáles son las consecuencias de esta concentración?

Los entrevistados señalan varias consecuencias: la disminución del poder de los agentes y de los turistas, el aumento de la competencia, tanto entre empresas como entre destinos (aunque esta es una realidad autónoma) y, con ello, cambios en la cadena de valor del turismo.

Gavin Eccles explica que la concentración de la oferta turística en muy pocos interventores, que, además, tienen empresas en toda la cadena de valor del turismo, lleva a que los consumidores tengan la posibilidad de selección restringida. El problema

---

<sup>775</sup> Anexo 6, p. 276.

<sup>776</sup> Anexo 15, p. 414.

<sup>777</sup> Anexo 11, p. 344.

<sup>778</sup> Anexo 6, p. 263.

<sup>779</sup> Anexo 9, p. 319.

mayor es que la tendencia es a disminuir cada vez más el abanico de posibilidades, porque los hoteles y *resorts* que no estén en los catálogos de los dos operadores importantes ven sus posibilidades de ventas muy afectadas. Esto significa que el poder está en el lado de los operadores, que pueden imponer condiciones muy fuertes a los proveedores de hostelería<sup>780</sup>; y significa también que seguirá habiendo *charters*, porque aquellos que son empresas pertenecientes a los turoperadores seguirán trabajando (*“los charters sobrevivirán porque los turoperadores tienen una marca fuerte y gran poder de negociación”*<sup>781</sup>, explica Gavin Eccles.)

En resumen, los expertos detectan la consolidación y con ello el aumento de la competencia. A continuación se expondrán ideas que se apuntaron en las entrevistas, relacionadas con el aumento de la competencia.

João Sacchetti habla de la búsqueda del talento cuando afirma que la hostelería ya entendió que hay que tener los mejores colaboradores para vencer a la competencia, y que por eso el mercado está pagando mejor que antes, puesto que el sueldo medio en el sector del turismo es bajo en comparación con los otros sectores de la economía<sup>782</sup>.

La competencia entre destinos es otra de las tendencias apuntadas. Luís Correia da Silva ve una *“actitud muy distinta en relación al pasado, principalmente a nivel de los destinos, de los que hacen la comunicación y marketing, la organización y la gestión de ciertos destinos turísticos”*<sup>783</sup>, actitud esta que Gavin Eccles presenta así: *“Muchos de los destinos dicen ‘No venga aquí para pasar tiempo en la playa, venga para estar con nosotros, y para disfrutar de la experiencia.’”*<sup>784</sup>. Y João Sacchetti habla de la capacidad que Galicia y Castilla han tenido para entender que hay mayor competencia por conseguir turistas, y que por eso tenían que singularizarse: *“Somos este pueblo, con esta historia, aquí nació esta persona, tenemos esta identidad, esta es la historia que contamos, exquisita, maravillosa”*<sup>785</sup>. Y eso es eficaz, porque, según João Sacchetti, las personas quieren conocer las historias, están dispuestas a escuchar, quieren lo que es auténtico<sup>786</sup>.

Para terminar, falta señalar una tendencia que indica Rui Bragança Bruno, el cambio en la cadena de valor del turismo. Esta tendencia será más estudiada en el punto sobre el

---

<sup>780</sup> Anexo 9, p. 320.

<sup>781</sup> Anexo 9, p. 320.

<sup>782</sup> Anexo 11, p. 337.

<sup>783</sup> Anexo 13, p. 370.

<sup>784</sup> Anexo 9, p. 320.

<sup>785</sup> Anexo 11, p. 342.

<sup>786</sup> Anexo 11, p. 342.



turismo e Internet, pero aquí tiene sentido explicar que el poder tan grande que los grandes turoperadores ganaron con su consolidación lleva a otros componentes de la cadena de valor a intentar montar su negocio sin contar con los operadores: “*Yo quiero hacer una oferta, hablo con TAP [una compañía aérea portuguesa] y pregunto: ‘¿Qué precio pones a un billete de avión para que nosotros dos creamos un paquete’.* Así, el que hace el paquete ya no es el turoperador, es el mismo productor del servicio”<sup>787</sup>.

#### **3.6.2.4 Más rápido, menos tiempo, con más tranquilidad con los míos**

En el punto anterior ya se refirió de una forma rápida una tendencia fuerte, explicitada en las entrevistas hechas a los expertos portugueses del turismo. Esta tendencia es la aceleración del ritmo de los cambios en la sociedad, y, con ello, de los cambios del negocio del turismo. Paralelamente, también se hizo referencia a la aceleración de la vida misma en sociedad, que origina un conjunto de tendencias en el modo de hacer turismo, como es el caso del incremento de la importancia de los *short breaks*. La paradoja es que toda esta velocidad lleva a las personas a querer estar más tranquilas, con su familia, con quien es más importante para ellos.

João Sacchetti siente que la velocidad con la cual los eventos relevantes se suceden en la sociedad se está acelerando<sup>788</sup>. Jorge Marrão sigue en la misma línea: “*Lo que yo siento es que el turista no tiene intensidad, o sea, todo es muy corto, y la tendencia turística es de acortar cada vez más. Todo va muy deprisa*”<sup>789</sup>. Y también Eduardo Abreu detecta la “*necesidad de mayor rapidez y capacidad de respuesta a las necesidades de un turista o de un turista potencial, en lo que se refiere a la organización del viaje, a la definición de los recorridos, o a la interacción con operadores o con restaurantes: todo va mucho más deprisa*”<sup>790</sup>.

Una consecuencia de la velocidad en el negocio turístico es que los productos tienen una ventana de oportunidad muy corta para afirmarse en el mercado. Henrique Veiga explica que hay espacio para todos (como ya se ha visto en el punto anterior de este capítulo), pero hay que llegar en el momento preciso: “*Antes, esto era una cuestión menor: si no surgimos en el momento cierto, lo hacemos dentro de dos o tres años. Hoy*

---

<sup>787</sup> Anexo 15, p. 414.

<sup>788</sup> Anexo 11, pp. 343-344.

<sup>789</sup> Anexo 12, p. 358.

<sup>790</sup> Anexo 7, p. 286.

*ya no es así, si no estás en aquel momento en aquel mercado, de un payback<sup>791</sup> de tres años se pasa a tener un payback de diez<sup>792</sup>.*

La aceleración de la sociedad tiene claras consecuencias para el negocio turístico. Una de ellas es que el viajero de negocios no tiene tiempo para disfrutar, y por eso no utiliza lo que la oferta turística pone a su disposición. Carlos Pontes Lopes explica: *“Hoy día, los ejecutivos disminuyen sus presupuestos de viajes, y además, aunque es algo que ya estaban haciendo, abdican con facilidad del spa, del gran lobby, del bar... lo que el ejecutivo quiere es una habitación confortable, con diseño atrayente, Internet gratuito, el nivel de servicio adecuado al segmento, que es un nivel de excelencia, esto es lo que quiere. Y no quiere más, porque no tiene tiempo para disfrutar de más<sup>793</sup>”*. Carlos Pontes Lopes sigue explicando que no hay tiempo para disfrutar, porque los viajes están planeados de forma que no se pierda tiempo y lo que el viajero quiere es descansar, para, a la mañana siguiente, hacer bien su trabajo<sup>794</sup>.

Un hecho significativo es que el tiempo medio de un viaje disminuyó a la mitad, tanto en viajes de ocio como de negocio, desde final de los años 90. Según Carlos Pontes Lopes, la estancia media en viajes de negocios era de dos a tres días, y pasó a 1,2 a 1,4 días, mientras que los viajes de ocio han pasado de los diez a los cinco a seis días de media<sup>795</sup>. *“Esto no quiere decir que las personas hacen menos viajes, pero sí que los hacen más cortos, y que si hace unos diez o doce años el ejecutivo diría ‘voy a tal país, llego un día antes, y aprovecho para conocer la cultura local’, hoy la empresa no le deja hacer ese plan porque no le da ese tiempo<sup>796</sup>”*.

En resumen, la velocidad del día-a-día tiene grandes implicaciones en el modo de disfrutar la oferta turística, y la mentalidad que resulta de esta velocidad también tiene consecuencias en el modo de servir a los clientes. Seguidamente se ven dos de esas consecuencias.

La primera es que el servicio tiene que ser rápido. Eduardo Abreu explica que, aunque el objetivo de un momento pueda ser algo totalmente relajado –por ejemplo, mirar una flor–, la interacción con una empresa de turismo tiene que ser rápida: *“no quiero estar veinte minutos esperando para hacer el check in en el hotel o para hacer la reserva en*

---

<sup>791</sup> El *payback time* es el tiempo que el dueño tarda en recibir el dinero invertido en el negocio.

<sup>792</sup> Anexo 10, p. 330.

<sup>793</sup> Anexo 6, p. 264.

<sup>794</sup> Anexo 6, p. 264.

<sup>795</sup> Anexo 6, p. 264.

<sup>796</sup> Anexo 6, p. 264.

*Internet*<sup>797</sup>.

La segunda consecuencia es el desarrollo de los *short breaks*, o *escapadas*, esto es, vacaciones más cortas y más frecuentes: Afirma Pedro Costa Ferreira que “*una de las grandes tendencias que nosotros sentimos es la de tener vacaciones más cortas y más vacaciones*”<sup>798</sup>.

¿Qué cambia en el negocio turístico esta tendencia? Por un lado, disminuye la relevancia de las operaciones *charter*, “*porque las operaciones tradicionales de charter, duran una semana o dos, y eso hace muy difícil, incluso imposible, gestionar operaciones de estas con flete de aviones*”<sup>799</sup>. Por otro lado, aumenta las ventas de algunos destinos. Por ejemplo, “*se venden muchísimo escapadas a Madeira, y no se venden vacaciones [más largas] a Madeira (se venden para Porto Santo). Es posible vender muchas escapadas a Cabo Verde, de jueves a domingo. Aquello es una playa óptima, pero no tiene nada más. Por eso, hay quien le gusta mucho, porque adora la playa, y quien no se siente bien, porque no tiene nada más*”<sup>800</sup>. En resumen, para Pedro Costa Ferreira, el *short break* no es un mal negocio, al revés: si un turista tiene 15 días de vacaciones, y las gasta de una vez, toma un avión y hace una estancia de 15 días; si hace 15 escapadas, tiene 15 días de estancia pero hace 15 viajes de avión<sup>801</sup>.

La velocidad de la vida profesional, la consecuente falta de tiempo y el crecimiento de la separación (física y temporal) de los miembros de la familia (“*cada vez más tenemos hijos que estudian fuera del país, tenemos abuelos que ya no habitan en casa, sino en otro lugar, tenemos hermanos a los que no vemos en todo el año*”<sup>802</sup>) hacen que las personas sientan la necesidad de pasar sus vacaciones con la familia. Por eso los expertos detectan la importancia creciente del turismo familiar<sup>803</sup> y, dentro de ello, de las familias numerosas<sup>804</sup>.

Como explica Eduardo Abreu, “*las personas intentan que un período de sus vacaciones, principalmente las más largas, se haga con el mayor número de miembros de la familia*”<sup>805</sup>.

Jorge Marrão expone este asunto de la siguiente forma: “*Las familias comprenden que,*

---

<sup>797</sup> Anexo 7, p. 286.

<sup>798</sup> Anexo 14, p. 388.

<sup>799</sup> Anexo 14, p. 389.

<sup>800</sup> Anexo 14, p. 388.

<sup>801</sup> Anexo 14, p. 388.

<sup>802</sup> Anexo 7, p. 287.

<sup>803</sup> Anexo 15, p. 410 y anexo 12, p. 359.

<sup>804</sup> Anexo 7, p. 292.

<sup>805</sup> Anexo 7, p. 287.

*por su modo de vida, no tienen tiempo unos para otros, durante el día y durante el año. Pero tienen necesidad de momentos dedicados a ella. Así empieza a surgir un turismo hecho para tener a la familia reunida: hacen todo juntos, aquello, lo otro (...) Es un fenómeno, es donde la familia se conecta emocionalmente*<sup>806</sup>. Tan es así que hay hoteles que ofrecen la posibilidad de que una familia se reúna en sus instalaciones durante algunas horas, por ejemplo, un final de tarde, sólo para que estén todos juntos<sup>807</sup>.

Eduardo Abreu aporta más explicaciones sobre el tipo de producto que las empresas turísticas tienen que ofrecer a las familias: es un producto complejo, porque *“tenemos que escoger un destino que dé buenas respuestas, en lo que se refiere a las accesibilidades de transporte, a la infraestructura hotelera, a las atracciones que se pueden visitar, etc.”*<sup>808</sup>, a todo tipo de personas, desde los mayores (que quieren sosiego y hacer una, dos o tres salidas del hotel para ver cosas que les interesan, durante la semana de vacaciones), hasta los niños (que quiere pasar 18 horas al día entre la *playstation* y la piscina), pasando por los padres (que quieren un poco de sosiego y un poco de actividad, por ejemplo jugar al golf e ir a un *spa*)<sup>809</sup>.

### **3.6.3 Más riqueza**

Los expertos entrevistados para este trabajo consideran que una de las tendencias que afecta al desarrollo del turismo es el aumento de riqueza que está teniendo lugar en el mundo.

El aumento de la riqueza tiene tres componentes importantes para el turismo: el aumento del número de personas mayores, que son personas con una vida activa más larga que la de sus antecesores; el aumento de la exigencia de los clientes; y la búsqueda de lo diferente, de lo inolvidable, de una experiencia.

#### **3.6.3.1 Más y de más edad**

Las personas viven cada vez más y cada vez hay más gente que vive más tiempo. Pero en la medida en que se están haciendo más viejos, también están llegando a la vejez en

---

<sup>806</sup> Anexo 12, pp. 359-360.

<sup>807</sup> Anexo 12, p. 360.

<sup>808</sup> Anexo 7, p. 287.

<sup>809</sup> Anexo 7, p. 287.

mejores condiciones físicas. Gavin Eccles considera que se despreció el crecimiento de la población mayor, gente que “*siendo mayor sigue estando válida, tiene rendimientos disponibles, tiempo para hacer turismo y entrar en tours, salir y descubrir cosas nuevas*”<sup>810</sup>.

Hay dos visiones algo contrapuestas en lo que se refiere al turismo de los mayores: algunos de los entrevistados consideran que el turismo no puede diferenciarse por edades, porque los mayores no quieren; y otros piensan que sí, ya que los mayores quieren disfrutar de productos apropiados para su edad y condición.

Jorge Marrão afirma que los productores de turismo pronto descubrieron que no se puede proponer un turismo de tercera edad, porque las personas se sienten jóvenes aunque sean viejas<sup>811</sup>. Un ejemplo de cómo el negocio de turismo dedicado sólo a la tercera edad no está funcionando es *Saga*, un operador británico del que Gavin Eccles afirma que tiene dificultades porque se asocia con turismo para viejos<sup>812</sup>. En este sentido, Eccles sostiene que “*Hay algunos pequeños grupos de turismo que hacen vacaciones para mayores, pero yo creo que las personas no quieren que se les asocie con los viejos*”<sup>813</sup>.

El consultor de *Deloitte*, Jorge Marrão, describe una tendencia detectada por su empresa que recibe el nombre de *down-aging*. La idea en la que se sustenta es la siguiente: “*las personas, cuanto más viejas, más jóvenes quieren parecer. Los padres se visten como los hijos el fin de semana, con las mismas marcas, ¡no se distingue el padre del hijo!*”<sup>814</sup>. Henrique Veiga coincide en esta idea y la desarrolla explicando que las personas tienen más años físicamente, pero mentalmente están jóvenes, gozan de un espíritu joven. Por eso no quieren vivir en un entorno geriátrico, quieren sentir que son parte del mundo en el que siempre vivieron: “*No quieren ser tratadas como miembros del Club del Alzheimer*”<sup>815</sup>.

Según estos expertos, las personas no quieren llegar a una habitación de hotel y encontrarse con un teléfono de teclas grandes, porque eso es propio de una residencia asistida<sup>816</sup>. Sin embargo, reconoce Henrique Veiga, hay diferencias entre los mayores y los jóvenes. Y la mayor de ellas es el tiempo: “*los mayores tardan más tiempo en hacer*

---

<sup>810</sup> Anexo 9, p. 315.

<sup>811</sup> Anexo 12, p. 359.

<sup>812</sup> Anexo 9, p. 317.

<sup>813</sup> Anexo 9, p. 317.

<sup>814</sup> Anexo 12, p. 359.

<sup>815</sup> Anexo 10, pp. 321-332.

<sup>816</sup> Anexo 10, p. 332.

*algunas cosas, tardan más tiempo en hacer un paseo a pie, tardan más tiempo en recorrer la distancia entre la habitación y la piscina, tardan más tiempo, pero no quieren dejar de hacerlo*<sup>817</sup>. Por eso, considera Henrique Veiga, puede que en algunos destinos tenga sentido hacer algo específico para los mayores, pero es un absurdo hacer hoteles solo para ellos: *“eso son residencias asistidas”*, dice<sup>818</sup>.

Si bien Gavien Eccles considera que los mayores prefieren ser tratados como gente más joven, detecta problemas significativos en el servicio ofrecido por las compañías aéreas. Y da dos ejemplos: los aeropuertos no están preparados porque las distancias son enormes y los mayores no caminan con tanta agilidad (*“las aerolíneas y los aeropuertos en particular no hacen el viaje más fácil a las personas: son cada vez mayores y más largos”*<sup>819</sup>); y el caso *Ryanair*: *“Ryanair no utiliza mangas en los aeropuertos, y ¿cómo consiguen subir a un cliente en silla de ruedas desde el suelo hasta el avión? Tienen que sacar a la persona de la silla de ruedas y transportarla. Es un largo recorrido. Hacen esto porque, cuando empezaron, no pensaron que los viejos podrían querer viajar en low cost”*<sup>820</sup>.

¿Qué pueden significar estos problemas? Pueden ser muchas oportunidades de negocio para las empresas que sepan tratar bien a los mayores. Y esa es la perspectiva de los entrevistados que consideran que hay un mercado turístico propio de la tercera edad: *“¡Es un mercado con un potencial enorme!”*<sup>821</sup>.

Frédéric Frère considera que los mayores son gente que, a medida que envejece, necesita de más servicios complementarios, en concreto, servicios asociados a su salud<sup>822</sup>. Y ve que *“están surgiendo muchos proyectos en este campo: Por ejemplo, acogida de comunidades de personas que no son expatriados, son jubilados que se instalan en un país que no esté lejos de su país de origen y donde viven una parte grande del año”*<sup>823</sup>. Esas personas viajan desde su país de origen al de destino con gran facilidad, porque los precios de los billetes de avión son baratos. En el país de origen tienen sus raíces, su familia, su cultura. Y en el de destino cuentan con *“las infraestructuras de apoyo. Puede empezar por ser sólo fisioterapia, pero conforme*

---

<sup>817</sup> Anexo 10, p. 332.

<sup>818</sup> Anexo 10, p. 331.

<sup>819</sup> Anexo 9, p. 315.

<sup>820</sup> Anexo 9, p. 315.

<sup>821</sup> Anexo 8, p. 303.

<sup>822</sup> Anexo 8, p. 303.

<sup>823</sup> Anexo 8, p. 303.

*envejecen, la fisioterapia se transforma en algo más complejo*”<sup>824</sup>. Este tipo de hoteles, que abundan cada vez más, al que acuden personas mayores que necesitan asistencia, “*son hoteles que ya no son sólo hoteles, son emprendimientos que pretenden responder a este segmento de personas mayores, muy específico*”<sup>825</sup>.

Eduardo Abreu explica que hay dos tipos de hoteles que puede utilizar el turismo senior: “*si hablamos de personas independientes, los hoteles actuales responden a ese tipo de personas, gente que quiere pasar una semana de vacaciones, en fin, con más o menos estrés... Pero si hablamos de personas que quieren vivir la experiencia de estar tres o cuatro meses en el Algarve porque tienen frío en Estocolmo o en Berlín, eso ya es diferente*”<sup>826</sup>. El problema es que resulta fácil distraerse durante una semana con unos libros, una sauna, una piscina y una mesa de billar, pero eso no basta para pasar cuatro meses. Para gente que quiera pasar cuatro meses en un emprendimiento de este tipo, el hotelero tiene que ofrecer a los clientes actividades más duraderas, que creen comunidad, tales como clubes de lectura, de pintura, o de idiomas<sup>827</sup>.

A propósito de este tipo de hoteles referido por Eduardo Abreu, es pertinente recordar la opinión de Henrique Veiga, ya mencionada, de que estos establecimientos no son hoteles, son residencias asistidas.

De todas formas, Carlos Pontes Lopes detecta que, aunque la demanda de hoteles por parte de los mayores no es muy grande, tiene cierto peso, y es bueno que los hoteles estén preparados para las necesidades de accesibilidad propias de los mayores<sup>828</sup>.

Pedro Costa Ferreira, por su parte, afirma que en Portugal esa demanda todavía no existe<sup>829</sup>, y que si las aseguradoras ya hablan de cuarta y quinta edad, en el negocio del turismo no existen ni los de la tercera edad<sup>830</sup>. Y explica por qué: “*Probablemente es debido al retraso de nuestro país, o a su incapacidad financiera. Pienso que las personas que se han acostumbrado a viajar todavía no han llegado a la tercera edad. (...) nuestra tercera edad [actual] no viajó cuando era más joven, y no siente esa necesidad*”<sup>831</sup>. Esa es la razón por la cual Pedro Costa Ferreira no cree que el turismo senior sea una tendencia en Portugal en los próximos años<sup>832</sup>.

---

<sup>824</sup> Anexo 8, p. 303.

<sup>825</sup> Anexo 7, p. 287.

<sup>826</sup> Anexo 7, p. 288.

<sup>827</sup> Anexo 7, p. 288.

<sup>828</sup> Anexo 6, p. 274.

<sup>829</sup> Anexo 14, p. 390.

<sup>830</sup> Anexo 14, p. 390.

<sup>831</sup> Anexo 14, p. 390.

<sup>832</sup> Anexo 14, p. 390.

### 3.6.3.2 Más exigencia, y de más servicio

El crecimiento de la riqueza en el mundo origina una tendencia clara en el sector del turismo: el aumento de la exigencia que los turistas ponen en la calidad de los productos y servicios entregados por los componentes de toda la cadena de valor del turismo.

*“Hoy día, las personas son cada vez más exigentes, puesto que ya viajaron a muchos sitios, y ahora quieren volver al mismo sitio, pero con otra perspectiva, con otro tipo de experiencia, en otro contexto”*<sup>833</sup>, afirma Frédéric Frère.

Otro motivo de la gran exigencia que sufren las empresas del turismo es la enorme competencia que hay entre ellas, y que lleva a los clientes a estar en disposición de pedir mucho. Luís Correia da Silva considera *“que, hoy, el nivel de exigencia por parte de los clientes es tan alto, y el nivel de competencia, tanto en producto como en destino es de tal manera elevado”*, que si una empresa no tiene directivos y empleados con calidad, no podrá sobrevivir.<sup>834</sup>

Esta exigencia de tener productos y servicios sofisticados era impensable hace poco tiempo. Henrique Veiga afirma que *“Hace 20 o 30 años, según los mercados, la mayor parte de los mercados compraba todo. Hoy el consumidor no solo es rey del punto de vista de la elección, también es alguien mucho más bien informado y educado”*, y por eso es mucho más exigente<sup>835</sup>. *“El cliente, hoy, espera del hotel un servicio que no esperaba antes”*<sup>836</sup>, afirma Rui Bruno. Es más, sigue diciendo, el cliente no sólo quiere más y mejor en el hotel, también exige mejores servicios fuera del hotel: el hotelero no sólo tiene que cuidar que su hotel o *resort* cumpla lo prometido, sino que también debe garantizar que la oferta de actividades complementarias esté de acuerdo con el nivel de su establecimiento<sup>837</sup>. A esto Rui Bruno lo llama servicios agregados: los clientes esperan que el hotel tenga una oferta cultural y llegan al punto de pedir que se proponga una oferta gastronómica fuera del hotel, aun cuando el hotel tenga sus propios restaurantes. *“Por tanto, no es solo dentro del hotel. Son también actividades organizadas fuera, como por ejemplo deportes de riesgo, escalada: ‘Me han dicho que*

---

<sup>833</sup> Anexo 8, p. 294.

<sup>834</sup> Anexo 13, p. 369.

<sup>835</sup> Anexo 10, p. 330.

<sup>836</sup> Anexo 15, p. 411.

<sup>837</sup> Anexo 15, p. 411.



*aquí se hace parapente' [dice un cliente]. ¡Y mal estará el hotel que no consiga ofrecer una clase de parapente a este cliente!*"<sup>838</sup>.

Pedro Costa Ferreira constata que las nuevas generaciones saben lo que quieren<sup>839</sup> y exigen una enorme calidad de servicio<sup>840</sup>. Una de las razones más relevantes para que esto suceda la apunta Henrique Veiga cuando afirma que *"una tendencia que yo considero también muy relevante y que tiene un impacto muy grande en el turismo es el nivel cultural, formativo y educativo de sus usuarios. Hoy estamos trabajando en un mundo mucho más educado y formado que el de hace 30 años"*<sup>841</sup>. Otra razón, indicada por Rui Bruno, es el acceso por Internet a todos los hoteles, a sus características y a las posibilidades del destino que el futuro turista, sentado al ordenador, tiene. El hotel elegido será, probablemente, aquel que tenga el mayor número de productos y servicios disponibles<sup>842</sup>.

El problema grave que este comportamiento origina es el *overamenity*, esto es, que sea necesario ofrecer mucho más de lo razonable. Rui Bruno presenta la historia de la oferta de servicios en los hoteles: *"En los años 80, todos tenían que tener un gimnasio. En los 90, un spa, y en este siglo, si no tienes un site de lo más avanzado, puedes salir del mercado, porque ¡vas a perder!"*<sup>843</sup>. Y sigue explicando que antes una habitación de hotel tenía aire acondicionado, televisión y un frigorífico-bar. Ahora tiene que contar con muchas más cosas aunque sean inútiles: el cliente quiere que el hotel tenga cosas que seguramente no va a utilizar. *"¿Usted quiere saber si hay sauna? ¡Pero si no va a utilizarla! ¿O quiere saber si hay cancha de tenis? ¡Pero si no va a jugar al tenis! Da igual, el cliente quiere que exista, aunque no la utilice"*<sup>844</sup>. A este propósito, Eduardo Abreu afirma que *"la diversidad de equipamientos y servicios que la unidad o el operador o el proveedor del servicio o el hotel pone a la disposición del turista es cada vez mejor percibido. No tiene que utilizarlo, lo importante es que esté disponible"*<sup>845</sup>.

De nuevo se constata la tendencia ya detectada de *desespecialización* de los hoteles, pues de una situación en la cual los hoteles estaban preparados para ser especialistas en

---

<sup>838</sup> Anexo 15, p. 412.

<sup>839</sup> Anexo 14, p. 390.

<sup>840</sup> Anexo 14, p. 390.

<sup>841</sup> Anexo 10, p. 330.

<sup>842</sup> Anexo 15, p. 414.

<sup>843</sup> Anexo 15, p. 414.

<sup>844</sup> Anexo 15, p. 411.

<sup>845</sup> Anexo 7, p. 286.

algo, se está pasando a otra en la cual la panoplia de servicios ofrecidos no cesa de crecer<sup>846</sup>.

Rui Bruno presenta dos ejemplos de tipos servicios que son nuevos para los hoteles y que entran dentro de esa tendencia de seguir ofreciendo más y más servicios. El primero es el del *babysitting*, no sólo de niños sino también de mayores. La idea es que cuando viaja la familia al completo, incluidos los miembros de la tercera edad, y los hijos y nietos quieren salir sin ellos, sencillamente porque la persona mayor necesita cuidados especiales, los turistas piden al hotel que busque una niñera que los cuide: “*tengo aquí a mi madre que vino conmigo, está en su habitación, la señora tiene ochenta años y yo quiero una enfermera a su lado toda la noche*”<sup>847</sup>. El segundo ejemplo es de servicio sobre servicio. Empiezan a surgir turistas que quieren un servicio extra sobre el servicio típico del hotel, como es el caso de pedir un músico que toque el violín durante una cena servida en la terraza de la habitación (“*porque el año anterior estuve de vacaciones en Turquía, y el hotel, por 30 euros, tenía un violinista que tocaba mientras yo cenaba con mi mujer*”). Esto, que era normal en los hoteles más lujosos, empieza a convertirse en algo frecuente, y a precios bajos<sup>848</sup>. De nuevo se constata que el cliente ahora es más exigente porque conoce más, está mejor educado, viajó más.

El problema del servicio personalizado es que es difícil hacer que los clientes paguen el coste real del servicio ofrecido, ya que normalmente no cuesta solamente el servicio, sino que puede tener graves implicaciones en las operaciones de toda la organización.

Para terminar este punto nos referiremos a un aspecto abordado por Henrique Veiga que se relaciona con la calidad percibida por el cliente: las clasificaciones de los hoteles.

Henrique Veiga cuenta que las clasificaciones de hoteles existían porque la reserva de las estancias se hacía a través de los turoperadores, y estos necesitaban de referenciales claros para abordar a sus segmentos de clientes con productos tipificados para cada uno de ellos<sup>849</sup>.

Ahora bien, estas clasificaciones actualmente ya son irrelevantes, porque lo que cuenta es “*la percepción de cada uno, el hecho de que cada uno, individualmente, retrata su experiencia*”<sup>850</sup>. De hecho, “*con la individualización del fenómeno, lo que para mí es un*

---

<sup>846</sup> Anexo 15, p. 403.

<sup>847</sup> Anexo 15, p. 412.

<sup>848</sup> Anexo 15, p. 412.

<sup>849</sup> Anexo 10, pp. 330-331.

<sup>850</sup> Anexo 10, p. 331.

*hotel de 2 estrellas, para otra persona puede ser uno de 4*<sup>851</sup>. Es más, dice Henrique Veiga, “yo ni sé qué son esos productos de 2 estrellas”. Las clasificaciones son resultado de un modo de mirar el turismo de una forma “*cartesiana y de monobloques, y la tendencia es que eso desaparezca: en mi opinión, dentro de 50 años esto [las clasificaciones] ya no existirá*”<sup>852</sup>.

### 3.6.3.3 La búsqueda de experiencias

Los viajes de turismo de los soldados americanos a París después de que acabara la Segunda Guerra Mundial son, para João Sacchetti, el inicio de una tendencia importante del turismo mundial: la búsqueda de experiencias, de experimentar algo diferente, y si es posible, de algo inolvidable.

Dice João Sacchetti que “*a partir del final de la Segunda Guerra Mundial, y debido a una cierta afluencia y capacidad de la sociedad, pero sobre todo debido a los relatos e historias que los soldados americanos llevaron a sus casas, se generó el deseo de ir ver París*”<sup>853</sup>. Así se confirma que ese turismo es posible porque la sociedad es más rica.

El turismo *para ver París*, y sus sucedáneos, tiene éxito porque hace ya mucho tiempo que no basta con el motivo inicial, la búsqueda de *le grand espace, l'aventure*<sup>854</sup>.

Declara Carlos Pontes Lopes que “*la aproximación de los sentidos es cada vez más importante, hoy día, independientemente de los segmentos en los que nos situamos*”<sup>855</sup>.

Las personas quieren ver más, quieren disfrutar de lugares exóticos, diferentes, como una selva o una catarata<sup>856</sup>, en una lógica un poco *voyeurista* (sin el sentido perverso), de querer ver por sí mismo lo que alguien le contó<sup>857</sup>. Eduardo Abreu afirma, sobre este asunto, que las personas, el *mainstream*, el *mass market*, quieren cada vez más tener una gran cantidad de experiencias a lo largo de sus vacaciones, quieren hacer más cosas, intentar llegar a más<sup>858</sup>. Y Pedro Costa Ferreira explica que su responsabilidad como suministrador de vacaciones para el turismo de masas es pensar siempre en facilitar el descanso y las nuevas experiencias a sus clientes: “*yo soy responsable de tres operadores y por tanto mi área de negocio es el ocio puro. (...) Un turoperador, que*

---

<sup>851</sup> Anexo 10, p. 330.

<sup>852</sup> Anexo 10, p. 330.

<sup>853</sup> Anexo 11, p. 333.

<sup>854</sup> Anexo 11, p. 333.

<sup>855</sup> Anexo 6, p. 261.

<sup>856</sup> Anexo 11, p. 333.

<sup>857</sup> Anexo 11, p. 333.

<sup>858</sup> Anexo 7, p. 286.

*trabaja 24 horas al día con turoperadores, conecta claramente turismo a ocio y a descanso, a nuevas experiencias*<sup>859</sup>.

El resultado de esta tendencia es que lo que antes era producto o servicio de lujo se está convirtiendo en oferta habitual del *mass market*: por eso Jorge Marrão sostiene que para ser un buen suministrador de turismo es realmente necesario cuidar de los detalles<sup>860</sup>, algo que antes sólo era necesario si el producto era de lujo. O, como expresa João Sacchetti, “*se va creando un refinamiento de la oferta*”<sup>861</sup> turística. Puede ser por esta razón por lo que Frédéric Frère afirma que hay que utilizar con cuidado el término *lujo*, porque éste tiene varias connotaciones, y algunas de ellas negativas<sup>862</sup>.

En resumen, los turistas están buscando nuevas experiencias. Y esto puede ser un buen inicio de negocio: que los suministradores sepan ofrecer productos que satisfagan esa demanda. En este sentido, Eduardo Abreu muestra que el período de las once de la mañana a las cuatro de la tarde, que antes era hora de playa, y que ahora ya no lo es por cuestiones de salud, es el momento óptimo para proponer a los turistas algunas experiencias: “*Y si, por acaso, hacen algo de las 11 a las 16, nosotros podemos ganar dinero con eso*”<sup>863</sup>. Otro campo disponible para ofrecer experiencias valiosas a los turistas es la cultura. Frédéric Frère piensa que los turistas (que no buscan solamente sol y playa) pretenden conocer, descubrir el destino en el que están de vacaciones<sup>864</sup>.

Una parte significativa de la búsqueda de experiencias es la demanda de sensaciones fuertes. Frédéric Frère explica que los viajeros frecuentes (normalmente viajeros de negocios, que se trasladan por motivos profesionales, en viajes aburridos y muy iguales) buscan sensaciones más fuertes en el momento de escoger sus vacaciones. No es que busquen algo radical, el llamado *turismo de aventura*, pero sí sienten interés por tener algunas sensaciones fuertes, alguna emoción<sup>865</sup>. Y “*para responder a esta necesidad surge un conjunto de empresas, de actores de negocio, también los propios hoteles, con esta preocupación de promover la noción de experiencia, porque ella hace la diferencia. Si hay experiencia, se graba en la memoria y genera satisfacción en el cliente*”<sup>866</sup>.

---

<sup>859</sup> Anexo 14, p. 375.

<sup>860</sup> Anexo 12, p. 350.

<sup>861</sup> Anexo 11, p. 335.

<sup>862</sup> Anexo 8, p. 294.

<sup>863</sup> Anexo 7, p. 286.

<sup>864</sup> Anexo 8, p. 297.

<sup>865</sup> Anexo 8, p. 300.

<sup>866</sup> Anexo 8, p. 300.

La búsqueda de experiencias no significa que el turista busque un producto de alta calidad, de cinco estrellas, pero sí que quiere un servicio impecable. Para Pedro Costa Ferreira, lo que el turista busca es ir de vacaciones a ambientes con un entorno mejor que el suyo: “*ambientes con menos estrés, con mejor organización de vida, no necesariamente desde el punto de vista del servicio sino desde el punto de vista de la vivencia*”, esto es, “*tal vez no se exija todo cinco estrellas, pero se exige un gran ambiente y un servicio de cinco estrellas desde el punto de vista de la relación con los funcionarios*”<sup>867</sup>. Y da dos ejemplos: el turismo en las islas de Sto. Tomé y Príncipe, donde los hoteles pueden ser muy buenos, porque tienen una gran calidad de servicio, aunque las calles están en mal estado y las infraestructuras están poco desarrolladas<sup>868</sup>; y los *Aman Resorts*, en los cuales el turista “*pasa una noche en el desierto, y tiene un servicio de seis estrellas, y una experiencia fabulosa. Y, sin embargo, ¡es todo arena!*”<sup>869</sup>.

Para explicar con más claridad la diferencia entre un servicio que proporciona una buena experiencia y uno que no deja rastro, Carlos Pontes Lopes apunta el caso de la cadena *Ibis*: en este caso, cuando una persona reserva una estancia en un *Ibis*, cualquiera que sea, en Lisboa o en Argelia, recibirá siempre el mismo producto y el mismo servicio; esto significa que el cliente sabe siempre lo que puede esperar, tendrá siempre las mismas percepciones. Por tanto, la experiencia única, lo propio del lugar, no existirá nunca en un *Ibis*: es una cadena de hoteles cómoda, pero que no marca<sup>870</sup>.

La tendencia en estudio en este punto no es un hecho global (no sería tendencia). Por eso algunos de los entrevistados refirieron que hay turistas que, en vacaciones, lo que buscan es estar en casa fuera de casa, lo contrario de la idea presentada en el primer capítulo sobre la vida como casa y viaje.

Es verdad que salir de vacaciones es salir de la zona de confort, que las marcas producen confianza, y con ella, seguridad, confort<sup>871</sup>. Jorge Marrão desarrolla esta idea: “*uno va a un Sheraton en cualquier parte del mundo, y es como si estuviera en el mismo Sheraton. Y sale del hotel, vive sus experiencias, ve, sale, pero cuando vuelve al hotel es como si volviera un poquito a casa*”<sup>872</sup>. Sin embargo, esto es distinto de la vivencia de aquellos turistas que quieren volver siempre al mismo hotel, porque se sienten en su

---

<sup>867</sup> Anexo 14, p. 389.

<sup>868</sup> Anexo 14, p. 389.

<sup>869</sup> Anexo 14, p. 389.

<sup>870</sup> Anexo 6, p. 262.

<sup>871</sup> Anexo 12, p. 348.

<sup>872</sup> Anexo 12, p. 348.

casa. Son aquellas personas que, como dice Pedro Costa Ferreira, “*tienen una casa a lo largo del año y quieren estar en casa durante una semana de vacaciones, porque es allí donde se sienten bien: ‘Hombre, no me cambie de hotel, ¡ni hablar!’ Son personas que quieren cambiar de casa sin cambiar de casa*”<sup>873</sup>.

En respuesta a la pregunta sobre el aumento o no de la informalización del tratamiento, Jorge Marrão explicó que esta tendencia de la sociedad es algo muy americano, y que los europeos no se acostumbran a ella<sup>874</sup>. Gavin Eccles, por su lado, ve que todo en el turismo está más relajado, y que eso se refleja en la relación entre clientes y empleados<sup>875</sup>. Rui Bruno tiene una perspectiva intermedia, ya que explica que los clientes quieren tener una experiencia agradable durante sus vacaciones, por lo cual para unos es importante ser próximo, y para otros es mejor ser distante. En su hotel, a veces el director pasa por la zona de la piscina vestido de traje. Pero, para él, lo importante es que el director sea accesible, esto es, que quien quiera pueda dirigirse a él, que piense “*Aquí está el director de hotel, vestido de traje por respeto para conmigo, pero si le pregunto algo, me contesta con solicitud*”<sup>876</sup>.

Los expertos entrevistados para este trabajo encuentran una tendencia que se puede considerar una parte de la búsqueda de experiencias: la necesidad casi imperiosa que muchas personas tienen de bienestar. Esta tendencia, propia de una sociedad que va muy deprisa, con mucho estrés, y rica, también tiene implicaciones en el turismo<sup>877</sup>. Según Frédéric Frère, “*en respuesta a esta tendencia ha surgido una oferta asociada que propone al turista no solo dormir, no solo ir a la playa, no solo visitar lugares nuevos, sino también dedicar una parte de su tiempo, de su estancia, a sí mismo, a su cuerpo, a su bienestar, y nacen los spas, el relax, etc*”<sup>878</sup>.

Según Jorge Marrão, el origen de esta necesidad de bienestar es más bien egoísta, pues, dado el individualismo de la sociedad, cada persona ve que nadie le presta atención, que no se le reconoce valor, y se auto-ofrece cariños, las llamadas *small indulgences*, pequeñas satisfacciones, como son los *spas* o incluso algún viaje<sup>879</sup>.

Junto al bienestar está la salud corporal. Y si la sociedad cuida más la salud, también eso afecta al turismo, tanto en los detalles –hay que tener disponible té verde en los

---

<sup>873</sup> Anexo 14, p. 389.

<sup>874</sup> Anexo 12, p. 360.

<sup>875</sup> Anexo 9, p. 317.

<sup>876</sup> Anexo 15, p. 403.

<sup>877</sup> Anexo 8, p. 300.

<sup>878</sup> Anexo 8, p. 300.

<sup>879</sup> Anexo 12, p. 360.

hoteles<sup>880</sup> – como en asuntos más relevantes, por ejemplo, los referidos por Jorge Marrão – las comidas en los hoteles no pueden tener sal “*porque las personas hoy están altamente preocupadas con envejecer con salud*”<sup>881</sup> – y por Eduardo Abreu, que afirma tajantemente que el turista que va a la playa de las nueve de la mañana a las cinco de la tarde ya no existe. O mejor, que “*todavía hay algunos que se resisten, pero con lo que hoy se sabe de lo que el sol hace a la piel, es impensable, hoy, que veamos un sueco con un bebé en la playa al mediodía. Todavía hay algunos portugueses que lo hacen, algunos españoles, algunos griegos, pero un sueco, no. Dentro de veinte años ningún portugués lo hará, o dentro de diez*”<sup>882</sup>.

El estudio de la tendencia de la búsqueda de experiencias terminará con las reflexiones de Gavin Eccles sobre las experiencias espirituales. La sociedad actual puede ser menos religiosa que antes, pero no deja de ser espiritual, y por eso algunos de los actores del turismo aprovechan esta realidad para proponer ofertas apropiadas.

Gavin Eccles detecta dos tipos de ofertas: las propias de destinos que tienen algún hecho o local con una carga espiritual fuerte, y las que proponen a los turistas que se despojen de las comodidades de la sociedad actual para hacer un retiro espiritual.

Algunos países se están posicionando como destinos de turismo religioso. Ejemplos de ello son el Tíbet y la zona del Himalaya, que tradicionalmente tenían turistas mochileros, pero que ahora cuentan con gente mucho más sofisticada<sup>883</sup>; o Nueva Zelanda, adonde los turistas acuden para conocer a la tribu de los maoríes, que está, según ellos, muy cerca de la naturaleza; o la Isla de Pascua<sup>884</sup>; Por su parte, Stonehenge es uno de los destinos más fuertes del Reino Unido, no solo por los druidas sino porque las personas van allí para estar con las piedras, para dedicar un tiempo solamente a pensar<sup>885</sup>.

En lo que se refiere a los retiros, Gavin Eccles considera que este nicho se está tornando más grande, porque los hoteles, viendo que ahí hay negocio, se están interesando. Lo que hacen es ofrecer *resorts* en los que está prohibido todo uso de tecnología, de modo que se origina un entorno en el que el turista se puede retirar: “*hay gente que está pagando mucho dinero, teniendo una experiencia premium, que muestra que hay una*

---

<sup>880</sup> Anexo 11, p. 335.

<sup>881</sup> Anexo 12, p. 359.

<sup>882</sup> Anexo 7, p. 286.

<sup>883</sup> Anexo 9, p. 320.

<sup>884</sup> Anexo 9, p. 320.

<sup>885</sup> Anexo 9, p. 320.

*voluntad de las personas para examinarse, mirarse y reflexionar sobre sus creencias un poco más*”<sup>886</sup>.

### 3.6.4 Internet

Internet es el instrumento tecnológico que más ha impactado en toda la cadena de valor del turismo. En este punto se abordará ese impacto primero en todo el sector, y después en los intermediarios.

#### 3.6.4.1 Revolución o evolución

Internet fue una revolución hasta el 2008, y ahora es una evolución<sup>887</sup>: así se expresaba Gavin Eccles sobre los cambios que Internet originó en la industria del turismo. Y no es solamente él quien habla de Internet como una revolución en el turismo. Jorge Marrão afirma que *“Internet es la gran revolución del turismo. Internet es una revolución, toda la oferta está ahí, aviones, hoteles, restaurantes, está todo ahí, todos los destinos comunican lo que hay en el destino”*<sup>888</sup>. Por eso *“Internet tiene una influencia brutal en el turismo: en la elección, en la reserva, en la información, en la experiencia del servicio, en la imagen, cambió totalmente la actitud relativa al turismo, y todos los agentes ya lo han comprendido”*<sup>889</sup>.

Eduardo Abreu, por su parte, sostiene que Internet es el origen de *“un cambio absolutamente central en la forma de promover un destino, de promover un hotel, en la forma de comercializarlo, en la forma de presentar el precio, de demostrar la relación calidad/precio, etc”*<sup>890</sup>, y afirma también que Internet trajo un cambio en la velocidad de marcación (de viajes, de estancia, etc.) absolutamente radical<sup>891</sup>.

El punto de vista de Carlos Pontes Lopes es algo distinto. También considera que Internet es rompedor, pero la razón es que *“casi deja de tener sentido la existencia de todos los agentes que estaban entre el cliente final y el operador o el propietario de la*

---

<sup>886</sup> Anexo 9, p. 321.

<sup>887</sup> Anexo 9, p. 317.

<sup>888</sup> Anexo 12, p. 361.

<sup>889</sup> Anexo 12, p. 363.

<sup>890</sup> Anexo 7, p. 289.

<sup>891</sup> Anexo 7, p. 289.



*unidad [de alojamiento] (...) cada vez es más directa la relación entre el cliente y el operador [de la unidad de alojamiento]*<sup>892</sup>.

Por fin, Gavin Eccles presenta otra revolución permitida por Internet: *“las low cost prohibieron hace poco que los agentes de viajes emitiesen billetes de avión: ¡eso es una revolución!*”<sup>893</sup>.

Jorge Marrão muestra que el cambio que Internet propició hasta ahora aún no ha terminado. Su razonamiento se asienta en que la generación más joven tiene una relación entre sí y con Internet muy distinta de la que tienen los adultos: *“el mundo se conecta hoy por Internet. Pero no es suficiente. Los más jóvenes hablan por los chats, organizan rápidamente su encuentro de amigos, la cena, la reunión. (...) yo no consigo organizar una cena en dos minutos, llamar a los amigos, etc.; ellos no, ellos van a Internet y ‘ahora, a las ocho, la gente se encuentra en tal lugar, que aparezca quien quiera’. Y, de repente, la red se monta, se organiza*”<sup>894</sup>. Se trata del mismo tipo de gente que accede a los *sites* en los que se comparte información, una generación que se comunica a través de los *sites* y que también comparte información en lo que se refiere al turismo, como es el caso de los buenos restaurantes u hoteles<sup>895</sup>.

Luís Correia da Silva también se refiere a la mayor facilidad de acceso a (más) información que Internet permite, haciendo ver que es de tres tipos: el primero es la facilidad con que los clientes buscan y encuentran información; el segundo, la existencia de *sites* agregadores de información general sobre productos o destinos; y el tercero son los *sites* de satisfacción de los turistas, como es el caso de *tripadvisor*, *“en el cual yo relato mi experiencia específica de aquel destino, o de aquel hotel y de aquella situación, sea positiva o negativa. Así, todo lo que me pareció bien o mal, dentro de un cierto contexto, queda registrado allí*”<sup>896</sup>.

En resumen, y como afirma Henrique Veiga, antes eran necesarios los intermediarios, los agentes que formateaban la información de manera que llegase de una forma completa al futuro turista; hoy, el consumidor final tiene acceso directo a toda la información, recoge la que quiere y toma su decisión basándose en fuentes muy dispersas, y en número casi ilimitado<sup>897</sup>.

---

<sup>892</sup> Anexo 6, p. 275.

<sup>893</sup> Anexo 9, p. 318.

<sup>894</sup> Anexo 12, p. 359.

<sup>895</sup> Anexo 12, p. 356.

<sup>896</sup> Anexo 13, p. 370.

<sup>897</sup> Anexo 10, p. 329.

Así, un desafío grande para la industria del turismo es que aquello que dicen los que escriben en esos *sites* son informaciones que pueden marcar la diferencia entre que un cliente escoja un viaje o no<sup>898</sup>.

Esto puede ser un drama, porque, como explica Jorge Marrão, no hay posibilidad de volver atrás, quien escribe y consulta cada uno de estos *sites* forma parte de una comunidad, un conjunto de gente que tiene más o menos los mismos valores de referencia, y si es verdad que hay mucha información correcta, también hay bastantes disparates. En conclusión Marrão afirma: “*No hay una información homogénea*”<sup>899</sup>.

Eduardo Abreu y Luís Correia da Silva ponen de relieve que este tipo de *sites* obliga a los proveedores de servicios de turismo a trabajar mejor, porque no pueden tratar mal a ningún cliente, ni pueden prometer más de lo que pueden dar. Según Correia da Silva, si dos o tres clientes no reciben un buen trato, seguramente van a escribir un *post* en su blog o van a hacer un comentario en las redes sociales<sup>900</sup>. Y asegura que esto es grave, porque lo que se escribe en Internet es un texto guiado por un impulso, no es pensado, meditado, sopesado. De ahí que puedan publicarse frases o ideas demasiado negativas hacia el suministrador del servicio. Eduardo Abreu explica que Internet hace mucho más transparente la bondad o maldad de los productos y servicios que ofrecen los componentes de toda la cadena de valor del turismo. Antes, dice Abreu, los malos productos podían sobrevivir incluso diez años, pero ahora no lo consiguen ni dos. La razón es sencilla: si algo es malo van a aparecer muchas notas negativas en Internet (si en doscientos comentarios, ciento noventa y ocho son críticas negativas, el hotel no puede clamar que está siendo víctima de una persecución; algo de razón tendrán). Así, ni los turistas querrán disfrutar de tal producto, ni los turoperadores pondrán en sus catálogos lo que se ve en Internet que es malo<sup>901</sup>.

Otra consecuencia de la existencia de estos *sites*, manifestada por Jorge Marrão, es que las guías turísticas tipo Michelin no tienen futuro<sup>902</sup>.

Una nueva consecuencia de Internet es el cambio de poder, que antes estaba en la oferta y ahora está en la demanda: “*Hay un claro desequilibrio entre el suministrador y el consumidor*”<sup>903</sup>, dice Pedro Costa Ferreira. Henrique Veiga completa esta idea explicando que el poder está del lado del consumidor final porque puede *dividir para*

---

<sup>898</sup> Anexo 7, p. 289.

<sup>899</sup> Anexo 12, p. 357.

<sup>900</sup> Anexo 13, p. 370.

<sup>901</sup> Anexo 7, p. 289.

<sup>902</sup> Anexo 12, p. 357.

<sup>903</sup> Anexo 14, p. 294.

*reinar. ¿Cómo lo hace? Divide sus vacaciones entre varios proveedores y ya no tiene que comprar lo que ellos querrían vender, compra lo que quiere de verdad*<sup>904</sup>. Este dividir para reinar es posible porque el proceso se ha desmaterializado, porque el que decide tiene capacidad para recoger todos los datos necesarios para poder tomar una decisión prudente, algo que no sucedía antes de existir Internet<sup>905</sup>.

El hecho de que el poder esté en el lado del cliente también tiene implicaciones en los precios de los productos y servicios turísticos. Como explica Jorge Marrão, “*en todos los mercados en los que hay información más transparente, el margen es siempre peor. Hay mucha, demasiada información para el consumidor, él es dueño y señor del negocio*”<sup>906</sup>. Así, el cliente busca siempre bajar el precio que tendrá que pagar. Un modo de reconocer el poder del cliente y, al mismo tiempo, de hacer sus operaciones más eficientes es la forma de actuar de Stelious Haji-Ioannou, el emprendedor que fundó *easyJet* y *easyhotels*. Según Jorge Marrão, en *easyhotels* el precio de una habitación depende del dinero que el cliente esté dispuesto a pagar. Si el hotel está casi lleno pero el cliente quiere dormir allí, el precio puede ser de 70 €; pero si está vacío, pueden ser 20 €. Hay un precio mínimo, una estructura de costes fijos que sustentar, y hay que adaptarse a cada momento y a cada cliente. Este tipo de estrategia de precios y de gestión de la ocupación de plazas solo es posible con Internet<sup>907</sup>. La adaptación a esta nueva forma de definir precios, comandada por los clientes, está haciendo sufrir a muchos hoteles, porque no están acostumbrados y tienen que cambiar su modo de operar para acomodarse al hecho de que todas las compras se hacen mucho más cercanas a las fechas de disfrute del servicio<sup>908</sup>.

A pesar de que Internet es una fuente de dificultades para los proveedores de servicios y productos turísticos, también les resulta un instrumento muy útil. Carlos Pontes Lopes hace ver que Internet es bueno para el hotelero porque facilita la acción comercial y el marketing, pues sin Internet él no conseguiría comunicar directamente con el cliente final<sup>909</sup>. Y ejemplifica: “*si hago una acción de promoción en una revista especializada, pocas o ninguna persona la ve; pero, si tengo un pop up en nuestro site que diga ‘campana dos noches pague una, en el período de tantos a tantos’ el impacto*

---

<sup>904</sup> Anexo 10, p. 329.

<sup>905</sup> Anexo 10, p. 329.

<sup>906</sup> Anexo 12, p. 362.

<sup>907</sup> Anexo 12, p. 362.

<sup>908</sup> Anexo 12, p. 361.

<sup>909</sup> Anexo 6, p. 275.

*es muy superior, es muy directo, y era algo que antes no conseguíamos hacer. Era imposible, o, al menos, muy difícil*<sup>910</sup>.

La aparición de *sites* que agregan información turística es un hecho rompedor en el modo de funcionar de los departamentos comerciales de los hoteles, compañías aéreas y otras empresas del sector turístico. Eduardo Abreu muestra cómo debe cambiar el trabajo de un director comercial explicando que el hotel que surja en primer lugar en una búsqueda en *hotels.com* tiene, con certeza, un director comercial valioso, porque negoció bien con un *site* importante para las ventas de los hoteles. *“Es un director comercial que debe ser valorado, y que sabe más de estas nuevas formas de venta que el que no se interesa por esto. Tal vez este último tenga un producto mejor y más barato, pero está en 42º lugar, y yo no llegaré a verlo, porque no tengo seis horas para estar escogiendo un hotel”*<sup>911</sup>.

Carlos Pontes Lopes es hotelero, y está muy involucrado con su *site* y con todo lo que se refiere a Internet. Él ve los *sites* de información como creadores de marca, como dadores de confianza, y piensa, por eso, que no son tan importantes como consideran los otros expertos. Así, él sostiene que *“la influencia de tripadvisor es mayor cuando la notoriedad del producto no es tan grande, cuando hay más dudas, en las circunstancias en las que las marcas no son conocidas”*<sup>912</sup>. Tal vez por eso considera que los *sites* que son centrales de reservas agregadoras, esto es, que no son exclusivos para una marca o un grupo, ya empiezan a sentir dificultades<sup>913</sup>.

Como complemento al enfoque de Carlos Pontes Lopes sobre Internet y la actividad comercial de los hoteles, se analiza a continuación la visión que tiene otro hotelero, Rui Bragança Bruno, sobre el mismo asunto.

Rui Bruno explica cómo Internet está cambiando radicalmente su forma de llevar a cabo la acción comercial<sup>914</sup>. Antiguamente, dice, para que los turoperadores conociesen mi hotel, para que después lo incluyeran en sus catálogos, para que los agentes de viajes lo vendieran a turistas que, esos sí, vendrían a dormir al hotel, tenían que juntar veinte o treinta personas de los operadores en una *fam trip*<sup>915</sup>, para explicar el hotel y los nuevos aspectos de la oferta del año siguiente. Después, los operadores vendían, los turistas

---

<sup>910</sup> Anexo 6, p. 275.

<sup>911</sup> Anexo 7, p. 290.

<sup>912</sup> Anexo 6, p. 276.

<sup>913</sup> Anexo 6, p. 275.

<sup>914</sup> Anexo 15, p. 403.

<sup>915</sup> Viaje de familiarización.

llegaban y el hotel pagaba la comisión a los operadores. Eso está desapareciendo<sup>916</sup>. Ahora, el contacto con el cliente es directo. Despidieron a dos vendedores y contrataron a dos *webmasters* que tienen el trabajo de estar siempre renovando los contenidos del *site*, y de vigilar y actuar sobre los *sites* de búsqueda generalista, como *Google*, o específicos para el turismo, como *tripadvisor*<sup>917</sup>.

Por último, el análisis de Gavin Eccles. En el inicio de este punto se ha visto claramente que este experto calificaba Internet como una revolución que impactó en el turismo. Pero, mirando hacia el futuro, Gavin Eccles es mucho más comedido. Cree que la revolución ya terminó, y que de ahora en adelante poco cambiará: será una evolución. Lo que puede cambiar es el modo de utilizar la información recogida en los *sites*, que permitirá comprender mejor al cliente, a dónde viaja, cómo viaja, a dónde va. “*Pero, en lo que se refiere a ventas, no creo que vaya a haber más novedades. No hay nada de nuevo en el canal de ventas Internet*”<sup>918</sup>.

#### 3.6.4.2 Antiguos y nuevos intermediarios

En este punto se van a analizar las ideas que los expertos transmitieron durante las entrevistas sobre lo que les pasará a las agencias de viajes y a los turoperadores debido a Internet. Una parte de lo que dijeron sobre este tema ya se trató mientras se estudiaba el impacto de Internet en el turismo. Ahora interesa, específicamente, el impacto de Internet en los intermediarios.

La primera idea que resalta de las entrevistas es que los que trabajan en agencias de viajes o en turoperadores son mucho más optimistas que los otros.

El *partner* de *Deloitte*, Jorge Marrão, afirma que su consultora hizo estudios sobre la forma de encarar los viajes, estudios que muestran que la idea de planear un viaje cambió drásticamente: el planeamiento que antes se hacía tardaba mucho tiempo, pero el acceso por Internet a los proveedores de servicios lleva a que quien viaja encargue directamente sus propias vacaciones, y mucho más cerca de las fechas de partida<sup>919</sup>. Rui Bruno y Henrique Veiga están de acuerdo con estos resultados, ya que el primero afirma que la importancia de las ventas *online* seguirá creciendo exponencialmente<sup>920</sup>, y el

---

<sup>916</sup> Anexo 15, p. 403.

<sup>917</sup> Anexo 15, p. 404.

<sup>918</sup> Anexo 9, p. 318.

<sup>919</sup> Anexo 12, p. 361.

<sup>920</sup> Anexo 15, p. 414.

segundo que una tendencia para los próximos años es la aceleración del aumento de la desmaterialización, del aumento de relación comercial por Internet<sup>921</sup>. Esta relación comercial aumenta porque, *“en Internet, cada empresa tiene que vender más que sólo sus productos: ahora, las aerolíneas venden hoteles, las empresas de alquiler de coches venden plazas en aviones, los destinos venden atracciones, y así todos intentan que haya otros servicios disponibles en sus sites para empujar a otros. Se siente que quieren ser un one stop shop”*<sup>922</sup>. Gavin Eccles cree que los clientes todavía quieren lo mejor de cada suministrador, y por eso sólo querrán comprar noches de habitación en los hoteles, o viajes de avión en las compañías aéreas; en resumen, que los turistas harán su paquete escogiendo lo mejor de cada suministrador<sup>923</sup>.

La consecuencia de que *“las personas informadas reserven directamente en el site del hotel”*<sup>924</sup> es que los intermediarios pueden dejar de ser necesarios. Esta idea no es aceptada por todos los entrevistados ya que, aunque en general están de acuerdo con ella, la matizan de varias formas. El dueño de una agencia de viajes, Frédéric Frère, reconoce que *“obviamente hay una tendencia, hay una parte de Internet que pone en contacto directo al cliente final con el suministrador”*<sup>925</sup>; el consultor Jorge Marrão cree que el futuro de los agentes de viajes es trabajar con las personas ignorantes, y que por eso hay espacio, pero no en los países desarrollados (*“Creo que la industria de turoperadores y de agentes de viajes en Suecia no tiene futuro”*<sup>926</sup>); y el dueño de hotel Rui Bruno piensa que probablemente en 2020 no habrá turoperadores, lo que habrá serán portales en Internet que agreguen información útil para el turista: el gran canal de emisión de turistas eran los turoperadores, pero el crecimiento del *e-business* hace que el cliente final consulte los portales o vaya directamente a los *sites* de las marcas que reconoce<sup>927</sup>.

Tenemos así que los que trabajan como intermediarios son más optimistas, y los que sirven las vacaciones al turista son los que más desconfían del futuro de los agentes y operadores. A continuación se desarrollarán estas ideas de la siguiente forma: como el turista sabe mucho, las agencias de viajes tradicionales están condenadas, pero están

---

<sup>921</sup> Anexo 10, p. 329

<sup>922</sup> Se refiere a las tiendas donde se puede comprar todo lo necesario para un fin determinado. Anexo 9, p. 319.

<sup>923</sup> Anexo 9, p. 319.

<sup>924</sup> Anexo 12, p. 362.

<sup>925</sup> Anexo 8, p. 302.

<sup>926</sup> Anexo 12, p. 362.

<sup>927</sup> Anexo 15, p. 403.

surgiendo nuevas, en Internet y/o especializadas, que se relacionan con los operadores y los hoteles y destinos de nuevas formas.

Como ya se constató, Internet fue una revolución para el turismo de ocio<sup>928</sup>. Internet cambió el negocio del turismo, *“porque antiguamente el agente de viajes era el que tenía la información, y hoy día él lidia con un cliente muy informado, y ¡con el riesgo de estar más informado! El cliente, primero, va a Internet para aprender, y después va a hablar con su agente de viajes”*<sup>929</sup>. Y ¿dónde busca la información? En *sites* como *tripadvisor*, *“que da a los consumidores el conocimiento total de donde van, sea hoteles o destinos; y da la capacidad de tener un precio transparente, lo que significa que es posible contactar varias aerolíneas y hoteles, y jugar unos contra otros (lo que los agentes de viajes nunca hacen, como se sabe, porque tienen mejores comisiones de unos o de otros, y por eso empujan hacia los que les dan mejores comisiones)”*<sup>930</sup>. Este tipo de *sites* es el que ofrece mayor confianza, porque los contenidos son comentarios de usuarios, en principio, partes no interesadas. Como explica Jorge Marrão, Internet hizo que la intermediación pasase a ser de consumidor a consumidor<sup>931</sup>. Por eso, según Henrique Veiga, *tripadvisor* es mucho más válido y mucho más reconocido que las calificaciones oficiales de los restaurantes o de otros servicios<sup>932</sup>, como son, por ejemplo, las estrellas de los hoteles.

Pedro Costa Ferreira junta dos tendencias, la búsqueda de la seguridad y la certificación de que todo está de acuerdo con lo previsto (sea en términos de calidad, ambiental, o de otras que puedan surgir), y la información inmediata proporcionada por Internet, que permite a las nuevas generaciones conocer todo antes de partir<sup>933</sup>. *“Y eso creó un cambio de paradigma importante, que yo no sé resolver, pero que caracterizo así: este es un negocio en el que muchas veces el consumidor sabe más que el vendedor, lo cual es desagradable, y en el cual, en nichos tradicionales, como la nieve o el buceo, no solo sabe más sino que tiene que ir al otro lado del ordenador para enseñar al agente”*<sup>934</sup>.

Pedro Costa Ferreira dice que no sabe resolver el problema. Otros expertos explican que este tipo de agentes de viajes están desapareciendo porque, según ellos, la solución es la especialización, y muchos agentes vivían de la falta de conocimientos de los clientes.

---

<sup>928</sup> Anexo 9, p. 318.

<sup>929</sup> Anexo 8, p. 301.

<sup>930</sup> Anexo 9, p. 318.

<sup>931</sup> Anexo 12, p. 361.

<sup>932</sup> Anexo 10, p. 331.

<sup>933</sup> Anexo 14, p. 393.

<sup>934</sup> Anexo 14, p. 393.

En efecto, Gavin Eccles es perentorio: “*en lo que se refiere a viajes de ocio, a viajes de turismo, los agentes de viajes están muriendo*”<sup>935</sup>. Y Jorge Marrão también es tajante: “*las agencias de viajes y los turoperadores han visto su negocio completamente arrasado*”<sup>936</sup>. Y sigue explicando que los que continúan con las puertas abiertas son los que dan un servicio de verdadero asesoramiento o los que sirven a clientes de nivel más bien bajo en la pirámide de rendimientos<sup>937</sup>. Pero los clientes interesantes, los que viajan mucho, ya no utilizan los servicios de los agentes de viajes generalistas<sup>938</sup>.

Eduardo Abreu también tiene ideas concretas sobre la evolución de los agentes de viajes. Piensa que aunque las agencias de viajes tienen sentido, no lo tienen en el modelo que existe<sup>939</sup>, y por eso la agencia tradicional, de calle, tiende a desaparecer, o, por lo menos, serán muchas menos las que existirán dentro de 30 años<sup>940</sup>. Además, como explica Frédéric Frère, el término “agente de viajes” ya no se utiliza en las empresas que solo tratan de viajes de negocios. Por ejemplo, desde hace muchos años en Estados Unidos les llaman “*Travel Management Company*”, pues como explica Gavin Eccles, gestionan todo el viaje y ahorran dinero a las empresas, sus clientes: “*es un concepto de ventas en el que el suministrador dice ‘te ahorro dinero, y me pagas una comisión’, y por eso la empresa gana más dinero si el agente de viajes hace mejor su trabajo*”<sup>941</sup>. Tampoco se emplean en las agencias de *incoming* especialistas en un destino, las *Destination Management Companies (DMC)*<sup>942</sup>. En Portugal este cambio (que significa un cambio de mentalidad) es todavía muy difícil. Cuenta Frédéric Frère que, cuando fue vice-presidente de la asociación de agentes de viajes portuguesa, propuso cambiar el nombre, ya que, para él, el agente de viajes era el no-especialista, el que hacía de todo un poco, y esa era una posición pasada, cuya existencia ya no tenía sentido. Pero la propuesta fue acogida con sorpresa y rechazo<sup>943</sup>.

Con estos datos, la pregunta que surge es: si el modelo tradicional no tiene sentido ¿qué modelo lo tiene?

Eduardo Abreu considera que las agencias de viajes que seguirán existiendo serán las que respondan a las exigencias de turistas que quieren hacer viajes más complejos, que

---

<sup>935</sup> Anexo 9, p. 318.

<sup>936</sup> Anexo 12, p. 363.

<sup>937</sup> Anexo 12, p. 363.

<sup>938</sup> Anexo 12, p. 364.

<sup>939</sup> Anexo 7, p. 290.

<sup>940</sup> Anexo 7, p. 290.

<sup>941</sup> Anexo 9, p. 318.

<sup>942</sup> Anexo 8, p. 302.

<sup>943</sup> Anexo 8, p. 302.



necesitan que les organicen viajes con varios destinos, con cuestiones burocráticas difíciles, como visados, y también para responder a turistas que quieren ser aconsejados por especialistas para hacer viajes más específicos, como rutas relacionadas con el vino o la arquitectura, por ejemplo<sup>944</sup>.

Ahora bien, Eduardo Abreu ve aquí otro problema: una agencia con puerta abierta a la calle tiene que tener un determinado volumen de ventas para soportar los costes de alquiler del espacio y de los sueldos de los empleados. Y para tener un volumen de ventas de productos tan específicos como organización de viajes de vinos tienen que estar en los locales más frecuentados del mundo, esto es, no tiene sentido que se encuentren en pueblos o en pequeñas ciudades. Por eso las agencias de viajes que sirvan a pocos clientes tendrán que cerrar<sup>945</sup>.

Frédéric Frère es, de nuevo, más moderado. Considera que el cambio originado por Internet es positivo, porque obliga *“a los agentes de viajes a alterar un poco sus competencias y a revisar su propuesta de valor”*<sup>946</sup>. En ese sentido, tendrán que especializarse: dejar de hacer de todo, mal o bien, y pasar a hacer muy bien algo que sea un segmento específico dentro de una especialización<sup>947</sup>. Un ejemplo de cómo puede llevarse esto a la práctica lo aporta Jorge Marrão: *“hay agencias de viajes especializadas en fanáticos de música clásica: saben donde está este maestro, aquella concertista, esta soprano, aquel tenor, y montan un paquete...”*<sup>948</sup>.

Gavin Eccles intenta resumir lo que tienen que hacer las agencias de viajes tradicionales para mantenerse en el negocio. Explica que tienen que tratar de ser el lugar donde un turista va y encuentra mejores ofertas que las que puede encontrar en cualquier otro lugar, sea Internet o no. Y piensa que esto no es tan difícil: *“pueden hacer un bundling”*<sup>949</sup>, y cuando el turista compra un vuelo en easyJet pueden decir: *‘reserve ahora el hotel, el coche y el museo, y yo le consigo un 20% de descuento’, porque pueden comprar en volumen. El punto importante es que el cliente crea que la propuesta o el descuento es mejor que cualquier otra propuesta que él consiga encontrar para su necesidad*<sup>950</sup>.

---

<sup>944</sup> Anexo 7, p. 290.

<sup>945</sup> Anexo 7, p. 290.

<sup>946</sup> Anexo 8, p. 301.

<sup>947</sup> Anexo 8, pp. 301-302.

<sup>948</sup> Anexo 12, p. 363.

<sup>949</sup> Agrupación.

<sup>950</sup> Anexo 9, p. 319.

Si los expertos son escépticos sobre la supervivencia de las agencias de viajes tradicionales, ya no lo son respecto de las agencias que están en Internet. Eduardo Abreu asevera que “*Yo no invertiría un euro en ninguna agencia de viajes de calle. Pero en agencias de viajes basadas en Internet no tendría problemas*”<sup>951</sup>. Y pone de manifiesto que hay empresas basadas en Internet que hacen un trabajo extraordinario en la promoción de un destino, por ejemplo. Lo que pasa es que no solo necesitan de un *site* sino también de un local, ya que los clientes quieren saber que hay algo físico (todavía no es suficiente una existencia virtual)<sup>952</sup>. De todas formas, estas empresas necesitan de mucho menos espacio que las tradicionales: “*en el aeropuerto de Frankfurt hay cincuenta agencias de viajes, muchas online pero que tienen allí su espacio físico, y que ocupan [muy poco espacio], con dos personas y dos terminales; no es necesario tener una agencia de 30 m<sup>2</sup> con teléfonos y faxes. Eso ya no tiene sentido*”<sup>953</sup>.

De todas formas, según Frédéric Frère los grandes *players* en Internet son agentes de viajes<sup>954</sup>. Es más, afirma Pedro Costa Ferreira, los grandes en Internet ya eran grandes tradicionalmente. Y por eso, cuando se le pregunta qué cambios originó Internet en su negocio, el directivo del turoperador empieza contestando que “*no cambió. No cambió en el sentido que se decía que cambiaría, que los interventores de la cadena de valor iban a ser otros debido a la revolución de Internet –mentira, son los mismos*”<sup>955</sup>. De hecho, continúa, quien vende viajes en Internet ya vendía viajes, y los nuevos competidores son pequeños, son tan nuevos como serían si no hubiera Internet<sup>956</sup>.

A continuación, Pedro Costa Ferreira explica que Internet cambió radicalmente su negocio porque simplificó mucho la relación entre el operador y el agente, mejorando tanto los costes como la eficiencia del servicio, ya que ahora es posible tener el 20% del personal en contacto con los agentes de viajes, si el operador tiene un *site* de mucha calidad<sup>957</sup>.

La visión de lo que Internet cambió en el negocio de los turoperadores no es consensual. Rui Bruno dice que *sites* como *tripadvisor* sustituirán a los grandes operadores<sup>958</sup>; Gavin Eccles afirma que el turoperador desaparecerá, porque el servicio que presta se puede hacer con herramientas de *dynamic packaging*, e Internet dio a los turistas esas

---

<sup>951</sup> Anexo 7, p. 291.

<sup>952</sup> Anexo 7, pp. 291-292.

<sup>953</sup> Anexo 7, p. 291.

<sup>954</sup> Anexo 8, p. 302.

<sup>955</sup> Anexo 14, p. 391.

<sup>956</sup> Anexo 14, p. 392.

<sup>957</sup> Anexo 14, p. 392.

<sup>958</sup> Anexo 15, p. 414.

herramientas y el conocimiento suficiente para aplicarlas<sup>959</sup>. Por su parte, Henrique Veiga, aunque acredite que los turoperadores seguirán existiendo, cree que solo son útiles para mercados poco maduros, donde los turistas quieren viajar en masa y no tienen acceso a tecnología que les ayude a decidir<sup>960</sup>. Por eso, *“lo que imagino es que los turoperadores van cambiar de geografía, esto es, los grandes operadores europeos y americanos se transformarán, se verticalizarán, y serán más pequeños, mientras que los grandes surgirán en mercados en los que se trabaja masivamente, como India, China, etc.”*<sup>961</sup>.

En resumen, el futuro de los operadores y los agentes turísticos es una incógnita pero, como sostiene Pedro Costa Ferreira, cuando él empezó a trabajar en turismo, ya hace muchos años, se decía que esta era una profesión que acabaría en breve, y, sin embargo, los turoperadores y los agentes de viajes siguen trabajando<sup>962</sup>.

### 3.6.5 Otras tendencias

Este capítulo termina con el análisis de un conjunto de tendencias apuntadas por los expertos durante las entrevistas que aún no han sido tratadas. Son tendencias relacionadas con la salud, la formación y los viajes de negocios.

Gavin Eccles detecta unas tendencias que originan grandes problemas en las operaciones de las compañías aéreas: los cambios que, especialmente en Estados Unidos, se están produciendo en las personas. De hecho, la altura media está subiendo, y los aviones actuales fueron diseñados hace diez o quince años, cuando las personas eran más pequeñas, lo que origina algunos pequeños problemas; pero los grandes problemas son los de las personas con exceso de peso. La obesidad es frecuente, las personas son más gruesas y tienen que comprar dos billetes para viajar. Esto tendrá que cambiar; los aviones tendrán que disponer de lugares más grandes<sup>963</sup>.

Las compañías de aviación tienen otro problema entre manos, relacionado con una tendencia que existe en la sociedad: el mayor cuidado con todo lo que se refiere a la salud. En este capítulo ya se refirió que esta tendencia origina, por ejemplo, que los menús de los hoteles no tengan platos con sal, pero esas son menudencias en relación

---

<sup>959</sup> Anexo 9, p. 319.

<sup>960</sup> Anexo 10, p. 331.

<sup>961</sup> Anexo 10, p. 331.

<sup>962</sup> Anexo 14, p. 394.

<sup>963</sup> Anexo 9, p. 315.

con las implicaciones (todavía no resueltas) para las aerolíneas: dado el exiguo tamaño de las plazas y el tiempo de vuelo, hay personas que sufren trombosis u otras enfermedades<sup>964</sup>.

Otra tendencia, conectada con estas, es el aumento del turismo de salud. Frédéric Frère cuenta que hay destinos que se están especializando en cuidados de sanidad, incluso en cuidados hospitalarios. Los turistas van allí porque hay una gran capacidad técnica, buenas infraestructuras y servicios periféricos a los cuidados médicos<sup>965</sup>. Rui Bruno considera que este turismo de salud también se da cuando una persona cambia de residencia por motivos de salud, por ejemplo, cuando alguien cambia de Nueva York a Florida porque allí tiene mejores condiciones en lo que se refiere a su salud (según Rui Bruno, esto no es cambio de dirección; solo lo sería si la persona cambiara porque prefiere Florida)<sup>966</sup>.

En lo que se refiere a la formación, hay dos perspectivas opuestas: João Sacchetti afirma que, como todas las empresas entendieron ya, sin empleados formados no podrán seguir en el mercado<sup>967</sup>, y que por eso *“toda la política de formación y valorización de los recursos humanos, el humanware disponible, se viene haciendo cada vez con más cuidado”*<sup>968</sup>; Pedro Costa Ferreira afirma precisamente lo opuesto, que si antes las personas entraban con bajas calificaciones, pero seguían su carrera y terminaban sabiendo mucho de su oficio, la tendencia es sustituir los técnicos por vendedores, que no saben nada y seguirán sin saber porque no les dan formación ni son originarios del sector, lo que significa *“gente peor preparada, ganando mucho menos (...) miseria garantizada”*<sup>969</sup>.

Otra tendencia: el aumento del número de personas que hace turismo. Pedro Costa Ferreira recuerda que la trivialización de los vuelos de larga distancia permitió que una gran parte del mercado pudiera tener acceso a algo que ni había imaginado<sup>970</sup>. *“No podemos olvidarnos que hoy tenemos el doble o el triple de mercado de lo que estamos acostumbrados a pensar en los últimos veinte años. Hay una enorme masa de gente que no accedía a productos y servicios hasta hace diez años, y ese acceso se viene*

---

<sup>964</sup> Anexo 9, p. 316.

<sup>965</sup> Anexo 8, p. 301.

<sup>966</sup> Anexo 15, p. 396.

<sup>967</sup> Anexo 11, p. 336.

<sup>968</sup> Anexo 11, p. 336.

<sup>969</sup> Anexo 14, p. 393.

<sup>970</sup> Anexo 14, p. 389.

*acelerando*<sup>971</sup>. Henrique Veiga nota que no son solo los chinos los que ya empiezan a hacer turismo, también hay indios, brasileños, gente de Oriente Medio y de África, y concluye que está en curso un aumento casi exponencial del mercado<sup>972</sup>.

Para finalizar, un comentario de Frédéric Frère: aunque la tecnología mejore mucho, y los contactos se hagan cada vez más por Internet, teleconferencia, mail, etc., seguirá existiendo la necesidad de que las personas se encuentren cara a cara, y por eso Frère cree que los viajes de negocios seguirán existiendo<sup>973</sup>.

### 3. 7 Sistematización y discusión de los resultados

La primera idea que resalta de las conversaciones es que el modo en que los empresarios del turismo encaran el turismo, y, consecuentemente, al turista, no es igual al de las autoridades. La definición oficial de turismo, presentada en el capítulo 2, es justificada por los expertos como algo útil para el gobierno del sector pero, para los que están en el oficio, es insuficiente. La explicación que da Luís Correia da Silva sobre el modo en que surgió la definición es esclarecedora: la UNWTO definió el turismo por el mínimo denominador común; y aunque una definición insuficiente no es necesariamente mala, este no es el caso. Aquí, la adopción de una definición tan vaga origina problemas, porque hace que las comparaciones sean imposibles. Además, muchos de los valores de las estadísticas presentadas oficialmente son estimativos, y como la definición es ambigua, esas estimaciones terminan siendo muy poco precisas.

La propuesta de Rui Bruno de agregar la contabilidad analítica de todos los actores del sector para conocer el peso real del turismo en la economía de un país es algo utópica, porque se trata de un sector en el que es frecuente la actividad llamada informal, es decir, fuera del sistema fiscal oficial. Además, Correia da Silva recuerda que para implementar la Cuenta Satélite del Turismo se gastan muchos recursos; ¿cuántos más se gastarían para conocer toda la realidad?

La idea de João Sacchetti de que el turismo es una fábrica de sueños es muy importante, porque señala una de las vías por las que se encamina el turismo actual: la ampliación de oportunidades para experimentar novedades. No es que todos busquen siempre experiencias nuevas, pero parte importante del turismo es proporcionar la posibilidad de

---

<sup>971</sup> Anexo 10, p. 329.

<sup>972</sup> Anexo 10, p. 329.

<sup>973</sup> Anexo 8, pp. 300-301.

deseñarlas, tenerlas y guardarlas en la memoria. De ahí la concepción que Henrique Veiga tiene de los que trabajan en turismo como actores de un teatro donde los que disfrutan del espectáculo son los turistas.

João Sacchetti, mirando al presente, pero teniendo en cuenta la historia del turismo (presentada en el segundo capítulo), concluye que el turismo sigue siendo una actividad de sociedades ricas. Por eso, las enormes mejoras que se están dando en las economías india, china y brasileña son muy importantes para el crecimiento del turismo a nivel mundial. Si estos países, pertenecientes al grupo de países más poblados del mundo, se enriquecen, el turismo crecerá.

En este trabajo se considera que el llamado turismo de negocios no es turismo en sentido estricto. Los expertos consideran que, desde un punto de vista operacional, no se puede distinguir al turista del que no lo es, aunque también piensan que es alguien que busca descansar experimentando algo diferente de lo cotidiano. De esta forma, en realidad, miran al turista como alguien distinto del viajero de negocios. Pero éste puede convertirse en turista cuando su viaje incluye, al menos, una actividad de descanso. En este sentido, es acertado el punto de Eduardo Abreu cuando explica que alguien que va a un lugar por negocios debe ser bien tratado porque, entre otros motivos, es un turista potencial.

Aunque sea descanso, el llamado turismo residencial no es turismo propiamente tal porque, como se ve en el primer capítulo, estar en casa no es estar haciendo turismo.

Después de describir lo que puede ser turismo, a continuación se estudia cómo es el turismo.

Los entrevistados explican que cuanto más lujo se pretende ofrecer, más individualizado debe ser el trato; pero lo que tiene que ofrecerse siempre es un servicio que esté de acuerdo con lo prometido. El objetivo de las empresas debe ser dar el máximo valor posible al cliente, por el precio que éste paga. La medida de lo posible dependerá de los activos físicos de la empresa o de otros factores, como el posicionamiento que pretenda en el mercado o su nómina de empleados.

Las aerolíneas separan sus clientes en dos tipos: los turistas (que viajan en clase económica), y los otros viajeros. El servicio que están prestando es cada vez menor, pues la feroz competencia les obliga a vender billetes a bajo precio. Una vez más, quien paga precio de lujo tiene un servicio lujosamente individualizado. Sin embargo, no es necesario dar un mal servicio a los que pagan poco; es más, quien da un buen servicio (haciendo soñar a los pasajeros con el viaje, cumpliendo lo que promete, haciendo vivir

una experiencia agradable, memorable) tiene todas las condiciones para ganar la confianza de sus clientes. Finalmente, una nota: hay que pensar en los mayores.

Los aeropuertos están anticuados: su modelo fue pensado para un tipo de viajeros (ahora hay muchos tipos de viajeros), y una cantidad de vuelos y pasajeros muy inferior. Sin embargo, hay algunos puntos de mejora, relacionados con la introducción de tecnología en los procesos.

El modo de funcionar de los turoperadores está explicado en el capítulo 2. Sin embargo, Pedro Costa Ferreira propone algunas ideas complementarias: aunque se puede hacer la distinción entre grandes turoperadores (que, en teoría, trabajan el turismo de masas) y operadores de nichos de mercado, se debe considerar que los grandes turoperadores son multiexpertos porque han tenido que trabajar en todo tipo de mercados. Esto origina una enorme competencia, y obliga a los turoperadores de nicho a ganar la confianza de sus clientes, explotando la fortaleza que les brinda su menor tamaño, esto es, prestando un servicio más cuidado. Una vez más, lo importante es cumplir lo prometido.

La hostelería también se presenta en el capítulo 2. En las ideas expresadas en las entrevistas, hay un punto que merece reflexión: toda operación hotelera tiene un componente físico y uno inmaterial; las empresas cuidan todo lo que se refiere a lo material, pero lo intangible, el servicio prestado, todavía puede mejorar mucho. João Sacchetti ofrece algunos ejemplos de cómo dar un buen servicio sin tener que pedir precios de lujo. Es importante pensar lo que se quiere y se puede vender, y después ser consecuente. Para lograrlo, es clave la calidad del personal: los que aprenden y mejoran tienen siempre trabajo. En este sentido, también es importante que la relación entre los empresarios y las autoridades (presentada sumariamente en el final del segundo capítulo) sea eficaz, porque son necesarias una legislación laboral justa que permita la eficiencia de las empresas, y un currículo de las escuelas de turismo adecuado a cada momento de la vida de las empresas del sector, pues la necesidad de especializaciones laborales cambia con el tiempo y con las orientaciones estratégicas, tanto públicas como privadas.

Gavin Eccles nota que hay una gran falta de comunicación entre los actores del sector: mantener los secretos comerciales a resguardo de los competidores es comprensible, pero no hay motivo para no coordinarse con las autoridades, ya que éstas tienen un conocimiento relativamente profundo de los turistas de la circunscripción que manejan. La conexión entre todos los actores del sector es muy importante para el desarrollo del turismo en un lugar.

Después de la discusión de las ideas sobre turismo, a continuación se discute lo que se puede concluir sobre el turista.

En este trabajo se afirma que para hacer turismo hay que salir de casa, y buscar lo que es nuevo. Y esta idea se confirma en las entrevistas: los expertos ven al turista como una persona que, en su tiempo de descanso, busca cosas nuevas.

Otra de las ideas del primer capítulo de este trabajo es que el descanso buscado no puede ser puramente físico; también tiene que ser mental y, especialmente, espiritual. Esto está estrechamente relacionado con una de las conclusiones de las entrevistas: la imagen del turista no es positiva. Con frecuencia, es visto como un miembro de una horda de bárbaros porque sólo busca placer, especialmente cuando accede a los packs *all inclusive*. Por otra parte, al turista que compra estos packs *all inclusive* le falta la interacción con los del lugar, lo que impide, por ejemplo, que se haga realidad la idea del turismo como industria de la paz, esto es, como una actividad que promueva la paz por el aumento del conocimiento entre los pueblos. En resumen, el turista de masas tiene mala fama porque desvirtúa lo que debe ser un turista.

Pedro Costa Ferreira hace ver que los turistas se pueden dividir según varios criterios. Uno de ellos es el motivo por el cual la persona hace turismo. Cada motivo origina, por lo tanto, un tipo de turista. Los motivos para escoger unas determinadas vacaciones son concreciones del deseo de salir para descansar. Hay muchos turistas que deciden el destino y el tipo de vacaciones por moda; hay también los que escogen los packs que les dan mayor seguridad, porque tienen miedo, no quieren viajar solos o no saben idiomas. Las conclusiones sobre el turista terminan con una nota positiva. Se ha detectado una tendencia a la mejora en su comportamiento: cuanto más fácil es viajar de forma independiente (no en masa), más lo hacen las personas. Esto posibilita un mayor contacto entre los turistas y los habitantes del lugar, aumentando el conocimiento y enriquecimiento personal de aquéllos, lo cual se verá reflejado en una mayor demanda de vacaciones interesantes, que les permitan crecer culturalmente.

Uno de los temas más estudiados por los antropólogos y sociólogos cuando trabajan el turismo es la relación entre los habitantes del lugar-destino y los turistas. Sobre este tema, de las entrevistas sale una certeza: el turismo provoca cambios en la sociedad de destino. Un ejemplo de esto es Cuba, donde la existencia de actividad turística promovió cambios sociales, en especial en lo que se refiere a la apertura a ideas no-marxistas. Otro ejemplo es el de Portugal. Sin embargo, además de referirse a la bondad de fomentar el crecimiento de relaciones entre visitantes y visitados, algunos de los



expertos también advierten que no todos esos cambios son positivos: por ejemplo, la cultura local puede perderse, y suelen aparecer problemas de prostitución cerca de los lugares turísticos en los países pobres.

La existencia del negocio turístico en un lugar tiende a originar una ventaja significativa para las personas que allí viven, que es el desarrollo y consecuente aprovechamiento lúdico y cultural de las riquezas naturales y patrimoniales de la zona. Esta es la más visible de las ventajas que el turismo trae a una región, y también la más homogéneamente distribuida.

Los habitantes de destinos turísticos suelen estar a favor o en contra de la existencia de turistas en su zona; los primeros son los que se benefician directamente de la actividad turística (por ejemplo, los que trabajan en hoteles); los segundos sólo ven los problemas que el turismo y los turistas originan, como la sobrecarga ambiental. Es función de las autoridades hacer ver a los que se sienten agredidos por el turismo cuáles son las ventajas de las que gozan por vivir en un destino vacacional.

El tema de la relación entre cultura y turismo se aborda desde varias perspectivas, que varían según la amplitud que el entrevistado da al concepto cultura. Aquí es más útil considerar la cultura de un modo más restringido. Para el turismo de masas, la cultura no es negocio. El turismo cultural es el que hace el turista que busca conocer el pueblo de destino: sus monumentos, su arquitectura, su historia, sus costumbres y vivencias. Aunque esto no es propio del turismo de masas, en éste ha aumentado la búsqueda del conocimiento de lo que es único y auténtico de cada lugar, es decir, de lo que diferencia a un pueblo de otro, en manifestaciones culturales particulares. Aún así, la cantidad de personas involucradas en el turismo masivo impide descubrir, disfrutar y conocer, realmente, la cultura propiamente tal de un lugar. Por eso, los intentos de introducir manifestaciones culturales artísticas o costumbristas en el turismo masivo no pueden más que terminar en un turismo masivo pseudocultural. Teniendo esto en cuenta, se puede decir que la gastronomía es un aspecto cultural muy interesante para el turismo de masas, pues es posible poner a mucha gente a comer algo típico en locales masivos. Lo que, simplifícadamente, podríamos llamar turismo cultural de masas es el turismo de grandes eventos o grandes montajes, que pueden enseñar la historia o la cultura de un lugar, pero siempre a través de un montaje. No es espontáneo, genuino, natural.

El hecho de que el turismo cultural esté ganando volumen se debe al mayor nivel cultural de los turistas, por el lado de la demanda, y a la mejora de las propias ciudades y pueblos, por el lado de la oferta. Las autoridades, en distintos niveles de

responsabilidad, han comprendido que el turismo cultural puede ser un instrumento importante para el desarrollo de las zonas que están bajo su jurisdicción, y por eso han hecho esfuerzos por mejorar los lugares, atrayendo así a turistas que buscan este tipo de vacaciones.

El turismo religioso puede ser un tipo de turismo cultural, si el objetivo del turista es visitar un lugar santo (y tener la posibilidad de rezar allí). Si el objetivo es solamente rezar, no se puede hablar propiamente de turismo, sino más bien de peregrinación.

El turismo en Portugal es una actividad de baja calidad, pero con un potencial de mejora muy grande. Ese potencial no se aprovecha por varios motivos: el servicio es malo; falta capital para invertir; no se controlan los canales de distribución globales; la ignorancia del pueblo impide el aprovechamiento del conocimiento que se puede obtener de los visitantes; las instituciones públicas tienen una calidad baja; y el Estado una mentalidad paternalista, que va a la par con la falta de responsabilidad de los portugueses. Aunque estos son motivos serios para el bajo aprovechamiento del potencial turístico de Portugal, el problema principal es la falta de formación específica en turismo. El aspecto más positivo de Portugal es la existencia de una gran diversidad de productos turísticos, en especial, de un gran patrimonio, que puede estar mejor o peor cuidado, pero que existe, y que está siendo objeto de políticas de preservación.

El caso de estudio del progreso de la industria del turismo termina con el análisis de las tendencias detectadas por los entrevistados, que son el desarrollo de lo que es presentado en el segundo capítulo: la historia y los puntos clave del desarrollo de los actores de la cadena de valor del turismo. Las entrevistas permitieron identificar los aspectos que se están mejorando y el camino que están siguiendo, tanto el sector en su totalidad, como cada uno de sus actores.

Las tendencias detectadas tienen, naturalmente, una gran relación con las tendencias de la sociedad.

El respeto por el medio ambiente es paradigmático: su importancia en el turismo creció como consecuencia del interés que la población, en general, tuvo por el tema. Particularmente importante fue el interés de la población más culta, que conforma un mercado objetivo de mayor atractivo comercial para las empresas de turismo.

La preocupación por el medio ambiente es más clara en los países más ricos. Sin embargo, todas las empresas turísticas están obligadas a abordar este tema, porque (al menos parte de) sus clientes provienen de los países desarrollados. Y con el paso del tiempo, el cuidado del medio ambiente será una exigencia universal: ya lo es en la oferta

de mayor calidad, y tiende a serlo en todo el espectro de la oferta.

*Hacerse verde* es un camino que tienen que recorrer todos los actores del turismo. Sin embargo, hay quienes lo hacen de una forma sincera y se preocupan por prestar servicios que respetan el medio ambiente, pero también los hay que sólo se interesan por aumentar sus ventas dando una imagen *verde*. La diferencia es sustancial, porque es posible parecer *verde* sin serlo, según el tipo de materiales y prácticas utilizados. Para ofrecer, sinceramente, un producto turístico *verde* es necesaria una decidida voluntad de ser respetuoso con el medio ambiente, desde el inicio del proyecto.

Sean o no respetuosos del medio ambiente, los empresarios suelen tener beneficios cuando incentivan a sus clientes a tener un comportamiento *verde*, porque al relacionarse éste con la disminución de consumos, permite la disminución de costes (por ejemplo, y en primer lugar, el consumo de agua).

Finalmente, en lo que se refiere a la relación entre el turismo y el medio ambiente, se puede concluir que, aunque el ecoturismo ya es un tipo de turismo (existe un grupo significativo de personas que quieren tomar vacaciones para vivir una experiencia de contacto con la naturaleza), representa una porción aún marginal de la demanda total de turismo. Es posible que sea una moda, pero la tendencia de la sociedad hace prever que este motivo de vacaciones que surgió hace poco, seguirá existiendo.

Los actores del sector del turismo no tienen claro el concepto de responsabilidad social empresarial. Dicen que es algo importante, pero hacen poco. Hay dos aspectos donde concretan esta responsabilidad: la dignificación de los puestos de trabajo y la atención a su entorno.

Algunas de las grandes empresas mundiales son reacias a los estándares en este campo, porque les pueden significar obligaciones que no están dispuestas a aceptar. Sin embargo, por decisión propia, esas mismas empresas son las que han ido más lejos en la implementación de las políticas de responsabilidad social.

Tal como sucede con la preocupación por el medio ambiente, hay empresas sinceramente involucradas en la responsabilidad social y otras que sólo lo hacen por mejorar la imagen de la organización, tanto interna como externamente. En efecto, las acciones de responsabilidad social pueden generar un aumento de la productividad de los colaboradores, pues repercuten en su motivación: un empleado aprecia trabajar en una empresa que se preocupa por el entorno donde él habita.

El tratamiento dado a los colaboradores es un tema importante de la responsabilidad social. Del mismo modo en que se pueden distinguir muchos aspectos por mejorar en el

servicio al cliente, los expertos han identificado aquellos aspectos en los que puede mejorar el servicio al empleado: mejor formación, mejores condiciones físicas de trabajo y respeto por un sano equilibrio entre vida familiar y profesional.

La implementación de medidas de responsabilidad social será una de las prioridades de la administración de empresas de turismo porque, a semejanza de lo que sucedió pocas decenas de años antes con el respeto al medio ambiente, los clientes (y los colaboradores) han comenzado a exigirlos. Se puede prever que las medidas de cuidado por los empleados y por el entorno serán tan importantes como lo son las medidas medioambientales. Pero además de crecer en importancia, lo harán en sofisticación y eficacia, porque para suplir las actuales limosnas se tendrán que crear verdaderas soluciones a los problemas.

El tercer elemento del conjunto de criterios que influyen en las decisiones es fundamental para comprender las acciones de los directivos del sector turístico (los otros dos son el respeto por el medio ambiente y la responsabilidad social de las empresas). Se trata de la ética. Hay acuerdo en que ser ético es bueno, pero también existe la idea extendida de que, en algunas situaciones, la ética no sería conveniente para el negocio.

El sector confunde lo ético con el respeto al medio ambiente. Aunque éste es uno de los criterios para tomar una decisión éticamente acertada, no es el único, ni (según las circunstancias) el más importante. Pero los actores del turismo lo ven como criterio último de ética para tomar una decisión. Si bien se puede considerar que en el sector falta formación sobre lo que es la ética, la justificación para tomar la parte por el todo, es decir, para pensar que lo ético se reduce al cuidado del medio ambiente, es dada por João Sacchetti cuando afirma que las preocupaciones ambientales son un parche que esconde las decisiones éticamente reprobables de los directivos.

Para una parte significativa de los actores, la ética no se toma en cuenta a la hora de decidir. Esto no significa que no existan decisiones éticamente correctas, especialmente cuando se sabe que ser ético tiene retorno financiero (al menos en el largo plazo). El problema es que, enfrentados a decisiones que confrontan la ética a la rentabilidad, aquella se deja de lado. Es lo que sucede en casos de *dumping* y de creación de cárteles, de evasión fiscal o de oferta de productos y servicios inmorales, como los que tienen relación con el turismo sexual.

Para resolver los problemas que surgen por la falta de ética, se presentan tres soluciones: más competencia, más control y un cambio de mentalidad. El aumento de la

competencia debería solucionar las cuestiones relacionadas con los cárteles, mientras que el aumento del control puede disminuir el *dumping*, los cárteles y la evasión fiscal. Sin embargo, lo fundamental es el cambio de mentalidad, por medio de la formación y de la presión que, en ese sentido, puedan ejercer los clientes.

El análisis del camino que el turismo está recorriendo permite identificar las tendencias que el sector seguirá. Sin embargo, dado que el turismo es una actividad humana, no mecánica, es natural que coexistan tendencias inconsistentes, contradictorias, o, al menos, paradójicas.

La primera de estas tendencias es la paulatina desaparición de la oferta de costes medios, esto es, el crecimiento de la demanda de productos y servicios de bajo precio y de alto precio, con la consecuente disminución de precios intermedios.

Como se explicó en el capítulo 2, el fenómeno del bajo precio (*low cost*) de productos y servicios que anteriormente sólo se vendían a precios medios o altos comenzó en la aviación. Sin embargo, no quedó restringido a esta industria, porque es un modelo de negocio aplicable a empresas que tienen costes de estructura muy altos, como es el caso del hospedaje en hoteles y *resorts*. Por eso se observa un crecimiento muy fuerte de hoteles de bajo coste que, naturalmente, va a la par con una disminución de la calidad en los servicios prestados. Se ofrece lo que los turistas necesitan, y nada más en términos materiales, pero con una preocupación especial por los aspectos que agregan valor emocional; por eso, al *low cost* también se le puede llamar *no frills*, porque lo que se da es valioso, pero sólo se dan las cosas estrictamente necesarias.

Con el *low cost* crece el turismo de corta duración, en especial el turismo urbano de fin de semana, los *short breaks*. Como el turista gasta poco dinero por viaje, puede hacer más viajes. Esta es una tendencia muy interesante, porque los *short breaks* permiten la materialización del concepto de turismo tal como se propone en este trabajo: un tiempo de vacaciones que permite al turista crecer personalmente mientras descansa.

La tendencia al crecimiento del turismo de lujo es causada por el aumento de personas con gran poder adquisitivo, oriundas de países donde anteriormente no se hacía turismo, en especial de los países asiáticos. El aspecto negativo de esta tendencia es que uno de los tipos de vacaciones de lujo que crece es el *all inclusive*, que es el tipo de turismo en que menos se da el crecimiento del turista, porque todo está preparado para que el cliente sólo descansa físicamente (aunque, en teoría, se le ofrezcan muchas posibilidades de disfrutar de oportunidades de crecimiento personal).

Otra tendencia detectada por los expertos está relacionada con la segmentación de

turistas: por un lado, por cuestiones de eficiencia, las grandes empresas tienden a masificar sus productos y a estar presentes en todo el mundo; por otro, los turistas buscan un trato individual y personalizado. Hay, así, masificación y micro-segmentación a la vez. La masificación permite que más gente acceda a buenas vacaciones, porque disminuye los costes, y con ellos, los precios. Al mismo tiempo, la competencia obliga a que cada uno tenga sus ventajas distintivas; por eso la oferta tendrá que ser masificada e individualizada. Esto sólo será posible ofreciendo un producto homogéneo, y un servicio personalizado, lo cual exige más trabajo a quienes diseñan los productos turísticos, y con el tiempo, hará desaparecer las simples vacaciones de sol y playa. Esto es positivo, porque sol y playa (y diversión nocturna) es un turismo muy poco equilibrado desde el punto de vista del descanso integral.

La gran segmentación de clientes y de tipos de vacaciones (un turista puede escoger unas vacaciones de un tipo en un mes y de otro tipo unos meses después) asegura mercado para todo tipo de oferta: viajes temáticos, culturales, con rutas que lleven a visitar obras de arquitectos, pintores, escritores, rutas sobre vinos o pájaros, turismo solidario, turismo de nieve o de buceo..., en fin, una multitud de posibilidades que aumentan la capacidad de elección de los turistas, y, con ello, la calidad de sus vacaciones.

Más atrás se afirma que la búsqueda de eficiencia lleva a la masificación y a la concentración. Actualmente, el funcionamiento de la economía global incentiva la creación y el uso de marcas globales, que operen en todo el mundo, y por eso es natural que la industria se esté concentrando en unos pocos grandes grupos empresariales, que tienen negocios importantes en todos los nudos de la cadena de valor del turismo. En lo que respecta a los lugares de destino, la concentración de las empresas en grandes grupos genera una feroz competencia entre ellos porque un destino sólo necesita tener la atención de un gran operador para ganar el negocio a otro.

El incremento de la velocidad de la vida tiene consecuencias en el turismo. La primera es el aumento de los *short breaks*. Ya se había dicho que éste se debía, en parte, a la disminución de precios; ahora se agrega una variable relacionada con el menor tiempo disponible para vacaciones (o con períodos menos prolongados para gozarlas). Otra consecuencia es la necesidad de una mayor capacidad de respuesta de las empresas y de los empleados a los pedidos de los turistas. Además, las ventajas de oportunidad del mercado, –la posibilidad de poner en marcha con éxito un proyecto–, desaparecen rápidamente.

La disminución del tiempo libre disponible obliga a los turistas a utilizar sólo algunos de los servicios o actividades que tienen a su disposición. Esto puede ser un problema para los hoteleros, que deben estar bien equipados para atender una multiplicidad de posibles pedidos, asumiendo el riesgo de que el cliente sólo concrete unos pocos, por falta de tiempo. Este punto es muy importante para comprender la tendencia del mundo de los viajeros de negocios, a concentrarse, precisamente, en los negocios. Como se explicó más atrás, quienes viajan por negocios no son turistas, porque no están de vacaciones. Pero si combinan el objetivo principal del viaje con alguna visita o actividad propia de un turista, sí se les puede considerar como tales. El problema es que la disminución de los tiempos de viaje está haciendo disminuir la cantidad de viajeros de negocios que también son turistas.

Paradójicamente, el aumento de la velocidad de la vida ordinaria está llevando a las familias –no sólo a la familia nuclear, sino también a la extendida, esto es, la que incluye abuelos, padres, nietos, tíos y sobrinos– a volver a pasar vacaciones juntos. El turismo familiar está creciendo porque las familias no tienen tiempo para reunirse en el día a día, y se dan cuenta que durante las vacaciones pueden recuperar la convivencia que no tuvieron durante el año. Y las empresas, que evitaban estos grupos grandes, ruidosos, heterogéneos y poco gastadores, están volviendo a mirar con buenos ojos a las familias.

La disminución del tiempo libre y la aceleración de la vida cotidiana son dos causas del aumento de riqueza que se está produciendo por todo el mundo. Con ella ha mejorado la salud de las personas. El crecimiento de la población mundial y el aumento de la esperanza de vida son dos factores fundamentales en el aumento de la demanda de servicios turísticos. Cada vez más gente está llegando a la edad de jubilación en buenas condiciones físicas, mentales y materiales (con dinero disponible) para hacer turismo. Además, lo que no les falta es tiempo, y lo pueden aprovechar viajando, aprendiendo y descubriendo cosas nuevas.

Es muy importante considerar que el espíritu con que viven los jubilados es el mismo con que hacen turismo: quieren acceder a los mismos servicios de los más jóvenes aunque, tal vez, con menos ajetreo. Por eso, los proveedores de productos y servicios turísticos que están preparados para atender a los mayores, deben cuidar muy bien la comunicación de lo que ofrecen y tener instalaciones adecuadas a ellos, evitando el alejamiento de los turistas más jóvenes y evitando también que los mayores sientan que están haciendo turismo en residencias asistidas.

Por otra parte, el aumento de la riqueza hace que los turistas quieran más, tanto en lo que respecta a la calidad de los productos que consumen como en el cuidado con que son servidos. Además, el aumento de la competencia entre proveedores de servicios y de destinos turísticos hace aumentar el nivel de servicio esperado. La consecuencia de todo esto es que las expectativas del turista son mayores y se convierte en un cliente cada vez más exigente (cabe mencionar que esto se refuerza con la mejor educación que, en promedio, están teniendo los turistas).

Las empresas de hostelería son las que más deben adaptarse al crecimiento de las exigencias, porque los clientes quieren acceder a un conjunto cada vez más grande de servicios asociados al hospedaje. Estos “servicios agregados” no son parte específica de la oferta del hotel, pero se espera que estén disponibles. Son ejemplos el *baby-sitting* (de niños y de mayores), los paseos por los alrededores del hotel, una clase de parapente o una conferencia de historia. Además de los servicios agregados, los hoteles también tienen que proveer servicio sobre servicio, esto es, complementar un servicio que ya estaba incluido en la oferta básica con un servicio agregado, como es el caso de un violinista que toca para un matrimonio que está cenando en el hotel. De aquí surge un problema que todavía no está resuelto: el *overamenity*, esto es, proporcionar al huésped del hotel muchas más actividades y servicios de los que alguna vez va a utilizar. Los costes asociados a los servicios en sí mismos y a las operaciones del hotel, que se tornan mucho más complejas, no se aprovechan, lo que disminuye la rentabilidad. Esto no sería tan problemático si los márgenes del negocio fueran altos, pero –dada la alta competencia– no es el caso.

Del aumento de la riqueza se deriva otra tendencia interesante: el aumento de la búsqueda de experiencias, de cosas diferentes a lo vivido, de algo inolvidable. Es una tendencia que tiene un aspecto positivo –si la novedad se busca en lo cultural, las vacaciones pueden ser muy formativas– pero también uno negativo, porque los turistas pueden buscar lo que es diferente sólo por ser diferente, o por el bienestar físico que reporta, lo que no permitiría descansar en los tres niveles (físico, mental y espiritual). La búsqueda de experiencias puede ser positiva o negativa, dependiendo de la motivación del turista.

Desde el punto de vista de la oferta, esta tendencia se concreta en el interés por refinar y aumentar los servicios, cuidar los detalles, aprovechar los tiempos muertos de los turistas para ofrecerles alternativas de servicios diferentes, etc. Las “empresas que proporcionan experiencias” y los *spas* tienen aquí un gran mercado.



Internet es la tecnología que cambió todo en el sector. Hasta el 2008, revolucionó toda la cadena de valor, y los cambios que ha habido desde entonces son las consecuencias de esta revolución. En el capítulo 2 se presenta la cadena de valor del turismo, y en ella se constata que, gracias a Internet, el cliente final (el turista) puede montar sus vacaciones desde casa, se puede comunicar con cualquier miembro de la cadena y comprarle directamente su producto o servicio.

Desde el punto de vista del proveedor, la posibilidad de contactarse directamente con el cliente final, sin tener que pasar por un intermediario, es una gran ventaja. No sólo porque evita el pago de comisiones, sino también porque puede conocer antes y mejor a su cliente, teniendo así la posibilidad de servirle mejor. Además, puede utilizar el *dynamic pricing*, esto es, pedir el precio máximo del producto o servicio que cada cliente está dispuesto a pagar, con el objetivo de ocupar toda la capacidad instalada. La gran revolución está, por lo tanto, relacionada con el modo de realizar el marketing y las ventas.

Los cambios aún no se han consolidado: las personas que “viven” en Internet son todavía jóvenes y, cuando crezcan, sus necesidades serán distintas de las de sus padres; los *sites* que agregan información sobre productos o destinos no son suficientemente útiles; y los *sites* de registro de satisfacción (el ejemplo más citado es el *tripadvisor*) no son totalmente fiables y no tienen una información homogénea.

Un cambio que todavía no se ha dado, pero que tendrá importancia en el futuro, está relacionado con un negocio adyacente al turismo: el de las calificaciones de hoteles y restaurantes. Con el aumento de la información descentralizada, aquel será cada vez más irrelevante; lo mismo que los catálogos del tipo de las guías turísticas.

El gran impacto de Internet se ha dado en los intermediarios, esto es, en las agencias de viajes y en los turoperadores. El modo de comprar viajes de turismo cambió porque las personas siguen comprando viajes, sea directamente a los suministradores de productos turísticos, sea a intermediarios, pero por Internet.

Las personas que siguen comprando vacaciones en las agencias de calle son las que tienen menos capacidad tecnológica, esto es, los mayores y los que no tienen formación suficiente para trabajar con confianza en Internet. Pero esto irá desapareciendo paulatinamente, pues los mayores del futuro y la población en general, estarán preparados para comprar en línea.

Hasta los turistas que acudían a las agencias de viajes tradicionales para organizar vacaciones largas y en lugares lejanos, ya tienen oferta segura para satisfacer sus

necesidades en Internet.

Así, la conclusión que se puede sacar es que los agentes de viajes (minoristas o mayoristas) que no tengan una presencia fuerte en Internet sólo podrán seguir compitiendo si son capaces de llegar a los clientes con menor poder de compra (los otros compran por Internet), o a los clientes que tienen motivaciones muy específicas y complejas (como sería el caso de una agencia de viajes especializada en festivales de música clásica, o en rutas de arquitectos daneses, o en un destino específico). Como sea, tendrán que ser capaces de ofrecer un servicio que no se pueda conseguir fácilmente en Internet.

Una última tendencia a considerar es la relativa al aumento del turismo de salud – turistas que salen de vacaciones a un lugar donde también son atendidos en sus necesidades de salud (operaciones, tratamientos, etc.)–, y de las enfermedades propias de la sociedad de la opulencia, como es la obesidad y la hipertensión: con ellas surgen problemas para los productores de turismo; problemas que, normalmente, son muy caros de solucionar (por ejemplo, la necesidad de aumentar el espacio en los aviones).

Para terminar, es importante tener presente que el número de turistas seguirá creciendo mientras siga creciendo la economía mundial, pero la satisfacción de los clientes dependerá de otra tendencia general, que dice relación con la capacitación y la formación de quienes toman decisiones y trabajan en la industria: la educación en hostelería está mejorando, pero en el ámbito de los agentes de viajes está empeorando. Esto último presenta un desafío interesante para las escuelas de turismo y los organismos de capacitación.



## Conclusión

En la Introducción se explica por qué es relevante estudiar el turismo y por qué, para hacerlo de una forma completa es necesario que el estudio no se restrinja a una sola disciplina sino que adopte una forma multidisciplinar. Por eso los fundamentos conceptuales del turismo se han estudiado desde varias perspectivas, desde la antropología del descanso hasta la economía y la historia del turismo.

En la primera parte del texto se muestra la importancia del descanso para el desarrollo y la felicidad de cada persona y, en especial, el papel del ocio en ellos.

En el inicio del texto se divide el cansancio en físico, mental y espiritual. Para cada tipo de cansancio se identifica un tipo de descanso correspondiente. Dada la unidad de la persona, los tres tipos de cansancio se influyen entre sí, al igual que los tres tipos de descanso. Así, por ejemplo, aunque el descanso físico resuelve el cansancio físico, también puede ayudar al descanso mental y espiritual.

El cansancio es tanto más profundo y difícil de superar cuanto más interno sea, esto es, es más fácil descansar física que mentalmente, y es más fácil descansar mental que espiritualmente.

El descanso físico puede ser activo o pasivo. El sueño es un descanso físico pasivo, mientras que el ejercicio deportivo es activo. Este tipo de descanso es lo que mejora, o al menos mantiene, el equilibrio biológico del hombre.

El cansancio mental o psíquico puede tener su origen en el estrés, en el cansancio físico continuado o en la ocupación ininterrumpida de los deberes profesionales, sociales o familiares.

El descanso mental se basa en la diversión. La diversión es la actividad que se hace y que no es obligatoria, que se lleva a cabo porque permite cambiar del universo cotidiano al lúdico. Una persona se divierte de un modo más completo cuando juega. Por eso el juego es el mejor descanso mental.

Si bien un poco de tensión es necesaria para el rendimiento en el trabajo, la tensión exagerada o la falta de pausas (demasiadas horas al día, falta de fines de semana o de días festivos, falta de vacaciones) provoca cansancio. Y el trabajo, aunque es fundamental, no es el fin del hombre. El trabajo es un medio para que la persona pueda realizar sus fines.

El fin del hombre es la felicidad, que constituye la extrema plenitud del hombre y de la realización de su existencia. La máxima felicidad humana presenta la forma de la “activa” contemplación. Aquí entra el último tipo de descanso considerado, el ocio. Si bien el ocio es el modo de terminar el cansancio espiritual o acedia, es mucho más que un remedio para un cansancio. Pieper llamó al ocio “un estado del alma”. En este trabajo el estudio del ocio ha sido mucho más extenso que el de los otros tipos de descanso porque el ocio es el medio del que el hombre dispone para, en palabras de Millán-Puelles, *“hacer que se ejerzan y actualicen las posibilidades superiores de la existencia humana”*.

Es verdad que el tiempo libre, disponible para el ocio, puede ser mal utilizado. La ociosidad y la frivolidad pueden sustituir al ocio bien vivido si la persona no ha aprendido a vivir de una forma correcta su tiempo libre. Pero, si es bien vivido, el hombre se desarrolla de una forma integral –el ocio es base de la cultura– y armónica.

El estudio del ocio no estaría completo sin una referencia al modo extraordinario de vivirlo que es la fiesta. La fiesta es la celebración de algo, desde la existencia de alguien, en su cumpleaños, hasta la celebración en honor de Dios, y de agradecimiento por la existencia del mundo, concretada en las fiestas religiosas.

Como el turismo –desde el punto de vista del negocio– es la industria que pone a disposición de las personas los instrumentos que les permiten descansar en períodos vacacionales, es fundamental que lo que el turismo ofrece a sus clientes permita que cada uno descanse de una forma provechosa.

El objetivo de las otras dos partes del trabajo es, así, estudiar la coherencia entre lo que debe ser el turismo y lo que es en el presente y lo que, parece, será en el futuro próximo. Así, el turismo es el viaje a un lugar distinto de la casa del turista que tiene como objetivo descansar. Hacer turismo es, justamente, una forma de viajar, de buscar lo novedoso, algo diferente de lo que se tiene en casa. Por eso, si el turismo es un verdadero viaje, también es un momento de felicidad.

Hay muchas ciencias que estudian el fenómeno turístico (sociología, antropología, historia, economía y geografía, por ejemplo), y, aunque haya académicos que consideran al turismo como una ciencia, se constata que todavía no lo es. Sin embargo, las contribuciones de las distintas ciencias son importantes para entender mejor el turismo, y conseguir una visión multidisciplinar más completa de él.

Una de las contribuciones más relevantes de las ciencias sociales al turismo es la mejor comprensión de lo que es un turista, cómo se comporta, cómo se relaciona con el

destino donde hace turismo y con los habitantes del lugar; y también de las percepciones y reacciones que los anfitriones tienen en relación al turismo y a los turistas.

En el turismo, además de los turistas y de los anfitriones, también intervienen las empresas de viajes (compañías aéreas, de cruceros, de *rent-a-car*,...), los intermediarios (como los agentes de viajes y los turoperadores), las empresas de hostelería (hoteles, resorts, por ejemplo) y las suministradoras de servicios complementarios (empresas de organización de eventos, de experiencias, entre otras). Los demás *stakeholders* que hay que considerar son las entidades públicas –locales, regionales, nacionales e internacionales– la banca, las consultoras y las ONGs cuya misión se relaciona con el turismo, tales como las que buscan la protección del medioambiente o el combate contra el turismo sexual.

Después de explicar lo que debe ser el turismo y quien interviene en él, y teniendo en cuenta las ideas expresadas en las entrevistas a los expertos sobre la realidad actual y futura del turismo, resumidas al final del capítulo 3, se analizan cuáles son las perspectivas de desarrollo de la industria del turismo que son coherentes con lo que debe ser el turismo y cuáles no lo son.

El mercado ve al turista como alguien que viaja para descansar, en busca de algo nuevo. Este modo de concebir al turista es muy apropiado porque es muy coincidente con lo que debe ser el turismo.

Al mismo tiempo, los proveedores de productos y servicios turísticos se sienten como fabricantes de sueños que encanten a los turistas, o como actores en una representación en la que los espectadores son los turistas, en resumen, los proveedores quieren que sus clientes tengan una experiencia memorable de descanso y de algo que no tienen en el día a día, lo que significa que el modo en que el mercado concibe su actividad también es coherente con lo que debe ser el turismo. Es interesante notar que las definiciones oficiales son bastante distintas, porque tienen como objetivo principal ser instrumento para la definición de estadísticas que ayuden al diseño de políticas públicas relacionadas con el turismo, como son los números de turistas que visitan una ciudad o un país.

En el futuro el número de turistas seguirá creciendo debido al aumento de utilización de los productos y servicios de bajo coste (que permiten que las personas que no podían hacer turismo lo hagan, aunque también es verdad que una parte de los que hacían turismo cambió de suministrador y pasó a utilizar los productos baratos) y al aumento

de turistas oriundos de los países asiáticos y sudamericanos que se están desarrollando, en especial China, India y Brasil.

Este crecimiento puede ser muy positivo para quien pasa a poder hacer turismo –ya que se puede perfeccionar–, y para sus países –porque la relación de sus ciudadanos con personas diferentes ayuda al conocimiento mutuo y, en consecuencia, a mejores relaciones entre los pueblos. Sin embargo, la mayoría de los nuevos turistas harán un tipo de turismo que es pernicioso, el turismo de masas, y de entre todos los tipos de turismo de masas, el peor son las vacaciones *all inclusive*.

Los nuevos turistas (aquellos que pasaron a tener poder de compra para viajar de vacaciones) hacen turismo de masas porque suele ser más barato, más sencillo para quien nunca viajó y porque siguen lo que está de moda entre las personas con las que se relacionan. Este tipo de vacaciones es malo porque solo promueve un tipo de descanso, el descanso físico, y por eso quien lo hace no se toma unas vacaciones verdaderas. Una señal de que este tipo de vacaciones no es bueno es la imagen que los habitantes de los lugares de destino turístico tienen de los turistas de masas: una imagen negativa, en especial en los lugares donde hay mucha oferta *all inclusive*, porque los miran como unas hordas de bárbaros que no se preocupan de nada más que de divertirse por la noche, y disfrutar del sol y de la playa.

Del aumento de la riqueza se deriva otra tendencia: el aumento de la búsqueda de experiencias, de cosas diferentes a lo vivido, de algo inolvidable. Es una tendencia que tiene un aspecto positivo –si la novedad se busca en lo cultural, las vacaciones pueden ser muy formativas– pero también uno negativo, porque los turistas pueden buscar lo que es diferente sólo por ser diferente, o por el bienestar físico que reporta, lo que no permitiría descansar en los tres niveles (físico, mental y espiritual). La búsqueda de experiencias puede ser positiva o negativa, dependiendo de la motivación del turista.

Uno de los factores más importantes para la calidad de la experiencia vivida en las vacaciones es la calidad del servicio recibido. El problema que todavía no ha sido resuelto es que las empresas saben como ofrecer productos con mucha calidad, pero el servicio que prestan es malo. La clave para la solución del problema está en el personal, en su formación y en la forma de trabajar, de preocuparse por el turista. Sin embargo, este espíritu de servicio es muy raro y difícil de enseñar.

En lo que respecta a los tres aspectos de la responsabilidad de las empresas con su entorno, que son la ética, la responsabilidad social y el cuidado del medioambiente, se puede concluir que la industria del turismo hace un gran esfuerzo por ser verde, que la

responsabilidad social empieza a ser una preocupación, y que la ética no entra en los criterios de decisión de los directivos del sector (esto no significa que no sean éticos en general, solo quiere decir que no tienen este criterio presente a la hora de decidir). Así, no se puede esperar que los empresarios se preocupen por presentar a sus clientes una oferta que sea completa, que les permita tener unas vacaciones verdaderas, descansando humanamente. Sin embargo, dado que la industria del turismo es verde porque la sociedad así lo exige, y empieza a ser más responsable socialmente por el mismo motivo, es posible que se torne una industria más ética si hay presión social en ese sentido.

Un ejemplo de cambio positivo en la estrategia de los hoteleros, derivado de la presión de sus clientes, es la aceptación de familias numerosas en los hoteles: el turismo familiar está creciendo debido a que el aumento de la velocidad de la vida ordinaria está llevando a las familias –no sólo a la familia nuclear, sino también a la extendida– a volver a tomar vacaciones juntas; y los hoteles, que pensaban que sus clientes querían sosiego y que por eso no aceptaban bien el turismo familiar, vieron que los clientes cambiaron, y ellos también cambiaron.

Además del aumento del turismo de salud, esto es, turistas que aprovechan sus vacaciones en algún destino turístico para hacer algún tratamiento médico (que puede ser una operación o una cura en unas termas), está el crecimiento del turismo hecho por jubilados. Cada vez más gente está llegando a la edad de jubilación en buenas condiciones físicas, mentales y materiales (con dinero disponible) para hacer turismo. Además, lo que no les falta es tiempo, y lo pueden aprovechar viajando, aprendiendo y descubriendo cosas nuevas. Esta es una de las tendencias que se ajustan más con el concepto de turismo según se presenta en el trabajo.

Para terminar el análisis de cómo las tendencias de desarrollo del turismo, detectadas en el estudio presentado en el capítulo 3, son (o no) positivas, se ven a continuación las cuestiones relacionadas con la tecnología. Esta tiene un gran papel en el desarrollo del turismo, a varios niveles:

- En primer lugar, Internet, la tecnología que lo cambió todo en el sector: gracias a Internet, el cliente final (el turista) puede montar sus vacaciones desde casa, se puede comunicar con cualquier miembro de la cadena, y comprarle directamente su producto o servicio. Sin embargo, los cambios aún no se han consolidado, porque ni los utilizadores ni el mismo Internet han cesado de evolucionar. Hasta ahora, el gran impacto de Internet se ha dado en los intermediarios, esto es, en las agencias de viajes y



en los turoperadores. El modo de comprar viajes de turismo cambió, porque las personas siguen comprando viajes, sea directamente a los suministradores de productos turísticos, sea a intermediarios, pero por Internet;

- Como la tecnología permite que las personas viajen de forma independiente de los turoperadores (no en masa), ya hay mayor demanda de vacaciones interesantes, verdaderas, completas, que permitan a los turistas vivir el descanso físico, el mental y el ocio. Un tipo de vacaciones más completas es el turismo cultural (para el turismo de masas, la cultura no es negocio), que lleva a los turistas a conocer más de la historia y los costumbres de su país o de otros lugares. El turismo urbano de fin de semana (el típico *short break*) es un buen ejemplo de turismo cultural. Nótese que las autoridades, en distintos niveles de responsabilidad, han comprendido que el turismo cultural puede ser un instrumento importante para el desarrollo de las zonas que están bajo su jurisdicción.

- Por fin, la tecnología también permite que las empresas conozcan mejor a sus clientes, y, paralelamente, disminuyan los costes del servicio. Con la competencia grande que hay, y el aumento del nivel cultural de los clientes, la oferta tendrá que ser, al mismo tiempo, masificada e individualizada: los servicios que las empresas de turismo ofrecen tendrán una base común, y después será necesario personalizar la oferta para cada tipo de turista. Esta exigencia es bastante positiva si se lleva a cabo pensando en el bien de los clientes, porque permite que haya oferta para las necesidades de descanso de cada turista.

En resumen, se puede concluir que hay tendencias claramente positivas, que ayudarán a los turistas a vivir mejor sus vacaciones: la utilización intensiva de la tecnología y el crecimiento de la riqueza mundial, el cuidado por el medioambiente y el crecimiento de la responsabilidad social de las empresas; otras que tendrán efectos positivos y negativos, como es el caso del aumento de la búsqueda de experiencias; y otras negativas, como la poca importancia dada a la ética y el crecimiento del *all inclusive* tal como se produce actualmente en el turismo de masas.

Los resultados de este trabajo son generales, en el sentido de que básicamente se aplican a todos los fenómenos turísticos. Sin duda, luego habrán de aplicarse en cada caso con el detalle más concreto, estudiando cómo influirá cada una de las tendencias presentadas en el tercer capítulo en destinos concretos, y en cada uno de los componentes de la cadena de valor del turismo. Simultáneamente, es relevante seguir estudiando las

tendencias del sector para saber cuáles siguen vigentes, cuáles desaparecen y cuáles son nuevas.

El objetivo es conseguir definir los pasos que hay que dar, en el destino y en el sector, para proporcionar un descanso verdadero y completo a cada turista, en cada momento.



**Anexos**



## ***Anexo 1 - Beneficios del descanso bien vivido***

### **Beneficios personales**

#### **A. Psicológicos**

1. Mejor salud mental y mantenimiento de la misma
  - Manejo del estrés
  - Catarsis: canalización de la agresividad
  - Prevención y reducción de la depresión, la ansiedad y la irritabilidad
2. Desarrollo y crecimiento personal
  - Auto confianza
  - Independencia
  - Incremento de competencias y valores
  - Mejoramiento académico y cognitivo
  - Sentido de control sobre la propia vida
  - Humildad, tolerancia y liderazgo
  - Aumento de la creatividad
  - Crecimiento espiritual
  - Adaptabilidad ante el cambio
  - Resolución de problemas
  - Aprendizaje y conocimiento natural, cultural e histórico
  - Vida equilibrada
  - Prevención de problemas en jóvenes en riesgo
3. Satisfacción y apreciación personal
  - Sentido de libertad
  - Fluidez de absorción
  - Euforia
  - Capacidad de recibir estímulos
  - Sentido de aventura
  - Respuesta a los desafíos
  - Satisfacción con la vida
  - Expresión creativa
  - Apreciación estética

## **B. Psicofisiológicos**

- Beneficios cardiovasculares
- Reducción o prevención de la hipertensión
- Reducción del colesterol y los triglicéridos
- Mejor control y prevención de la diabetes
- Descenso de problemas dorsales
- Control de peso
- Mejoramiento neuropsicológico
- Fortalecimiento de la masa esquelética
- Incremento de la fuerza muscular
- Beneficios respiratorios
- Incremento de la expectativa de vida
- Mejoramiento sistema inmunológico
- Menos consumo de alcohol y de tabaco

## **Beneficios sociales y culturales**

- Satisfacción y desarrollo comunitario
- Compromiso comunitario, asociativo y político
- Conocimiento y apreciación cultural e histórica
- Reducción de la alienación social
- Vinculación social, cohesión y cooperación
- Recepción de apoyo social
- Incremento de la vida cívica y democrática
- Vinculación familiar
- Comprensión y tolerancia
- Identidad cultural
- Prevención de problemas sociales para jóvenes en riesgo
- Beneficios para el desarrollo de los niños

## **Beneficios económicos**

- Reducción en costos de salud
- Incremento productividad
- Menor absentismo laboral
- Reducción de los accidentes de trabajo

- Crecimiento económico local y regional
- Contribuciones al desarrollo económico global

**Beneficios medio-ambientales**

- Respeto hacia los recursos medio-ambientales
- Mejora de las relaciones con el entorno natural
- Ética medioambiental
- Compromiso público con los temas del medioambiente
- Protección ambiental

Fuente: Bofarull, I. d. (2005), p.





**Anexo 2 – Contribución de las ciencias al estudio del turismo**

<b>Disciplina</b>	<b>Área de contribución</b>
Antropología	Relación entre anfitrión y huésped; análisis del impacto social; cambio cultural
Sociología y estudios culturales	Turismo como fenómeno de la sociedad contemporánea; turismo y postmodernidad; turismo y transnacionalismo; <i>performance</i> del turismo
Política y análisis de políticas publicas	Comprensión del proceso de la política del turismo y de toma de decisión; el papel de los grupos de interés; relaciones internacionales; economía política y ejercicio del poder
Planeamiento Urbano y regional	Estudio del desarrollo del turismo, desarrollo regional; planeamiento del turismo; participación pública; desarrollo del turismo urbano
Geografía	Análisis espacial del turismo, comprensión de los lugares turísticos, movimientos de persona, geografía histórica, gestión de parques nacionales y de recreación al aire libre, análisis de impactos sociales y ambientales
Ecología	El impacto del turismo en el ambiente físico; mantenimiento de la biodiversidad; parques nacionales, turismo de vida animal salvaje; ecoturismo
Estudio del ocio	Comprensión de la naturaleza del ocio, políticas, actividades y motivaciones
Estudio de transportes	La provisión y uso de servicios de transporte de turistas y infraestructuras asociadas
Arquitectura y <i>design</i>	El desarrollo y diseño de infraestructuras del turismo, arquitectura del paisaje, diseño de resorts, recuperación de monumentos
Hospitalidad, catering y gestión de restaurantes	La gestión de la dormida, reunión y otros servicios de hospitalidad a los turistas; gestión de casinos y de

	clubes; gestión de F&B; gastronomía
Finanzas y contabilidad	Gestión del negocio del turismo; análisis de viabilidad; desarrollo de inmobiliario turístico
Gestión	Gestión del negocio del turismo con relación con las operaciones, el servicio y el factor humano; estrategia del negocio
Marketing	El marketing de atracciones turísticas, negocios y destinos; comportamiento del consumidor de turismo; promoción y publicidad de turismo
Derecho	EL cuadro legal y de regulación del turismo; gobierno y negocio del turismo, incluyendo la gestión legal del ambiente, planeamiento y de recursos
Economía	La contribución económica del turismo a las economías nacional, regional y local; evaluación económica de costes y beneficios del turismo
Psicología	Porqué viajan las personas, comportamiento del turista

Fuente: Hall, C. M. (2005), p. 6

*Anexo 3 – Algunas definiciones económicas y holísticas de turismo*

McKean (1977)

A profound, widely shared human desire to know 'others' with the reciprocal possibility that we may come to know ourselves ... a quest or an odyssey to see, and perhaps to understand, the whole inhabited heart.

Jafari (1977)

A study of man away from his usual habitat, of the industry which responds to his needs, and the impact that both he and the industry have on the host socio-cultural, economic and physical environments.

Pearce (1982)

Multi-faceted phenomenon which involves movement to and stay in destinations outside the normal place of residence; comprises dynamic, static, and consequential elements.

Mathieson and Wall (1982)

Tourism may be defined as the loosely interrelated amalgam of industries which arise from the movement of people, and their stay in various destinations outside their home area ... Tourism is, in essence, a phenomenon concerned with the leisured society at play.

Murphy (1985)

The sum of ... the travel of non-residents (tourists, including excursionists) to destination area, as long as their sojourn does not become a permanent residence. It is a combination of recreation and business.

Urry (1990)

How and why for short periods people leave their normal place of work and residence. It is about consuming goods and services which are in some sense unnecessary. They are consumed because they supposedly generate pleasurable experiences which are different from everyday life.

Ryan (1991)

Essentially, tourism is about experience of place. The tourism 'product' is not the tourist destination, but it is about experience of that place and what happens there: [which is] a series of internal and external interactions.

Leiper (1995)

Tourism comprises the ideas and opinions people hold which shape their decisions about going on trips, and where to go ... and what to do or not do, about how to relate to other tourists, locals and service personnel. And it is all the behavioral manifestations of those ideas and opinions.

Middleton (1998)

Although travel and tourism is invariably identified as an 'industry' it is best understood as a total market... [which] reflects the cumulative demand and consumption patterns of visitors for a very wide range of travel-related products.

Fuente: Burns, P.M. (1999), pp. 30-31.

**Anexo 4 – Algunas definiciones técnicas de turismo**

- A OMT define visitante como qualquer indivíduo que viaje a um local que esteja fora do seu ambiente habitual por um período inferior a 12 meses e cujo motivo principal da visita não seja o de exercer uma actividade remunerada no local visitado<sup>974</sup>.
- O turismo, sendo uma multiplicidade de actividades de resposta a procuras diferenciadas, apresenta uma heterogeneidade que não permite considerá-lo um sector típico de uma classificação de actividades económicas, mas antes um conceito integrador de actividades ligadas ao serviço de quem viaja, independentemente das razões por que o faz<sup>975</sup>.
- Actividades realizadas por indivíduos durante as suas viagens e estadas em lugares distintos da sua residência habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano com fins de lazer, negócios ou outros motivos<sup>976</sup>.
- Conjunto das actividades praticadas pelos indivíduos durante as suas viagens e permanências em locais situados fora do seu ambiente habitual por períodos inferiores a um ano, por motivos de lazer, negócios e outros propósitos que não tenham qualquer relação com o exercício de uma actividade remunerada por qualquer entidade localizada no local visitado<sup>977</sup>.
- Por turismo se entiende el conjunto de las actividades de las personas que se desplazan y permanecen en lugares distintos del lugar donde habitualmente residen durante no más de un año consecutivo para fines recreativos, de negocios y otros. Este campo polifacético afecta a muchas personas y a muchas actividades económicas diferentes<sup>978</sup>.
- Tourism is the activities of persons travelling to and staying in places outside their usual environment for not more than one consecutive year for leisure, business and other purposes<sup>979</sup>.

---

<sup>974</sup> Gouveia, M. y Duarte, T. (2001), p. 3.

<sup>975</sup> Gouveia, M. y Duarte, T. (2001), p. 3.

<sup>976</sup> [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

<sup>977</sup> INE (2003), p. 16.

<sup>978</sup> Comisión Europea (2003), p. 5.

<sup>979</sup> <http://circa.europa.eu/irc/dsis/bmethods/info/data/new/embs/tourism/intro.html>



*Anexo 5 – Requisitos de recursos según tipos de turistas*

<i>Tipología</i>	<i>Recursos básicos</i>					
	Clima	Recursos naturales	Distracciones	Equipamientos culturales	Cultura y costumbres	Accesos
Exploradores	Cualquiera	Monte bajo Desierto Montañas Selva	Ninguna	Ninguno	Cualquiera	Muy remoto
Amantes naturaleza agreste/ antropólogos	con frecuencia, extremo	Monte bajo Desierto Montañas Selva	Ninguna/ básica	Sólo si son apropiadas para la cultura	Específicamente diferentes	Remoto
Experimentales	Cualquiera	Cualquiera	Buenas y individuales	Museos Festivales Teatro Arquitectura	Observar e interactuar	Cualquiera
Turistas individuales	Temporada adecuada	normalmente “pintorescos”	Buenas y individuales	Panorámicos	Cualquiera	No demasiado difícil, pero aislado
Grupo turístico	Temporada adecuada	Cualquiera adecuado	Centros para conferencias Atracciones en el alojamiento para grupos	Como “atracción secundaria”	La mayoría de las comodidades hogareñas	Bueno y seguro
Masivo	Sol / calor	Mar y arena	Muy organizado	Ninguno	Como en casa	Transporte masivo
Psicocéntrico	Como en su país	Ninguno	Clubes Entretención	Locales	Como en casa	Local

Fuente: Bull, A. (1994), pp. 32-33.





**Anexo 6 – Entrevista a Carlos Pontes Lopes**

**Carlos Pontes Lopes (CPL)** – Cada vez mais o mundo na hotelaria se tende a desenvolver nos dois extremos, por razões absolutamente distintas, mas são as tendências que se verificam, o que é luxo e o que é hotelaria económica, [que] alguns definem por *low cost*, outros definem por *affordable luxury*... [No entanto, em alguns casos não é a mesma coisa, os conceitos] não se misturam assim de uma forma tão directa: para mim um *low cost* é um *easyHotel*, que são hotéis [com quartos] de 7 m<sup>2</sup> sem janela, onde pagas 40 £ no meio de Londres. Depois tens um *affordable luxury* que pode ser, por exemplo, o conceito que nós vamos desenvolver, ou um *citizenM*, no aeroporto de Schiphol, em Amsterdão, ou eventualmente um *Travelodge*, que é um conceito comum no Reino Unido. Portanto, estes são [hotéis que se podem considerar] mais [dentro do conceito de] *affordable luxuries*.

**JRM** – É interessante, porque o que está a acontecer [na hotelaria é semelhante ao que se passa noutros sectores], por exemplo, no mercado do arroz, é que existem umas marcas verdadeiramente de nicho e marcas próprias, marca branca; e o resto que estava no meio está a desaparecer.

**CPL** – Considerando que a categoria vai de 1 (ou de 0) a 5 [estrelas], por isso é que dizemos que as categorias que estão de permeio são categorias bastardas. Temos um projecto de hotelaria económica que vamos desenvolver, à semelhança do que fizemos para a apresentação do segmento de luxo: para duas oportunidades distintas de mercado que existem, [dois segmentos,] segmento de luxo, e segmento de hotelaria económica.

**JRM** – E então qual é a evolução que está a acontecer?

**CPL** – As preferências do mercado estão a revelar que efectivamente tudo se conduz para estes dois extremos.

A aproximação dos sentidos é cada vez mais importante, nos dias que correm, independentemente dos segmentos onde estamos.

**JRM** – [Aqui surge a questão de saber] porque é que o hoteleiro pensa que está a oferecer uma experiência [diferente], se, essencialmente é tudo igual?

**CPL** – Não é tudo igual... aí é que está! Tu, quando chegas a um hotel, e visualizando que estás a chegar a um determinado edifício, comesças por ter uma percepção mais ou menos negativa, independentemente das acessibilidades e das vias, do desenho do edifício, do desenho exterior, da arquitectura do edifício... primeira emoção! Segunda

emoção: a recepção, à chegada, que pode ser fora ou dentro do hotel, a forma como o *voiturier* ou o porteiro te recebe.

Aqui a intervenção do ser humano é essencial: aliás, só existe, de alguma forma, uma capacidade de transferir emoções e experiências porque a intervenção humana está lá. Porque estando um edifício estático com máquinas e computadores ... *forget emotions!*

**JRM** – Mas também é verdade que existem aqueles hotéis em que está uma pessoa na recepção, durante uma hora por dia...

**CPL** – ... aí estás a satisfazer uma necessidade...

**JRM** – ... e mais nada. Mas [ao criar uma marca económica que procura transmitir emoções aos clientes não estarão a] dizer que este tipo de hotéis não serve, não dá dinheiro?

**CPL** – Eu não diria que não dá dinheiro: o que nós achamos é que efectivamente, as tendências do mercado estão a ir à procura de algo mais.

O Vasco [o responsável pela marca económica] foi também director da Accor, foi da Ibis, da Novotel. Volto a dizer, o Ibis é um excelente produto. As expectativas que um cliente tem quando faz uma reserva no Ibis, à partida não saem defraudadas, porque sabe que o Ibis é um produto com esta característica, a nível arquitectónico, com estas características de serviço, tudo devidamente parametrizado. Tem um problema. Tu estando num Ibis em Lisboa, ou estando num Ibis no meio do deserto do Saara, o Ibis é igual, logo aí há um sentido de local, de experiência única, de percepção que deixa de existir. E, no entanto, isto tem que existir não só no segmento *low cost* como no segmento de hotelaria de luxo. Da mesma forma, um Sheraton no meio de Nova York é o mesmo Sheraton que tu encontras no meio de Nairobi, ou na África do Sul, é *mass luxury*...

**JRM** – O SAS de Kinshasa é o igual ao SAS de Lisboa.

**CPL** – É essencial que [nos hotéis do nosso grupo], quer pela utilização de materiais, utilização de cores, de posições, é essencial que haja um entrosamento íntimo do que é a unidade em causa com os valores da cultura do local.

**JRM** – E como é que é possível essa diferenciação, quando é possível fazer tudo igual?

**CPL** – [Vejam: a] Global é a empresa holding. Esta é a nossa assinatura, todas as marcas têm, por norma, uma assinatura, que permite a identificação do cliente com um determinado tipo de sentidos, de emoções, de experiências. Por exemplo, o hotel Astória, um hotel de cidade, clássico, mas que tem muito da cultura belga de há cento e qualquer coisa anos, e por isso, todas as raízes culturais estão muito bem reflectidas

naquela arquitectura tradicional e clássica belga. Ou o hotel em Cannes. Em Cannes vamos abrir, em meados do segundo semestre deste ano um *boutique hotel*, são 20 suítes, [chamado] Yaksa.

O Astória está fechado, vai ter um ano e meio de obras, como deves imaginar, restaurar um edifício com aquela riqueza em termos de património é muito complicado e exigente. Exige muito cuidado naquilo que se está a fazer, e portanto decidimos claramente, [que] vamos fechar um ano e meio. Era um Sofitel, mas nos últimos anos, enquanto Sofitel... era de bradar aos céus.

Um outro exemplo é o Château Hôtel Mont-Royal: antes de adquirirmos a unidade, era igualmente uma unidade Concorde. [No entanto], as entidades exploradoras chegaram a uma certa altura em que deixaram de investir, porque o reinvestimento não se justificava, já que não tinham intenção de renovar de contrato.

As nossas aquisições, muitas das vezes, acontecem de uma forma mais ou menos oportunística. Oportunística porquê? Porque existem 4 ou 5 grandes tubarões, que são uma Starwood, que são uma Hilton, que são uma Hyatt, uma Four Seasons, uma Intercontinental Hotel Group, que vão mais ou menos investindo e desinvestindo; e existem algumas destas *migalhas*, que, para operadores daquelas características não têm interesse, mas com determinadas capacidades de gestão e reformuladas e reajustado o seu posicionamento, podem ter novamente momentos de glória. E é também aí que estamos a actuar. Portanto, há situações em que sabemos que há operadores, nomeadamente proprietários, que estão a desinvestir porque estavam alavancados.

**JRM** – Este é um problema actual, mas um problema para eles [quem têm demasiada dívida], e é uma oportunidade para quem tem capacidade financeira.

**CPL** – Eu fiz uma apresentação ao *Board*, há cerca de um mês e meio, e não classifiquei isto [como] uma crise, classifiquei isto como um momento de oportunidades, um momento em que:

- quer proprietários que tinham o seu negócio alavancado em dívida bancária, quer, por exemplo, empresas de construção que deixam de ter modelos de negócio [viável], todo um outro lote de potenciais interessados que, pura e simplesmente, deixaram de ver a possibilidade de rentabilizar o seu capital, rentabilizar o seu dinheiro, o seu investimento; e
- claramente, o que é ou segmento de luxo ou segmento económico, consoante a localização, tem potenciais de crescimento muito interessantes.

Se estivermos a falar e a concretizar o momento que estamos a viver hoje em dia, que é de uma crise global extrema, o modelo do segmento económico tem todo o sentido.

Actualmente os executivos estão a cortar nos orçamentos de viagens, e cada vez mais, e independentemente disso, já se assistia, o executivo de hoje em dia é uma pessoa que abdica facilmente do spa, do lobby grandioso, do grande bar... o executivo de hoje em dia quer um quarto confortável, com um design atraente, com internet gratuita, com um nível de serviço devidamente adequado ao segmento, que é um nível de serviço de excelência, é o que ele pretende. Ele não pretende mais do que isso, porque ele não tem tempo para desfrutar disso. Ele não tem tempo para desfrutar do spa, porque tem meio-dia, muitas das vezes, chega de manhã, ou chega num dia à noite, quer é descansar para ter a reunião no outro dia às 8h30 – 9h00 da manhã para agarrar [na sua mala] e ir-se embora.

O indicador [mais apropriado para medir esta tendência é] do número de dias da estadia média, tem-se vindo a reduzir de uma forma drástica, quer a nível de lazer, quer a nível de segmento de negócios.

O segmento de lazer passou dos 10 e, (salvo erro) neste momento, já vai na ordem dos 5-6 dias, portanto, estamos a falar praticamente de metade.

**JRM** – Em quanto tempo? 15 anos?

**CPL** – Não tanto, se calhar uns 10-12 anos. É um processo relativamente recente, e o que é estadias de negócios, que até há um tempo atrás andava na ordem dos 2-3 dias, agora anda na ordem do 1,2-1,4.

**JRM** – E isso não quer dizer que as pessoas façam menos viagens, mas sim que as fazem mais curtas?

**CPL** – Posso dizer que sim. Basicamente, o que é que acontece? Temos a mesma pessoa numa determinada empresa, que por norma, hoje em dia, deverá ser o mais polivalente possível, [e por isso] deverá satisfazer o máximo de encontros de negócio e reuniões possível. Portanto, quando tens uma estrutura de uma empresa limitada, que deve satisfazer um maior número de reuniões, situações como esta são naturais. Situações, que inclusivamente, há 10-12 anos, se calhar o executivo [diria] “eu vou para um determinado país, pelo menos vou aproveitar um dia e vou conhecer a cultura local, vou conhecer o país...”

**JRM** – ... passear pela cidade, etc. Mas isso pode significar que, de facto, aquilo que era turismo de negócios...

**CPL** – ... se mesclava com o que era turismo de lazer...

**JRM** – ... deixa de ser turismo. Ora bem, aquelas pessoas que estão a dormir fora de casa durante uma noite estão de facto todas a fazer turismo?

**CPL** – É uma resposta que não é fácil... é uma pergunta que não é de fácil resposta. No meu entendimento continua a ser turismo.

**JRM** – E porquê?

**CPL** – Continua a ser turismo porque ela está absolutamente ausente daquilo que é o seu normal local de trabalho e de residência, e a partir dessa altura, assume-se como sendo turismo, só que é um turismo de segmento de negócios. Com uma estadia curta.

**JRM** – E a indústria [hoteleira] atende aquela pessoa da mesma forma que atende um turista de lazer?

**CPL** – Não, de forma nenhuma! Cada cliente é um cliente. Se tivermos um casal, por exemplo, ou dois irmãos que venham dos Estados Unidos, por norma – a não ser que sejam irmãos gémeos (e às vezes, até esses são diferentes) – são pessoas distintas, que têm ambições, que têm necessidade, têm vontades distintas. Como tal, devemos tentar perceber isso o quanto antes possível, para que a abordagem ao cliente seja, também ela, devidamente adaptada. Chega-nos um grupo de um país qualquer, pode ser um grupo de americanos; existem americanos de uma classe A, existem americanos de uma classe B, existem americanos que gostam de comer hambúrgueres, existem americanos que gostam de comer comida tradicional local, existem americanos que vestem *t-shirt*, existem americanos que vestem *tie and suit*. Como tal, a nossa actuação deve ser tal, ter uma capacidade de percepção extraordinariamente desenvolvida, por forma a que quando o cliente te chega a ti, tu já tenhas quase um *file* de quem é a pessoa que te vai chegar, para saberes como é que deve ser abordado, como é que deve ser tratado...

**JRM** – Vocês, quando contratam, procuram esse tipo de pessoas? Pessoas que tenham essa capacidade, de olhar...

**CPL** – Depende... Sabes que não é uma coisa fácil, não é uma coisa fácil. De qualquer forma, existem pessoas que têm uma capacidade sensorial muito mais desenvolvida que outras. A leitura de um documento é fácil, mas a capacidade de olhar para uma pessoa e ver qual é a sua forma de estar, o seu comportamento, o seu discurso, é muito importante [mas mais difícil]. O que se faz é, com situações de simulação, tentar avaliar essa pessoa na sua capacidade de perceber determinado tipo de comportamentos e determinado tipo de atitudes. Como é óbvio, nós não admitimos as pessoas logo por um tempo indefinido, as pessoas são sempre admitidas à experiência, em qualquer local, em

Portugal ou noutro local qualquer, noutro sector qualquer, é essa a postura. Portanto, aquele período inicial em que a pessoa está, é testada *daily basis* e *hourly basis*. Quando estão a chegar grupos de grandes dimensões, é responsabilidade de um *Front Office Manager*, até mesmo de um Director, ou de Operações ou Director de hotel, estar, ou no *front office* ou no *lobby*, e estar a ver a capacidade que essas pessoas demonstram para bem receber e satisfazer, logo naquele momento, e até ultrapassar a expectativa, à recepção que a pessoa podia estar, eventualmente, à espera.

**JRM** – Portanto não é só a questão técnica, mas também a atitude que importa. Se calhar a atitude é mais importante.

**CPL** – Voltamos aqui a cair naquela situação [do início da entrevista]: se estamos a vender experiências e emoções, claramente aqui a atitude tem muito a ver.

Não podemos, como é óbvio, dissociar essa atitude de uma formação básica (se é que pode assim dizer) e especializada no âmbito. Mas gostamos muito depois de cá, na nossa *alfaiataria*, cortar muito o fato à nossa medida, porque cada cliente é um cliente.

Por norma, ou as pessoas entram, estão pouco tempo connosco e saem, porque não se integram, ou prolongam a sua carreira dentro da empresa, porque, de facto, há um enquadramento e há um ajuste claro entre aquilo que é o comportamento e a personalidade típica da pessoa, quer a título pessoal, quer a título profissional, com aquilo que são as ambições da empresa para essa mesma pessoa e para o negócio em si.

**JRM** – Mudando de assunto, que aspectos éticos é que os produtores de turismo têm que ter em conta no seu trabalho? É uma questão que ainda não está muito na moda, ou não?

**CPL** – Eu diria que aqui na nossa casa sempre esteve porque, nomeadamente, a pessoa que é, hoje em dia, o *chief operations officer*, desde muito cedo esteve neste projecto, e sempre conseguiu transmitir muito a essencialidade do cumprimento dos valores éticos, quer a nível do tratamento dos clientes internos, quer a nível do tratamento dos clientes externos.

Muitas das vezes, os clientes internos são esquecidos quando falamos no valor. Para mim a ética é um valor, mas efectivamente, nós aqui, também os clientes internos são, se calhar de tal forma ou mais privilegiados em termos de ética do que, se calhar, os clientes externos, porque se nós soubermos que um determinado empregado nosso, um determinado cliente interno nosso, está devidamente satisfeito, está motivado a sua capacidade de atingir um nível de desempenho de excelência é muito superior. Portanto, sabemos que as probabilidades de atingir as expectativas do cliente ou de suplantá-las,

também são muito superiores àquelas que [existiriam] se eu lhe tivesse pago o salário mínimo. Portanto, devemos efectivamente criar condições que lhe permita desenvolver um bom nível de vida profissional, um verdadeiro equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Há aqui, claramente, um tema de *corporate social responsibility* e devemos incentivá-los [aos clientes internos] a crescer dentro da organização.

Voltando aos clientes externos e à ética: por exemplo, o facto de hoje em dia, no canal de distribuição que está a assumir-se como maioritário, a internet, dares ou não a *best rate guaranty* é hoje uma forma de, claramente, garantir que és verdadeiramente ético, ou não, perante os teus clientes: quando vais à internet e escreves “Hotel Tiara”, provavelmente aparecem-te os hotéis Tiara em primeiro lugar (espero que sim), e depois aparece todo um lote de canais que vão igualmente argumentar *best rate guaranty*. É essencial que eu, no meu site, sem dúvida alguma, garanta a tarifa mínima possível, melhor dizendo, não é a mínima, é a melhor possível. Vou-lhe dar a melhor relação custo-benefício, *value for money*, é essencial que isso aconteça.

**JRM** – E o respeito pelo ambiente?

**CPL** – Neste momento concreto, e tendo em conta que estamos numa fase de expansão, e em que temas como *going green* são cada vez mais visíveis, falados, divulgados, promovidos, é essencial que nós, numa fase destas, tenhamos claramente a consciência da importância desses valores. Refiro-me concretamente a que, no momento da construção, posso claramente definir aquilo que vai ser um verdadeiro hotel *going green* ou aquele que é um *bullshit going green*. Pelos sistemas que estás a utilizar na tua construção, os materiais que estás a utilizar na tua construção, os equipamentos que estás a utilizar na tua construção, a própria forma como tu estás a desenvolver o hotel de modo a que ele tenha um pegada ecológica reduzida.

**JRM** – Isso significa que há empresas que são *green* e outras para quem o ser *green* é uma coisa de fachada?

**CPL** – Bom, há muitos que dizem que *are going green* porque [metes] as toalhas na banheira quando queres [reutilizar as toalhas no dia seguinte]... Isso claramente não é suficiente. Existe todo um lote [de medidas], desde as energias renováveis como os painéis solares ou fotovoltaicos, [a utilização d]as bombas de calor, tudo isso são sistemas a nível energético que têm relações e rácios de eficiência e de eficácia muito superiores ao que havia uns anos atrás, e que vêm privilegiar claramente a tua posição em termos de *going green* ou *not going green*.

**JRM** – E a localização dos hotéis, também tem relação com o respeito pelo ambiente?



**CPL** – Tem, sem dúvida que tem. Por exemplo, estivemos envolvidos no projecto do Bom Sucesso, até há cerca de 2 anos e meio. Decidimos sair. Uma pessoa que estivesse, ou ao longe, ou a sobrevoar o terreno do Hotel do Bom Sucesso, não fazia a mínima ideia de que o hotel existia, já que as coberturas eram todas revestidas por relva. Aliás, não o *driving range*, mas o local de onde lançavas para o 1º buraco era no topo do edifício. Portanto, o facto de estar a dizer isto permite, claramente, ver que o impacto do edifício no local era mínimo. Há situações em que é difícil não criar impacto mas, quando não tenho hipótese, não tenho hipótese, posso é minimizá-la. Por exemplo, no meio de Lisboa, eu não consigo criar um edifício de cinco pisos sem as pessoas notarem que está lá um edifício de 5 pisos.

**JRM** – É verdade, mas também é verdade que não tem sentido falar desse impacto ambiental.

E o que é que fazem no que diz respeito à responsabilidade social corporativa, à relação não com o ambiente físico, mas com os *stakeholders*? Já são obrigados a ter alguma atitude de responsabilidade social, como são obrigados a ter uma atitude de respeito pelo ambiente, ou ainda não?

**CPL** – Eu posso dizer, a propósito de alguns dos grandes *players*, de grandes operadores, que já existem regras implementadas. Concretamente, na Starwood já existem essas regras implementadas.

Nós estamos ainda, se é que posso dizer, numa fase embrionária do projecto. Não ambicionamos ser uma Starwood, não queremos ser uma Starwood, sabemos muito bem o queremos ser. Pretendemos ser uma coisa com uma dimensão adequada, com determinadas localizações, com determinados níveis de serviço, a satisfazer determinado tipo de clientes.

Mas voltando à responsabilidade social: se tiveres a oportunidade, por exemplo, de passar pelas zonas públicas do hotel, verás que não temos procedimentos a esse nível, mas temos uma divulgação constante dos valores de ética e dos bons comportamentos morais e comportamentos que se podem dizer, hoje em dia, de responsabilidade social. O que é que isto quer dizer, na teoria não existem, na prática são constantemente veiculados.

**JRM** – Fazem parte da própria cultura da empresa.

**CPL** – Fazem parte da própria cultura da empresa, precisamente. Portanto, a nossa responsabilidade começa desde os nossos empregados, satisfazendo os contratos que temos com eles, aliás, pretendemos que, além de satisfazer os contratos, que eles

creçam dentro das empresas, tenham um bom equilíbrio da sua vida pessoal com a sua vida profissional, que tenham a capacidade de, também com os seus colegas, realizarem convívios que vão além do convívio único e exclusivamente profissional. Promovemos, pelo menos com duas, três instituições de caridade, por ano, eventos onde, fazemos pelo menos duas festas de Natal por ano, ou da Abraço ou da Casa do Gaiato, por exemplo. Além disso, por consequência das nossas necessidades de investimento, damos muitas vezes ou equipamento novo (que acaba por ser novo porque nunca foi utilizado), ou equipamento que para nós não tem sentido, porque visualmente já está ultrapassado, mas que para instituições deste cariz tem um valor extremo. E portanto, todos os anos, em espécie, damos mobiliário, roupa de cama, atoalhados, computadores, sei lá, uma multiplicidade de coisas. Para além disso, por exemplo, uma coisa tão simples como o nosso cartão de boas festas, fizemos questão que passasse a ser [enviado] por via electrónica, e que o mesmo montante que era gasto em papel seja distribuído por diversas instituições de caridade. Uma coisa muito simples. E que, por outro lado, tem benefícios em termos de responsabilidade ambiental, porque consumimos menos papel e portanto os efeitos em termos de impacto ambiental são também igualmente menores. Em resumo, eu penso que temos tido uma atitude, em termos de responsabilidade, muito saudável, e gostaria de ver muitas outras empresas, do nosso sector, e sem ser do nosso sector, a desenvolver, já não digo, se calhar na mesma dimensão, mas um bocadinho daquilo que nós fazemos porque... custa tão pouco. Custa tão pouco e a recompensa em termos pessoal e emocional é de tal forma elevado que justifica claramente.

**JRM** – Queria agora passar para outro tema, a cultura. Como é que concebem o que é a cultura, e que peso os aspectos culturais têm na oferta?

**CPL** – Nós entendemos por cultura, vários aspectos, começando pela língua, o património artístico, o património arquitectónico, património histórico, hábitos e comportamentos tradicionais, gastronomia, tudo isto são elementos da cultura de uma determinada sociedade. E são componentes que nós valorizamos e promovemos em cada uma das unidades onde estamos. Fazemos questão que, desde o momento em que o cliente faz o *check in*, durante o período de tempo da sua estadia, e até ao momento em que faz o seu *check out*, e sempre que é oportuno, essa cultura, nomeadamente a cultura local, seja promovida, ou por visita ou por entrega de um livro em que se explica um pouco a história do país, ou do local, ou por indicação de restaurantes de gastronomia tradicional, ou por indicar efectivamente recursos naturais que são, de alguma forma, únicos (pelo menos no nosso país). Novamente aqui [aparece] a questão da emoção: a

peessoa vai-se recordar de que “eu vi este recurso”, “vi esta cascata”, “tirei esta fotografia neste país”. Portanto, tentamos, desde o início, em que o cliente chega, até ao final, transmitir aquilo que são os valores da cultura local.

Quando estás no *website* a fazer o teu registo ou a tua reserva, são colocadas logo todo um lote de questões em termos de preferências, e no resultado, quando é recebido esse teu registo ou essa tua reserva, os departamentos comerciais, sempre que possível, melhor dizendo, por norma, devem ver o enquadramento das tuas preferências e dos teus hábitos com aquilo que é cultura local. E como sequência disso, quando tu chegas, vamos ao teu *file* e “ah, o Ribeirinho Machado, sim senhor, gosta disto, gosta daquilo, gosta daqueloutro, devemos indicar isto, aquilo ou aqueloutro”.

Daí, efectivamente, a cultura tem todo um conjunto de características, um conjunto de atributos mas também, porque cada cliente é um cliente único, não devemos promover a cultura ou as componentes da cultura de uma forma massificada e igual, pois consoante o cliente deve ser transmitida de uma forma distinta.

**JRM** – De que forma é que o turismo tem repercussões sociais e culturais na sociedade?

**CPL** – Vejamos, quando do turismo resulta que pessoas de comunidades distintas, que são mais ou menos longínquas, ou mais ou menos próximas, com hábitos distintos, com características distintas, começam a interagir, a trocar hábitos, a trocar informações, a realizar consumo, é óbvio que tem impacto.

Uma das importantes contribuições para, por exemplo, a globalização de hábitos, é que o turismo começou a ser extraordinariamente acessível. Concretamente, neste momento, penso que se pode, por 12 €, viajar na Ibéria dentro da Península Ibérica. Se ainda não é assim, a campanha deve estar a começar brevemente (e por 200 € pode-se fazer um voo intercontinental, *one way*).

Isso permite que, efectivamente, o turismo esteja de tal forma acessível, que pessoas das mais distintas características interajam, troquem experiências, troquem hábitos, troquem divisas... o turismo acaba por ser quase uma acção de troca de qualquer coisa.

**JRM** – E o conhecimento que as pessoas têm de outras culturas permite-lhes abrir novas perspectivas...

**CPL** – Vamos encontrar aqui um exemplo que não é próximo, mas que é conhecido de toda a gente. Quer num país como Cuba, quer num país como a China, a partir da altura em que começam a ser destinos turísticos, a propensão, nomeadamente, de determinados grupos menos conservadores, para determinado tipo de atitudes e para gerar determinado tipo de impactos sociais dentro desses países começa a ser muito

relevante. E portanto, não é só o facto de terem televisão ou internet e saberem o que do outro lado do [mundo se passa], é também a influência e o contacto directo com estas pessoas [os turistas].

Eu estive em Dubrovnik no Verão deste ano. Ao falar com o Director Operacional do hotel onde nós estávamos, ao trocar impressões sobre gestão de pessoal e gestão de equipamento e desenvolvimento e várias coisas no ramo da hotelaria [verificámos que], de facto, há ali determinado tipo de métodos e procedimentos, que neste momento, ainda não podem ser, se calhar, levados a cabo. Quer queiramos, quer não, a hoje Croácia, a antiga Jugoslávia, viveu durante muitos anos sob um regime comunista totalitário, em que as pessoas quer se esforçassem 200% ou 1%, no final, o benefício era absolutamente o mesmo. Portanto, ainda hoje se vê, mesmo nos hotéis de topo, uma postura perfeitamente igual: não existe brio na forma de apresentação das pessoas, não existe o desempenho desejável que era suposto ter, a média de idades num hotel de luxo, nomeadamente na área de F&B será de cerca de 45 / 50 anos, se não mais...

Toda aquela costa Adriática tem potencialidades a nível turístico inimagináveis. Eu vi hotéis lindíssimos com buracos de obuses de granada e de morteiros que... vieram-me as lágrimas aos olhos! Eu não conheço muito bem a Riviera Francesa, mas, daquilo que eu conheço da Riviera Francesa, claramente ficava a um nível inferior. A Croácia tem umas condições extraordinárias, absolutamente extraordinárias.

Além do mais, em termos de pessoal, tendo em conta também o que era típico nos países comunistas, a aposta na formação sempre foi uma aposta muito visível. Em Cuba, por exemplo, as pessoas podem não ter que comer ou beber mas têm o seu curso, e não têm só um curso, são verdadeiros conhecedores daquilo que estudaram. Por isso, para novos investimentos, estou convencido que é possível arranjar-se uma equipa de pessoal que não está limitada àquela geração U ou V ou T ou uma coisa qualquer, mas se calhar, uma geração X com uma postura absolutamente distinta e em que conseguimos, de uma forma relativamente fácil, incutir o nosso modo de estar, o nosso modo de servir, o nosso modo de agradar, o nosso modo de exceder as expectativas dos nossos clientes.

Posso dar um exemplo: no caso do Château Hôtel Mont Royal, durante o período em que era Concorde, independentemente de o equipamento estar de alguma forma degradado, a postura das pessoas era de bradar aos céus. Tivemos que mudar muita gente, tivemos claramente que mudar muita gente, porque vimos que as pessoas não tinham ambições de mudar. Não queriam, nem tinham ambições de mudar e tivemos

que mudar. Posso dizer que, se calhar, grande parte da equipa até são imigrantes, ou descendentes de portugueses, ou descendentes de argelinos ou do Magreb, o que eu te digo é que o nível de serviço está, bom, temos alguns clientes que se mantêm e as pessoas dizem que não tem nada a ver, é comparar a beira da estrada com a Estrada da Beira. Não tem absolutamente nada a ver. Aí mais uma vez [se vê] a importância das pessoas num serviço, num produto e num serviço que é a hotelaria.

**JRM** – Para terminar esta parte gostaria de falar sobre as tendências que se notam na oferta que existe no turismo, e, em concreto, na hotelaria.

**CPL** – Em concreto na hotelaria, entre outras coisas, basicamente e se calhar resumindo um pouco, caminha-se para os extremos: por um lado, o que é a hotelaria de luxo, alguns falam do ultra-luxo, 6 e 7 estrelas (para mim isso não tem sentido), e por outro, hotelaria a que uns chamam *low cost*, outros *affordable luxury*, ou económica. Com as devidas distinções, todas as categorias de permeio deixaram de ter procura.

Concretamente, a tendência que, hoje em dia, na minha opinião, tem um potencial de crescimento é a hotelaria económica. Na maior parte dos países têm taxas de crescimento na ordem dos dois dígitos, incluindo ainda alguns países da Europa, da Europa que não de Leste.

Os conceitos do *affordable luxury*, se calhar mais do que *low cost*, são conceitos que, pelo facto de o orçamento das viagens ser reduzido, o tempo da viagem ser reduzido, a própria disponibilidade da pessoa para usufruir de determinado tipo de serviços que ofereciam, por norma, um [hotel] de quatro ou um de cinco [estrelas], leva as pessoas a canalizar a sua procura para um hotel deste cariz e desta categoria.

O que é que isso nos levou a fazer?

Tendo em conta que o nosso é um projecto recente, [decidimos] claramente a apostar no segmento de luxo, através da marca Tiara; e apostar no segmento do *affordable luxury* com a marca que vai ser divulgada muito brevemente.

Algo essencial que é preciso ter nos dois [segmentos] é que a percepção do nível de serviço tem que ser uma percepção muito boa; num hotel de 2 estrelas, que é a categoria que vão ter os nossos hotéis, as expectativas das pessoas têm que ser ultrapassadas.

Ao contrário de alguns *players* do mercado, que foram para hotelaria porque queriam alargar o *portfolio* de negócios, nós somos hoteleiros, só queremos ser hoteleiros e não queremos ser mais do que hoteleiros. Este foi um produto que resultou de uma forma de estar que é 90% de planeamento e 10% de esforço.

O que é que isso implicou?

Matutou-se muito, envolveu-se muita gente, investiu-se muito em estudos, com a que será a melhor empresa nacional a nível de estudos, senão a única a nível de estudos hoteleiros (e não tenho nenhum problema em dizê-lo), que é a Neoturis. Eles fizeram um estudo muito, muito detalhado, identificando claramente as localizações, as dimensões, o preço médio e, como é óbvio, desenvolveram estudos de viabilidade económico-financeira identificando aquilo que seriam, à partida, as taxas médias de ocupação, com as tarifas médias, e com aquilo que é o *RevPAR* (que, por norma, são os principais KPIs da hotelaria). Há pessoas que utilizam o *GOPPAR* que é o *gross operation profit per available room*, que é um indicador mais detalhado e mais esmiuçado que propriamente o *RevPAR*, ao ser o resultado bruto operacional por quarto disponível. É um indicador muito mais perfeccionista, ou muito mais correcto, face ao que é o bom desempenho da unidade, porque o primeiro é apenas receitas e o outro já tem os custos operacionais devidamente deduzidos.

O conceito [dos novos hotéis económicos] é do arquitecto Aires Mateus, que colaborou connosco no Bom Sucesso, e pretendemos que seja um conceito modelar – e tem que ser modelar – para ser facilmente expandido ou contraído, quer em termos de implantação, quer em termos de altura. Foi identificado um módulo de replicação, que é o que adicionamos ou contraímos consoante o terreno e a localização em causa. O que é que isso vai permitir? Vai permitir que as áreas sejam o mais rentabilizadas possível, e inclusivamente, o cálculo da viabilidade seja muito mais certo, porque sei, logo à partida, qual é que vai ser o custo por quarto, pois está perfeitamente identificado o que é construção, o que é instalações especiais, o que é equipamento, tudo está devidamente detalhado.

Neste projecto, em termos de área por quarto, estamos junto ao limite do que é 3 estrelas, para as 3 estrelas [a área mínima] é 17 m<sup>2</sup>, e nós temos 16 m<sup>2</sup>. [Para os quartos em hotéis de] 2 estrelas, o mínimo não sei se são 12 se são 13 m<sup>2</sup>. Também isso permite transmitir uma percepção de valor, que permite posicionar o produto acima daquilo que é a categoria ostentada à entrada do hotel.

**JRM** – Além disso, está a dar alguma coisa que é bastante parecida com aquilo que é o quarto das pessoas, e por isso não se irão sentir acanhadas.

**CPL** – No *easyHotel*, em 7 m<sup>2</sup> tens a cama de casal, tens eventualmente um lavatório, terás eventualmente também um chuveiro e uma sanita, e estará tudo em cima umas coisas das outras. Não podes ter mais, não é? Aqui, claramente não, tens uma casa de

banho, a zona dos roupeiros, a da janela, em cerca de 16 m<sup>2</sup>. Banheira, não precisas, ninguém utiliza banheira.

[Quanto à procura, o cliente mais velho] não será uma grande percentagem da nossa procura, mas é também um público-alvo, porque, hoje em dia, [há procura deste tipo de alojamentos por] quer associações de reformados, quer, por exemplo o INATEL ou a Universidade da Terceira Idade, [mas não há oferta, pois] há muitos sítios para onde se pretendem deslocar e [não conseguem], ou porque não têm capacidade de estacionamento ou porque os edifícios não estão devidamente preparados para estarem acessíveis a pessoas da 4<sup>a</sup> e da 5<sup>a</sup> idade, que têm algumas necessidades específicas e que não estão preparados. E nós estamos preparados para isso. Portanto, é necessário também considerar esse segmento (ou esse tipo de cliente) como um potencial cliente nosso.

**JRM** – Mas o que estás a dizer significa que neste caso, nos *budget*, os hotéis não são segmentados, isto é, não procuram um só grupo de clientes.

**CPL** – Como é óbvio, estar a focalizar a promoção num único segmento de clientes é dar um tiro no pé à primeira jogada.

**JRM** – Mas isso era o que acontecia há poucos anos.

**CPL** – De alguma forma, sim...

**JRM** – E portanto houve uma evolução do mercado.

**CPL** – De alguma forma, sim, eu diria que, a partir da altura em que é introduzido o conceito Íbis no mercado, isso deixou de existir. O conceito do Íbis, ou melhor dizendo, dos hotéis económicos, vem substituir aquilo que eram as pensões e residenciais que tinham um cliente muito tipo. A promoção comercial não existia, satisfiziam de facto uma necessidade, e a oferta estava lá, pura e intacta, sem desenvolver qualquer esforço de promoção comercial.

Voltando ao nosso novo projecto, constatámos que o ser humano tem uma característica que é associar uma cor a um local... e nós com base nisso, pretendemos que cada hotel tenha uma cor única para trabalhar a percepção sensorial com a emoção.

[Quanto aos custos,] basicamente o que hoje acontece é que existe todo um lote de materiais e tecnologias que permite ter uma mesma percepção para uma qualidade efectiva e para um custo ou para um valor de investimento, inferior. Como tal, as minhas necessidades de dinheiro para amortizações são muito mais reduzidas. Posso renovar frequentemente o meu produto, dando-lhe uma imagem nova, mais atractiva e

mantendo-o sempre ao cimo com a restante concorrência o que, num negócio como o nosso, é essencial.

**JRM** – Muito bem, gostava de falar agora na internet: de que modo é que o negócio mudou devido à internet nos últimos 3 – 5 anos, e de que modo se espera que venha a mudar?

Gostava também que me falasse um bocadinho sobre a relação da hotelaria com os seus parceiros que estão a montante, operadores turísticos e agências de viagem.

**CPL** – O que resulta desta evolução, quer de comportamentos, quer de tecnologia (sites próprios de reserva, basicamente), o que acontece é que todos os *players* que estavam de permeio entre o cliente final e o operador da unidade, ou o proprietário da unidade, praticamente deixam de ter sentido de existir.

E isto vai facilitar quer o cliente, quer o proprietário.

Vai facilitar o cliente porquê? Permite-lhe que o dono da unidade lhe dê o mesmo, ou melhor, pelo mesmo valor que ele estava a pagar anteriormente, sendo que o proprietário ainda tinha que dar uma comissão ao intermediário.

E o que é que isto implica? Que as taxas de encerramento de canais de intermediação, as tradicionais agências de viagem, são aquelas que a gente conhece; os próprios *websites* de centrais de reservas que não próprios começam a entrar em derrapagem, e cada vez mais a relação é directa entre o cliente e o operador.

O que é que isto vem também facilitar? Que a acção comercial, a acção promocional e a acção de marketing, que dantes não era tão directa, agora chega de uma forma mais directa.

Não sendo eu um *marketer*, não sei se o impacto não será tão grande ou maior: as pessoas estão hoje muito mais despertas para a internet enquanto elemento de recebimento de informação. Hoje em dia, se fizer uma acção promocional numa revista especializada, as pessoas pouco ou nada vêem; mas, se me aparecer uma *popup window* no nosso site a dizer: “campanha, 2 noites pague 1, no período de tal a tal”, o impacto é muito superior, muito directo, coisa que, até há um tempo atrás, não conseguíamos fazer. Era impossível fazê-lo, ou muito difícil.

**JRM** – Como é que sites da web 2.0 como o *tripadvisor* vos influencia?

**CPL** – No segmento de hotelaria de luxo, que é aquele onde temos experiência neste momento, nunca notámos grande influência daquilo que é o *tripadvisor*, provavelmente pelo facto de, concretamente, quer o hotel de Lisboa, quer o hotel do Porto, em termos do que era *consumer surveys index*, em termos ibéricos estava nos 3 primeiros, em



termos europeus estava nos 5 primeiros. Isso claramente revelava que, quer o produto quer o nível de serviço que era entregue ao cliente posicionava-se naquilo que nós pretendíamos, posicionava-se no topo. Daí que, a existir alguma influência do *tripadvisor*, que eu saiba, é muito reduzida. Isso tem mais sentido quando a notoriedade do produto não é tão grande, e em que há mais dúvidas, em que as marcas são mais desconhecidas. A marca Tiara é uma marca recente no mercado, e provavelmente, agora, poderão começar a aparecer algumas influências do *tripadvisor*.

Contudo, estamos conscientes que, desde que consigamos, efectivamente um nível de serviço de topo como temos conseguido até ao momento, independentemente de estarmos no [nível de] 5 [estrelas] e virmos a estar no 2, estamos de consciência tranquila, temos claramente de saber fazer bem o que pretendemos, ponto.

**JRM** – Por fim, há algumas outras tendências que no mundo da hotelaria?

**CPL** – [Eu estou muito interessado] nesta situação de *going green*, até porque temos intenção de desenvolver alguns projectos que serão assumidamente hotéis ecológicos, quer *ecoresorts* quer *ecohotels* citadinos; as previsões para *budget hotels* são, de facto, avassaladoras. E há nichos que neste momento estão a ter procura fora daquilo que era espectável. O *pet friendly*, porque normalmente, as pessoas que têm animais de estimação são pessoas com determinado nível financeiro, por norma, e mais ainda quando são as pessoas que viajam com esses mesmos cães, e normalmente são mais velhas, e portanto facilmente conseguimos qualificar e construir aqui um produto que vai muito de encontro aquilo que nós também temos e portanto isso é muito importante. Estão dispostas a fazer um consumo, além da estadia, propriamente dita, que é relativamente elevado, quer no hotel, quer fora. O *gay and lesbian friendly* é também um segmento de nicho em que, por norma, as pessoas estão dispostas a pagar somas verdadeira astronómicas pelos simples facto de, no momento da recepção, não serem discriminadas, pelo simples facto de terem uma determinada privacidade num determinado local e isso permite, hoje em dia, haver, salvo erro, não sei se, pelo menos uma a duas cadeias, uma delas holandesa (porque são mais liberais na sua forma de abordar os temas), que estão especializadas e são cadeias com tarifas médias perfeitamente absurdas, altíssimas.

**JRM** – Muito obrigado por ter dado esta entrevista.

**Anexo 7 – Entrevista a Eduardo Abreu**

**JRM** – A ideia básica do trabalho é, em primeiro lugar, estudar o que é que é o descanso, a parte mais humanista do assunto, e depois tentar passar esses conceitos para o sector do turismo, oferecendo, portanto, uma aplicação mais prática. De qualquer forma, estes são conceitos bastante teóricos, mas estamos a tentar concretizar alguns, e verificar se aquelas ideias básicas que tenho são concretizáveis ou não, se têm sentido ou não.

Estou a falar com pessoas do sector, tanto consultores como pessoas que têm empresas, agências de viagens, hotelaria, aviação, etc.

E portanto, a primeira pergunta de todas é o que é que é de facto o turismo?

**Eduardo Abreu (EA)** – Há uma definição teórica que diz que turista é aquele que passa mais do que 24 horas fora da residência habitual e que dorme fora da residência habitual... enfim, independentemente de ser num país estrangeiro ou no próprio país. Eu confesso que acho que é uma definição que nos permite de facto, balizar bastante bem o que é o fenómeno turístico. No fundo é uma deslocação de uma pessoa por motivos profissionais ou de lazer, principalmente por essas duas grandes motivações. Depois, dentro dos profissionais, há os 50 subsegmentos, e dentro do lazer há também 50 subsegmentos, mas efectivamente, o turismo é isso, é a mudança de local de uma pessoa, de um agregado para usufruir de uma experiência, quer por necessidade – no caso *corporate* normalmente por necessidade –, quer por procura de algo que não tem no seu país de origem; e esse algo, é tudo, é cultura, é arquitectura, é saúde, é bem-estar, é praia, é parque temático, é tudo o que possa passar pela cabeça do viajante.

**JRM** – Aqui, o que me interessa é saber se a pessoa que está em trabalho é de facto um turista, nesta perspectiva, ou não.

**EA** – É... temos poucas dúvidas por duas razões. Por um lado, porque está fora da sua residência habitual; e estando fora da sua residência habitual precisa de três tipos de serviços mínimos que são providenciados pela indústria turística, o alojamento, restauração e transporte. E, nessa perspectiva, é um turista. Por outro lado, acresce aqui o turista de negócios, ou seja, alguém que vai em negócios... irá muito provavelmente, nessa mesma deslocação, ou alocar uma parte do seu tempo a alguma visita que tenha que fazer a uma livraria específica, a um museu que abriu uma colecção nova, a uma nova loja de design ou de fotografia (porque gosta de fotografia), ou a um parlamento

que estão aberto só de cem em cem anos, ou restaurante, e portanto essa componente cruza muito; ou porque percebe nessa viagem de negócios onde não está a pensar na componente lúdica da sua vida, percebe numa determinada cidade ou determinada região, que deveria voltar cá para passar três dias ou quatro, ou um mês ou quinze dias, não com o motivo de reuniões de congressos, etc., mas por um motivo de visitar estes museus, estes restaurantes, este parque natural que há aqui a cem quilómetros, que não posso fazer nesta viagem. E portanto, desse ponto de vista, acho que sim que é [turismo], que o turista de negócios deve ser considerado um turista *de per se* e que pode ser considerado um turista potencial de lazer no futuro. O contrário não é tão verdadeiro, um turista de lazer, à partida não tira daí ensinamentos para [pensar] “hei-de voltar cá em negócios...”

**JRM** – Não é só uma questão estatística, é muito difícil separa o que é uma coisa [da outra].

**EA** – Eu diria que é cada vez mais difícil. Por exemplo, vou para Paris hoje à noite, vou chegar a Paris às dez da noite e tenho reunião amanhã às nove da manhã. Pedi a um amigo meu que mora em Paris: “vamos jantar a um sítio simpático”. Portanto, vamos jantar a um sítio se calhar simpático sob o ponto de vista turístico que foi bem promovido e onde vão estar 30% de turistas. Na quarta-feira de manhã venho ao meio-dia. Se calhar tenho ali 2 a 3 horas de manhã, que se não tiver que fazer nada em termos de trabalho... *checkar* mails ou qualquer coisa do género, se calhar sou capaz de ir comprar, a uma livraria técnica que cá não haverá ou, como gosto de livros de história, uma livraria relacionada com história. Como é que se separa isso? É difícil.

**JRM** – É de facto impossível.

**EA** – A linha é muito ténue... A minha motivação para ir a Paris é negócios, mas vou gastar um bocadinho do meu tempo e um bocadinho do meu dinheiro em coisas muito semelhantes [ao] que faria se fosse em lazer. Se eu fosse em lazer para Paris, se calhar, jantava no mesmo restaurante, com o mesmo amigo e não ia sozinho, ia com a minha mulher, e ele não iria sozinho, iria com a dele. Mas [seria] muito semelhante

**JRM** – Muito bem. Quando se desenham serviços ou produtos turísticos, há duas possibilidades: pensar especialmente no utilizador, ou pensar no desenho do produto ou do serviço numa forma mais global e pensar também nas pessoas que o vão fornecer. O que eu pergunto é se os seus clientes pensam essencialmente no turista, ou se olham também para a satisfação dos clientes internos, dos seus colaboradores. Deixe-me dar

um exemplo: a hotelaria é um serviço bastante complicando, em termos familiares, por causa dos turnos, por exemplo

**EA** – Certo, certo. Eu acho que, cada vez mais isso existe... ou seja, o foco é, de facto, na satisfação do cliente, em dar ao cliente a experiência que ele quer, ou não defraudar a expectativa da relação qualidade-preço que ele tinha previsto para determinado produto que compra. Isso só pode se conseguido, numa indústria como o turismo, se, de facto, os recursos humanos estiverem despertos para essa realidade.

Um funcionário de um hotel Ibis tem que ter um tipo de preparação diferente do funcionário de um hotel Four Seasons. Têm que dar, os dois, um nível de qualidade elevado, mas todos têm a noção de que o nível de qualidade que se pretende num Ibis é um nível de qualidade diferente, tal como a expectativa e exigência num Four Seasons. Agora os dois têm qualidade. Não quer dizer que a Ibis não tenha qualidade, pelo contrário, tem *standards* absolutamente testados, tem processos muito bem definidos, têm quartos muito bem desenhados para o cliente que quer passar um dia, dois dias, não pagar muito e não tem grandes necessidades de serviços associados; está perfeitamente mapeado, [tanto] o tipo de cliente [como] as necessidades que [ele] tem.

Em relação [à pergunta], se isso é verdade, e é, de facto, quem tem tido maior sucesso nesta indústria, são precisamente aqueles que conseguem, de facto, aproximar, de uma forma muito próxima – passe a redundância – o que é a expectativa do cliente daquilo que é o *delivery* do produto final; se isso é verdade, e é, os recursos humanos têm que estar também satisfeitos com o seu trabalho – eu falo mais do *front of the house*, na parte que está em contacto com o público; no *back office* é distinto –, de ter orgulho naquilo que fazem.

E é evidente que aqui há, por exemplo, numa sociedade como a Portuguesa, uma ideia de que servir à mesa é algo que é pouco qualificador da pessoa, enquanto no Oriente não, é algo que dignifica a pessoa. Portanto, enquanto nós não nos afastarmos desta questão que quem está a servir à mesa é porque não sabe fazer mais nada, ou quem está a limpar um corredor é porque não sabe fazer mais nada, e não dignificarmos essas profissões, quer ao nível de potencial progressão dentro de uma determinada estrutura – e por isso aí as cadeias dão mais possibilidades a quem começa numa determinada [posição] e quer ir subindo na hierarquia dos hotéis –, quer na questão da remuneração.

Claro que depois há *nuances* muito mais complexas, isto não é propriamente preto e branco, mas acho que as cadeias têm tido, cada vez mais, uma preocupação concreta em investir em formação, na qualificação dos seus colaboradores, e pedir também alguma

flexibilidade aos seus colaboradores, no sentido de fazerem hoje uma coisa, e amanhã outra um bocadinho diferente. Mas, às vezes, não é fácil. Em estruturas muito sindicalizadas por exemplo, às vezes não é fácil fazer isso. [E também se têm de pedir coisas] que sejam coisas razoáveis, como é evidente, não se pode pedir ao Director-Geral do hotel que no dia a seguir vá abrir camas, porque sabemos que ele, para ser Director-Geral do hotel sabe abrir camas, de certeza absoluta, já abriu, ou aprendeu a abrir, ou abre de vez em quando porque quer continuar a perceber mas, quer dizer, não é essa a sua função e não é para isso que foi formado.

Mas acho que sim, penso que há uma grande aposta nessa área, em Portugal e na Europa, e isso é reconhecido também pelos turistas.

Hoje é evidente, quer nos operadores turísticos, quer nos turistas a preocupação que têm de saber se determinado hotel, se determinado grupo, se determinada região é amiga do ambiente, se faz reciclagem, se faz poupança energética suficiente. E o que hoje é já evidente em termos de ambiente, daqui a 3, a 4 ou 5 anos ou 10, não sei, vai ser evidente em termos da interacção [entre o hotel e o local onde está implantado]. Farão perguntas do género: “Mas esse hotel tem uma interacção com a comunidade local interessante? Tenta ter pessoas da região a trabalhar dentro? Tenta comprar os serviços [no local]?”

**JRM** – Em resumo, como é que contribui para o bem-estar da região, do sítio onde está?

**EA** – Acho que ainda não estamos aí, de todo. Não estamos aí, também porque só agora é que estamos no ambiente, e só agora estamos no ambiente porque, se calhar, estamos na primeira geração de pessoas e de filhos de pessoas que começaram, desde a escola primária, a ouvir falar da necessidade de preservação do ambiente (que é a nossa geração), e pouco ainda. Alguém que entre hoje na primeira classe começa desde a primeira classe a ouvir [falar de] ambiente. Nós, se calhar, começámos a ouvir [falar de] ambiente no Ciclo, umas coisinhas, muito, muito por alto. Daqui a 20 anos, o ambiente é *taken for granted*, é uma coisa tão evidente quase como a Matemática, mas vai-se começar a falar da responsabilidade social, da interacção com as comunidades... mas será para daqui a 2 gerações, se calhar daqui a 15 anos ou 20 anos ... é evidente que hoje há exemplos de nichos, por exemplo, a Six Senses sei que faz isso muito fortemente mas não é um *mainstream*, de todo.

**JRM** – Só para *trendsetters*.

**EA** – Exactamente! É uma faixa minúscula, como era há 15 ou 20 anos o ambiente, não é? Era uma coisa muito exótica, hoje não: hoje, o operador turístico contrata com os hotéis *packages* de 1000 € para uma semana, portanto, normalíssimo, e pergunta ao hotel: “vocês, como é? Resíduos, tratam resíduos? Fazem reciclagem? Têm painéis solares? É que isso dá aqui um pontinho verde na nossa brochura, que significa que este hotel é ambiente *friendly*”. E isso vende, e para além de vender, é bom...

**JRM** – Já vende?

**EA** – Já vende! Neste momento, não há dúvida. Mas, porque faz grande interacção com a comunidade local? Não acredito que já venda muito...

**JRM** – Já falámos da responsabilidade social, do respeito pelo ambiente, mas, muitas vezes, quando se fala da ética, neste momento restringe-se àquilo que é responsabilidade ambiental. Há alguns outros aspectos éticos que note que são cuidados?

**EA** – O ambiente, evidentemente. A questão da responsabilidade... Dentro da unidade acho que sim, há uma questão de dignificação do posto de trabalho que é cada vez mais tida em consideração pelas principais cadeias, pelos principais grupos, por grupos que não têm só uma unidade ou que estão nas regiões numa perspectiva de médio ou de longo prazo, etc., isso acho que sim. Para fora das empresas, para fora dos hotéis...

**JRM** – Na relação com os competidores, por exemplo.

**EA** – Penso que não... não, penso que não é nada extraordinariamente trabalhado nesse sentido, até porque é uma indústria extraordinariamente competitiva, não é? E, como temos hotéis uns ao lado uns dos outros, companhias aéreas umas ao lado umas das outras, a voar para o mesmo sítio, a oferecer o mesmo tipo de produtos, existe uma competição feroz, direi. Agora, cada caso é um caso, haverá pessoas menos sensíveis a determinado tipo de comportamentos, há outras mais. Acho que o caminho é no sentido em que haja melhores relações entre os vários competidores, mas... não sei...

**JRM** – Claramente o sector é um sector muito competitivo...

**EA** – Posso começar a pensar em ver alguns esforços comuns de algumas unidades, ou de grupos, para fazer bem um determinado destino; e juntarem-se para suportar determinado investimento, que seja bom para a comunidade local, etc. Até aí vou.

**JRM** – Será que competitividade enorme que existe impede a formação de cartéis?

**EA** – Impede, impede.

**JRM** – Portanto, nem é por uma questão de querer fazer o bem, não têm outra hipótese senão fazê-lo.

**EA** – Há alguns exemplos de alguma cartelização para alguns destinos relacionados com a liberalização do espaço aéreo, mas dentro do fenómeno turístico global serão exemplos muito pouco significativos e pontuais.

**JRM** – Muito bem, então agora um outro aspecto é a questão da relação entre o turismo e a cultura: que tipo de cultura se tende a oferecer?

**EA** – Repare, eu acho que a grande maioria dos turistas, aliás, acho que a esmagadora maioria dos turistas de alguma forma procura alguma experiência ou vivência cultural local do sítio para onde vai. Disso não tenho muitas dúvidas.

Agora, normalmente essa experiência da cultura local está formatada já pelo lado da oferta, e portanto podemos sempre questionar: “está formatada porquê?” Porque só faz sentido ter alguém a dançar ou a pintar ou o que for, se tiver cem pessoas a ver, porque se for só uma não [se justifica]. Se só é possível construir se tiver cem pessoas a ver, acabamos por entrar na questão de retirar um bocadinho da autenticidade a essas demonstrações e por isso é que há aquela quantidade de mil turistas que desembocam à noite num pavilhão para ver as danças da Indonésia, ou da Tailândia ou o que for. No fundo, é o mais próximo que eles têm da cultura local e é mais próximo do conhecer a cultura local do que se estiverem em casa, disso também não tenho dúvidas.

Agora, é questionável se é a cultura local no seu estado mais puro, digamos assim. Se calhar não é mas a questão é, se não era assim não era: não se pode ter um grupo de pessoas que dança da forma mais tradicional para duas ou cinco pessoas verem. Não seria possível montar o produto.

Até que ponto é, para além desses fenómenos de massas (ou mais massificados), se consegue fazer um zoom, e haver algo que é de facto algo tão interessante que pode *de per se* constituir um produto turístico? Estou-me a lembrar da cultura mais ligada, por exemplo, à gastronomia. Aí, muito bem, vamos todos para a Tailândia, mas, daqueles cinco mil que foram para a Tailândia, se calhar consegue-se dizer que há trezentos que [estariam interessados] num produto baseado em “um dia vai comer aqui, e outro dia vai comer ali, um dia vai comer coisas diferente e um dia vai comer num sítio mais tradicional, etc” Mas depois, lá está!, se esse produto for bom, daqui a dois anos são mil que querem fazer isso, e assim perde-se outra vez esse carácter, que só pode ser usufruído por uma quantidade pequena de pessoas num momento inicial de desenvolvimento do produto.

**JRM** – Uma situação semelhante pode ser o *touring*, em que pessoas, individualmente, em família, com amigos, decidem o que fazer, não consomem a oferta de nenhum produto turístico.

**EA** – Isso é uma grande percentagem do turismo mundial. São, de facto, pessoas que vão, e fazem só aquilo, viagens temáticas de observação de pássaros, de vinhos, de visitas a rotas de um arquitecto, a fazer o circuito do Siza [Vieira] em Portugal, a fazer o circuito do Jean Nouvel onde for, ou fazer o circuito do barroco, ou fazer..., isso sim ... mas, lá está!, depois o turista integra-se. Ou seja, quando eu faço um determinado circuito, e visito o Guggenheim de Bilbao ali, e depois vou a Nova Iorque, vou seguir os Guggenheim's todos e ando pelo mundo, mas em cada Guggenheim que vou estar vão estar mais cinquenta mil pessoas que, ou estão no Dubai... onde há um Guggenheim, ou estão em Bilbao no Guggenheim que se misturam comigo, o que é que eu terei pago em vez de ser a volta normal. Posso pagar mais cinquenta euros ou mais cem euros ou o que for e ter alguém especializado em arquitectura e no acervo do museu que faça a ligação entre as partes. Mas, acabo por lá estar, não tenho hipótese, com mais mil pessoas que foram lá ver isto, e passado quinze minutos estão a andar de camelo, e passado uma hora estão num restaurante. Isso é... eu não acho mal... mas é o que é.

**JRM** – Qual é o peso dos aspectos religiosos no turismo?

**EA** – Eu confesso-lhe que não sei. Acho que ninguém sabe. Temos que separar isto muito bem.

**JRM** – Uma pessoa pode ir visitar uma igreja por pura cultura...

**EA** – ... por curiosidade, para comparar com as igrejas que tem cá e isso não tem nada a ver com turismo religioso, conforme ele é entendido.

O turista religioso, cuja motivação central da viagem é interagir ou usufruir de uma experiência que tem, única e exclusivamente, a ver com uma determinada religião, isso – na minha opinião, e não tenho estudos nenhuns sobre isso – é um fenómeno relativamente residual e pontual. Porque, de facto, se vir, em Portugal temos Fátima, mas o fenómeno de Fátima passa-se, em grande escala, três ou quatro vezes por ano, e depois existem alguns grupos que vêm de facto para retiros. De facto querem ir a Fátima, porque Fátima lhes faz sentido do ponto de vista da religião, mas vêm sexta, vão no Sábado a Fátima e vão embora no Domingo. Pensam “eu quero ir a Fátima muito, mas não vou a Portugal só para ir a Fátima! Portanto, o que é que há mais perto?” Há Coimbra, é uma cidade gira, tem uma biblioteca... Alcobaca tem um Mosteiro e também tem Conímbriga, e andam ali à volta de Fátima, Fátima foi o *leit*



*motiv*, mas não esgota, nunca viriam se houvesse só Fátima. Os que viriam se só houvesse Fátima é uma fatia muito mais reduzida do que aqueles que, de facto, visitam Fátima.

**JRM** – Já falámos da relação [do turista] com a cultura local, e da ideia de fazer com que os turistas saiam enriquecidos com a conhecimento mais do que superficial da cultura local. No entanto, isto é sempre complicado, porque implica que seja [usufruído por] pouca gente [de cada vez], o que impede que seja um produto turístico.

**EA** – É um produto turístico, no fundo, mas tem que se mais trabalhado, e como tem que ser mais trabalhado, tem que ser mais caro. Que viagem de temática é que cada um de nós faz? Faz uma viagem temática com alguma coisa que já tenha cá como referência: se eu sou arquitecto ou gosto de arquitectura posso ter isso, gosto de ver a rota do românico, gosto de ambientes e de paisagens... e pago mais por isso.

**JRM** – Será que o turismo tem capacidade de ser a indústria da paz de que fala a WTO?

**EA** – Nunca pensei nisso. Nunca pensei muito nisso, confesso. Não sei. Estou a tentar lembrar-me de coisas que já fiz, de experiências que já tive, de sítios onde já estive.

O turismo é, de facto, um ambiente propício para que haja uma maior interrelação entre pessoas. Quer em negócio, quer em lazer, acabam por estar um bocadinho mais descontraídas, a não ser que seja um negócio puro e duro. Mas em conferências, e no lazer, definitivamente, há mais espaço mental e de tempo para interagir com outras culturas e para compreender determinadas questões que, sentado no sofá em casa, se calhar, não compreendemos com tanta facilidade.

Já estive em países como a Arábia Saudita ou como o Bahrein, em que, sob o nosso ponto de vista, aquilo não funciona bem, estando lá, e falando com algumas pessoas, e – continuamos a vir como a nossa ideia como Ocidentais, que aquilo não é uma coisa que nós quiséssemos para as nossas mulheres como estamos habituados a vê-las –, mas uma pessoa acaba por abrir um bocadinho o espaço mental para reflectir sobre determinados aspectos. Não estou a falar de extremismos e coisas do género. Estou a falar do que é normal.

E por aí sim, pode ser, de facto, uma indústria que contribua para que haja, pelo menos, um melhor conhecimento entre as diversas formas de olhar para determinada realidade. Se isso depois se consubstancia em melhorias reais na relação entre determinados povos, religiões, culturas, etc., acho que só pode contribuir para isso. Se proactivamente a indústria está a trabalhar nesse sentido, não me parece.

Mas sabe que também há um fenómeno interessante que é preciso nós termos em consideração, já que fala disso, também é interessante. Nós (quando eu digo nós, falo do Mundo Ocidental, Europa, Estados Unidos) levámos os nossos modelos de turismo para outros sítios, para as Tailândias, para as Indonésias, para os Brasis, para as Áfricas, para culturas diferentes, com religiões diferentes e culturas extraordinariamente diferentes e fizemos isso só nesse sentido. Só hoje é que estamos a sentir o sentido inverso, que é, por um lado grupos de hoteleiros de raiz asiática ou africana virem fazer os seus próprios hotéis e instalarem-se aqui assim como os turistas desses próprios países começarem a vir para a Europa com maior frequência, coisa que não era possível por uma questão financeira. E portanto, se calhar, pode ser que esse processo acelere mais quando for nos dois sentidos, ou seja, os Europeus a exportarem a sua cultura, os seus modelos para lá, e, ao mesmo tempo, eles trazerem os seus modelos para cá, o que ainda não aconteceu até agora, não aconteceu muito.

**JRM** – Os *spas*, de certa forma, são um exemplo daquilo que vem de fora.

**EA** –É [verdade], mas é uma coisa muito recente: há vinte anos ninguém falava em *spas*, há dez anos pouca gente falava. *Spas* iguais ou parecidos com aqueles que são operados nas Indonésias, nas Tailândias, etc, [que] são muito mais à base de coisas secas, de massagens secas, etc., ainda não estão totalmente vertidos para cá. Continua-se a pensar no spa como a piscina que vem das termas, da tradição europeias das termas. E portanto, também aí ainda faltam uns anos largos para isso.

Mas isso leva-nos para outra questão: é que os *spas* de lá são extraordinariamente valorizados por nós, porque o nível de serviço é de facto muito elevado; e o nível de serviço e de satisfação é grande, porque os custos com o pessoal são extraordinariamente baixos. Quando essas cadeias quiserem importar esses sistemas para cá e tiverem que ter três ou quatro empregados por hóspede ou por quarto ou o que for, o modelo económico (o *excel*) não vai funcionar em algum lado; ou o preço dispara completamente e a certa altura já entra no domínio do disparatado e portanto, estamos a trabalhar para um zero virgula zero zero zero [por cento de pessoas]. Mas, lá está, se calhar isso é interessante. Alguma coisa nós vamos ter que ceder em termos de flexibilidade brutal em relação aos custos do spa, mas eles também vão ter que ceder em termos de dizerem que esta massagem em vez de ser feita por quatro pessoas, (tem que ser diferente a que leva os chás da que faz a massagem), têm que ser duas... mas, isso não é a mesma massagem: *that's the way it is!*

**JRM** – Os paradigmas que têm vindo a mudar na sociedade actual desde, há uns trinta a quarenta anos, têm vindo a mudar, não só a procura mas também a oferta. Eu gostava que identificasse dois ou três que sejam mais significativas.

**EA** – Eu vou pela procura, pois é a procura que molda a oferta.

O que é que se tem notado?

Acho que se tem notado algumas coisas interessantes. Por um lado a necessidade de uma maior rapidez e capacidade de resposta, em termos de tempo, às necessidades de um turista ou de um potencial turista, em termos de organização da viagem, de percursos, enfim, de interacção com operadores, com restaurantes: é tudo muito mais rápido. Tem que se rápida a interacção para a organização, não quer dizer que o usufruto não seja uma coisa extraordinariamente relaxada. Posso estar quatro horas parado a olhar para uma flor, porque gosto, mas não quero estar vinte minutos para fazer o *check in* no hotel, ou para fazer a reserva na internet. Não me faz sentido que me demorem mais de vinte e quatro horas a responder a uma questão que coloquei a um determinado hotel, que é, por exemplo: “tem a flor x para eu olhar durante mais de quatro horas?” Por um lado quero olhar para a flor durante quatro horas, mas quero a resposta em quinze minutos. Se não, vou procurar outro hotel, ou outra flor. Isso é uma questão, rapidez.

Outra questão tem a ver com a diversidade de experiências para usufruir. Ou seja, as pessoas querem cada vez mais, acho eu, o *mainstream*, a grande massa, ter uma quantidade grande de experiências ao longo da estada. Portanto [querem] fazer mais coisas, tentar fazer mais coisas. O turista que vai, chega à praia e está das nove às cinco na praia acabou! Existem ainda alguns resistentes, mas com o que se sabe hoje, que o sol faz à pele, é impensável, hoje, vemos um sueco ter um bebé na praia ao meio-dia. Ainda há alguns portugueses que o fazem, alguns espanhóis, alguns gregos, mas um sueco, não. Daqui a vinte nenhum português faz, ou daqui a dez. E portanto, se não estão na praia das 11h às 16h, e isto é um destino essencialmente de praia, eles [os turistas] têm que fazer alguma coisa das 11h às 16h. E se, por acaso, fizerem alguma coisa das 11h às 16h, nós podemos ganhar dinheiro com isso. Junta-se o útil ao agradável. Portanto, a diversidade de equipamentos e serviços que a unidade ou o operador, o provedor de serviço, o hotel, etc. disponibiliza é interessante e é cada vez mais percebido. Nem que não se use, mas se eu souber que existe [pode ser suficiente], a disponibilidade é que é mais importante: mesmo que não se use, e por vezes até não se usa, mas, de facto, o ter lá é algo que importa.

Outra coisa também [importante] é dar resposta aos vários membros da família., já que as pessoas tentam que um período das suas férias, principalmente nas férias de lazer, seja feito com uma quantidade de membros da família o mais alargado possível. Porque cada vez mais temos filhos a estudar fora do país, temos avós que já não moram em casa e moram noutra sítio, temos irmãos que não vemos durante o ano todo e só vemos no Natal e por isso gostamos de organizar a férias em conjunto.

É evidente que eu quero continuar a ter umas férias só eu a minha mulher e o meu filho; quero continuar a ter *short breaks*, só eu e a minha mulher (sem filho), porque vamos estar dois dias a andar de um lado para o outro, e queremos fazer coisas rápidas e não queremos ter essa limitação, no bom sentido, claro.

Agora há um período, que não ocupa todas as férias, há um dos períodos em que se quer estar tudo junto. E portanto, nós temos que escolher um destino que a nível de acessibilidades de transporte, de infra-estrutura hoteleira, de *visitor attractions* para conhecer, etc., dê resposta ao mais velho, avô, porque quer estar sossegado e fazer, durante uma semana, uma ou duas ou três saídas do hotel muito pontuais para ver coisas que lhe interessam; ou o miúdo que quer estar 18 horas seguidas em *playstations* e piscina e não sei o quê, porque ao fim do segundo dia de estar com o avô, o avô “dá um tiro na cabeça”, porque o avô quer é estar sossegado; e os pais que estão ali num misto, que querem um bocadinho de avô, querem um bocadinho de filho, mas querem jogar golf, ou querem fazer um spa.

**JRM** – E querem ver o avô e o filho satisfeito.

**EA** – Exactamente. E portanto, são eles que estão a puxar pelas férias. Ou pode ser o avô a puxar pelas férias, o patriarca (ou a matriarca) que convida: “vocês vêm todos de férias connosco”. Mas ninguém quer ter, ao fim do segundo dia, cinco netos a olhar para uma piscina e a dizer “ok, esta piscina é extraordinária mas estou à 48 horas a na piscina mas estou à 48 horas na piscina, já não posso ver a piscina à frente. Arranjem-me uma *playstation*, um minigolfe, uma coisa qualquer, uma festa com outros amigos... Não há aí um parque temático perto, qualquer coisa?”

**JRM** – Será que, havendo procura por parte de gente mais velha, já começa a haver produtos que dão resposta a uma quarta ou quinta idade?

**EA** – Já, isso começa, cada vez mais a haver hotéis, hotéis que já não são bem hotéis, no fundo, passa a haver já empreendimentos que querem dar resposta a esse segmento sénior muito específico, e portanto ter programas só direccionados para seniores e que, no fundo só fazem o *target* desse produto. Agora isso tem que ser muito bem

ponderado. Porquê? Porque, ou se tem a certeza que o mercado está lá, e que vamos ser bons a fazer aquilo, ou tentar fazer um misto pode dar muito maus resultados.

**JRM** – O que entende por misto?

**EA** – Vamos lá ver. 80 a 90% de todos os hotéis dão resposta a este conjunto de que falávamos há pouco, o avô que vem com o pai e com os filhos passar uma férias, etc.

Quando começamos a falar do turismo sénior, e das pessoas de alguma idade que querem fazer turismo, temos duas hipóteses: se estivermos a falar de pessoas independentes, os hotéis de hoje dão resposta a esse tipo de pessoas, pessoas que querem passar uma semana de férias, enfim, mais um *stress* aqui, mais um *stress* acolá... Se estivermos a falar de pessoas que querem aquela experiência de vir para o Algarve três ou quatro meses porque está frio em Estocolmo, ou em Berlim, é diferente. Se, numa semana, conseguimos com três ou quatro coisas dar resposta às suas coisas, pois eles sabem que vêm para uma semana, sabem que querem passar três dias porque querem descansar, relaxar, piscina, sauna, o que for, ler um bom livro ou dois que levam... quando pensamos a quatro meses já não podemos replicar a piscina por vinte e o livro por vinte. Portanto, temos que criar algum tipo de comunidade, digamos assim, no sentido em que possa haver actividades como clínicas de leitura, de pintura, de aprendizagem de línguas, de coisas desse género, onde determinada geração de pessoas com mais de sessenta ou setenta [anos], ainda relativamente independentes, se juntem e partilhem de alguns interesses comuns.

E aqui coloca-se uma questão, é que nesses hotéis ou nesses empreendimentos é difícil ter crianças e pais: eles têm que ficar de fora, de alguma forma...

**JRM** – O segmento fica muito claramente definido.

**EA** – É. E podemos, por essa impossibilidade de trazer para dentro pais e filhos, estar a afastar algum mercado de pessoas que gostam de estar ali a passar três a quatro meses com os seus pares, digamos, pessoas que já não trabalham, mas que querem também usufruir da presença dos familiares de vez em quando.

Isso é um compromisso muito complicado de gerir.

Pode acontecer que a pessoa tenha que sair do hotel para ir para um hotel mais normal, para passar [tempo com os seus]. Enfim, não é um produto fácil de desenhar.

[Isto aplica-se aos hóspedes] independentes, basicamente. É evidente que quando estamos a falar já de uma hotelaria que já não é bem hotelaria, mais clínica, de cuidados continuados, isso já é outra questão: essa sim, já discutível, a certa altura, se é turismo ou não.

**JRM** – Dantes os cruzeiros dirigiam-se muito mais para este tipo de pessoas. Mas deixou de ser assim, não foi?

**EA** – Há cruzeiros para tudo! Eu vi no outro dia, cruzeiros que não aceitam pessoas com mais de 35 anos. São cruzeiros de festas, de barulho, de copos...

Começa a haver essa segmentação, também a esse nível. Também não nos podemos esquecer que os cruzeiros, há cinquenta anos, eram extraordinariamente caros. Os cruzeiros democratizam-se muito mais tarde do que o transporte aéreo, e os destinos *package* das Caraíbas, é uma coisa muito mais recente. Só agora é que puderam começar a entrar a gente mais nova, ou agregados familiares de maiores dimensões.

**JRM** – Outra coisa que eu gostava era que falasse um pouco sobre a internet, a sua importância, a sua relevância, as mudanças que trouxe (ou não), e o que é que se espera para os próximos tempos.

**EA** – Trouxe alterações, e radicais. Neste momento, a velocidade da marcação [das viagens ou da estadia, por exemplo, sofreu uma mudança] absolutamente radical. E é radical também o acesso à informação e a possibilidade de, depois da experiência, a possibilidade que temos de criticar o hotel, de julgá-lo e por *online* facilmente para quinhentas mil pessoas, em determinados sites, informações que podem fazer a diferença, para as pessoas que vão lá ver, entre marcar e não marcar. Portanto aí há uma diferença assustadora para o que era há dez, quinze anos atrás quando não havia internet.

A velocidade de destruição ou de promoção de um produto é muito maior do que era, mesmo os maus produtos podiam sobreviver dez anos há trinta anos, mas os maus produtos hoje não conseguem sobreviver dez anos, conseguem sobreviver dois. Porquê? Porque a velocidade de propagação de informação a dizer: “atenção, aquilo é mau, não vão, come-se mal, a piscina não vale a pena...” é tal que, quer os potenciais turistas, quer os próprios operadores turísticos não vão arriscar a ter nas suas brochuras uma coisa que depois se vai ao *tripadvisor* e depois ter, das duzentas críticas que há, cento e noventa e oito a dizer mal. Portanto, não é uma cabala, é porque algum fundo de razão deve haver ali.

Por isso, essa é uma mudança absolutamente central na forma de promover um destino, na forma de promover um hotel, na forma de o comercializar, na forma de apresentar o preço, de demonstrar a relação qualidade/preço, etc.

Eu só soube que vou a Paris na sexta-feira, e marquei o hotel na sexta e [para isso] fui ao *hotels.com*, e aparecem-me quinhentos hotéis, enfim... provavelmente marquei

naquele que, quando eu pus o raio que queria (vinte minutos a pé [de um local]), me apareceu em primeiro ou segundo lugar, para um *range* de preço que eu decidi: não quero pagar mais de 250 €. Portanto, excluí os de mais de 250 €, disse entre os 150 e os 250 (para Paris deve ser um hotel de 4 estrelas, enfim, tranquilo qb). Aparecem-me cinquenta mas, enfim, não vou testar os cinquenta, porque se calhar demorava dois dias a [escolher]... Fui aos primeiros dois, e desses primeiros dois, decidi. Portanto, quem nesse hotel negocia com o hotels.com estar em primeiro lugar, mediante determinados critérios na lista, é um director comercial que deve ser valorizado, e que sabe mais destas novas formas de venda do que o tipo que não liga. Se calhar, [este] até tem o produto melhor e mais barato, mas está no 42º lugar, onde eu não vou chegar porque não tenho 6 horas para estar a marcar o hotel.

**JRM** – Esse trabalho que fez em casa pela internet, há alguns anos atrás, fazia pela agência de viagens?

**EA** – De certeza.

**JRM** – Isto leva-me a perguntar se continuam a ter sentido as agências de viagens?

**EA** – Eu acho que têm sentido, não no modelo que existem agora, que ainda existem...

**JRM** – E já existem agências de viagens web 2.0?

**EA** – Sim, já existem.

A agência de rua, tradicional, vai tender, na minha opinião, a desaparecer.

Bem, desaparecer é muito radical, acho que não irá desaparecer nunca. O número de balcões físicos, daqui a trinta anos, vai ser, se calhar, um quinto do que existe hoje.

Hão-de continuar a existir, porque também há espaço para uma personalização da viagem, para um *face to face*, para viagens mais complexas, para organização de viagens com mais destinos, para tratamento de questões burocráticas de vistos, para aconselhamento nalgum tipo de viagens mais específicas que possa ter especialistas do outro lado também para dialogar consigo, em vinhos ou em arquitectura, etc.

Mas isso não é em Santarém, nem em Almeirim: para uma agência de viagens estar aberta ao público, a pagar uma renda, e com 5 pessoas a atender, porque é a maior a organizar viagens de vinhos, têm que passar à porta milhões de pessoas por dia, [e por isso tem de estar] em Londres, em Nova York, em Paris, em Pequim, não em Portalegre, não faz sentido.

**JRM** – Deixa de ter sentido ter uma agência de viagens, qualquer que ela seja, em, digamos, Almeirim?

**EA** – Quer dizer, é difícil...

**JRM** – E isso por causa da internet?

**EA** – Sim. E os números hoje são evidentes em relação a isso. Se vir os números de balcões de rua em Inglaterra, na Alemanha e em França, etc., têm vindo a decair anualmente de uma forma muito significativa.

E depois é preciso menos espaço, ou seja, hoje, no aeroporto de Frankfurt, há cinquenta agências de viagens, muitas *online* mas que têm ali o seu espaço físico, mas que ocupam metade do espaço desta sala, com duas pessoas e dois terminais; e não é preciso uma agência com 30 m<sup>2</sup> com telefones, faxes, isso não faz muito sentido

Eu não me lembro da última vez que entrei numa agência de viagens, confesso. Acho que a última vez foi para organizar, com um primo meu, uma viagem à neve para vinte amigos, há dez anos. Não entrei mais. Quer dizer, também estou num sector que me facilita, conheço pessoas, conheço canais, conheço hotéis... Acho que o meu Pai ainda irá a uma agência de viagens, uma ou duas vezes por ano, quando precisa, mas os nossos filhos, não os estou a ver, daqui a quinze anos, a irem a uma agência de viagens. Não me parece fazer sentido, não me parece. Mesmo num universo *net*, a personalização e o *face to face* vai existir, vou poder falar com pessoas que percebem do assunto, de uma forma muito mais fácil. Por exemplo, preciso de falar com alguém que percebe de arquitectura numa agência de viagens. Mas essa pessoa está em Singapura, nos escritórios de Singapura. Dá-se um telefonema...

Eu não investiria um euro em nenhuma agência de viagens de rua, eu.

**JRM** – Mas em agências de viagens não teria problemas, desde que estivessem baseadas na *net*.

**EA** – Ah sim, isso sim.

**JRM** – Será que tudo o que é viagens vai passar a ser directamente tratado com as companhias aéreas?

**EA** – Repare, pode haver aqui espaços. Por exemplo, uma agência de viagens pode ter a capacidade de dizer a uma companhia aérea: “Atenção, eu vou conseguir comprar-vos x centenas de bilhetes. E portanto quero um preço muito competitivo”

[Outra ideia é que] há agências de viagens na *net* que podem fazer um trabalho absolutamente extraordinário na promoção de determinado destino. E portanto é evidente que a companhia aérea que voa para esse destino (ou os hotéis desse destino) querem continuar a dar-lhes preços competitivos e apoio à sua operação, porque no fundo têm feito um bom trabalho... Por exemplo, uma agência que se especialize em Maldivas, em França. Pode ser pequenina, mas são bons. Vão buscar quem gasta mais,



porque têm uma estratégia comercial que identifica precisamente os meios onde tem que ser feita a publicidade, etc. É por aí. Mas não precisa de ter dez ou vinte balcões.

**JRM** – Basta-lhe um *site*.

**EA** – Basta-lhe um *site* e um balcão. Também toda a gente diz que toda a gente gosta de ver que existe algo de físico por trás do *site*. Mas, lá está: não pode ser em Almeirim! Se é preciso mostrar que existe fisicamente, é [preciso estar] na 5ª Avenida, ou nos Campos Elísios ou em Oxford Street, porque é ali onde passam milhões de pessoas. Pode ser que aquela malta que nós pensamos que estão sempre na *net*, afinal, estão ali...

**JRM** – As últimas perguntas são sobre alguns nichos. Acha que há mercado para um turismo de solidariedade, de famílias numerosas, um turismo de valores morais?

**EA** – Acho que sim, acho que há cada vez mais essa preocupação de ajudar, de voluntariado.

Se me perguntar se isso vai ser significativo na indústria global, isso acho que não. Mas há pessoas que cada vez mais despertas para isso. Mas a partir do momento que aquilo começa a ser um negócio, quando começa a crescer, criam-se situações muito nebulosas. Eu vi isso em Angola, via empresas a ganharem imenso dinheiro para mandar para lá voluntários. Os voluntários podiam ir, não ganhavam nada com aquilo, davam ali um mês da sua vida, ou dois meses, a pesar crianças ou coisas do género, e as empresas, vinha-se a saber que estavam a fazer bastante dinheiro. E isso afastava os voluntários: “não vou com aquele, vou tentar ir sozinho”. Mas para esses destinos é difícil ir sozinho, por causa das burocracias, dos vistos, etc.: necessita de uma estrutura. Quer dizer, ninguém aterra sozinho em Luanda a dizer: “eu quero fazer voluntariado”. Após 5 minutos, é assaltado e passado meia hora está morto! Isso não existe, tem que estar rodeado de alguma estrutura.

**JRM** – Muito obrigado por ter dado esta entrevista.

*Anexo 8 – Entrevista a Frédéric Frère*

**JRM** – O que entende por turismo?

**Frédéric Frère (FF)** – Turismo, para mim, faz-me pensar na sociedade que se divide em actividades laborais, profissionais, e o turismo é um contrapeso ao tempo que passamos a trabalhar, a produzir, no sentido em que precisamos de descansar.

O turismo surge como uma forma de o ser humano poder apreciar a vida, viver a vida, através de actividades lúdicas, descobrir o mundo em que vive, locais distintos...

Hoje o turismo acaba por ser também uma indústria, também faz pensar na palavra indústria porque o turismo é exercido por pessoas. Quando há uma procura, uma necessidade, muito naturalmente estrutura-se, organiza-se, uma capacidade de oferta, uma capacidade de resposta, e isso deu origem àquilo a que se chama verdadeiramente uma indústria: é cada vez mais especializada, segmentada, adaptada aos diferentes perfis de turistas, de viajantes.

**JRM** – E que tipo de gente é que se está a falar quando se fala de turistas? Ou, dito mais concretamente, quando nos seus serviços pensa em turistas, em tipo de pessoas é que pensa?

**FF** – Para já, vou-lhe dizer uma coisa com toda a franqueza: a palavra turista – e nós próprios que estamos a lançar uma nova marca e um novo posicionamento –, a palavra turista, para mim, é carregada hoje em dia de um significado negativo. O tratar uma pessoa como um turista significa que, de facto, não estamos a considerar a pessoa como um ser humano, mas como um mero número no meio de uma... manada.

Mas, no nosso caso, turista é uma pessoa que visita um local, por motivos particulares, que está num contexto de férias.

Tenho alguma dificuldade em associar a palavra turista a viagens de trabalho, apesar de haver a designação de turismo de negócio. É uma forma de classificar ou de categorizar um segmento...

**JRM** – ... mas não aquela que tem mais sentido?

**FF** – Não, não...

**JRM** – ... quando se está a falar de turismo não se está a falar de negócio...

**FF** – ... não, para mim, ao falar-se de turismo está-se a falar de tempo livre, de férias, de descanso e não de trabalho.

Também lhe posso dizer que essa conotação negativa, essa constatação, é uma oportunidade para empresas de afirmarem outro tipo de propostas de valor. Nós, por exemplo, vamos introduzir uma proposta de valor orientada para quem não se reconhece com esse turismo, essa palavra turista, e sobretudo, com o chamado turismo massificado.

Portugal conheceu o turismo internacional, o sair de Portugal para ir para fora, há relativamente pouco tempo, quando acedeu aos mecanismos de crédito, ao cartão de crédito e tudo isso, e na realidade a um poder de compra mais elevado nas últimas décadas, digamos. Mas, portanto, viajou sem se preocupar muito em que contexto, se era massificado se não era massificado.

Hoje as pessoas são cada vez mais exigentes, já foram a muitos sítios e agora querem ir, se calhar, aos mesmos sítios mas agora com outra perspectiva, com outro tipo de experiência, noutra contexto. E por isso é que há uma oportunidade interessante de afirmar uma capacidade de resposta para o turista mais individual e, sobretudo, adaptada ao perfil de cada um. Há vários tipos de viajantes, para não dizer turistas.

**JRM** – No turismo temos as pessoas que usufruem do turismo e aqueles que prestam os serviços do turismo. Que tipo de pessoas é que prestam o serviço?

**FF** – A segunda categoria, não é? Os que prestam o serviço.

**JRM** – Exactamente.

**FF** – Eu penso, antes de tudo, e é algo que nós tentamos praticar na nossa empresa, eu acho que antes de tudo, o que é importante é uma atitude. Nem toda a gente, por exemplo, tem jeito para ser actor ou astronauta, cantor, etc. E nem toda a gente tem jeito para prestar serviço, para trabalhar numa área de serviço ao turista, porque não são os manuais de procedimentos – que também são importantes, tem que haver procedimentos na forma de se organizar o acolhimento de pessoas como até prestar serviço –, mas eu penso que não é o manual de procedimentos que vai gerar a capacidade de ir ao encontro daquilo que o cliente espera, do que o turista espera, é uma certa simpatia genuína, é o gosto pelo contacto, é o gosto por receber.

Eu estou a pensar que há pouco tempo estive num *resort* no Brasil e tive uma experiência muito agradável. Todos os colaboradores desse pequeno *resort* tinham uma simplicidade no trato – e era um *resort* que podemos colocar na categoria de luxo. Tenho algum cuidado com a palavra luxo, porque hoje em dia, “luxo” também tem várias interpretações e pode ter uma conotação negativa. Mas, voltando atrás, todos

tenham de facto uma atitude fantástica, de simpatia, de abertura, discretos mas ao mesmo tempo disponíveis, e isso é muito difícil!

Portanto, eu acho que é um verdadeiro desafio de colocar as pessoas adequadas no serviço ao turista, ao visitante; tem muito a ver com as qualidades inatas da própria pessoa, e portanto os processos de recrutamento devem ter isso em conta.

**JRM** – E essa atitude é tão importante na hotelaria como é nas agências de viagens?

**FF** – Sim, penso que sim. É um contexto um pouco diferente. A interação não é do mesmo tipo, mas é sobretudo uma capacidade de se colocar do lado do cliente, de perceber o que é que o cliente espera. E isso é válido num hotel, e é muito importante no âmbito de uma agência de viagens. Eu diria que sim, que isso é importante e transversal aos vários componentes da cadeia de valor do turismo.

**JRM** – E como é que procura esse tipo de pessoas? É como os melões, só depois de aberto é que se sabe se são bons?

**FF** – É tem razão, tem razão. Por isso, há processos de entrevistas cuidadosos. Por vezes somos levados... Há empresas especializadas em que isso é feito de uma forma estruturada (nós já o fizemos), colocando as pessoas numa situação de conseguirmos conhecê-las, ou seja, não é só através de uma entrevista de uma hora que vamos conseguir isso. É por exemplo, propor à pessoa, desafiar a pessoa para estar um dia ou dois, num fim-de-semana num contexto em que a possamos conhecer, descobrir a sua personalidade.

Devo dizer que se detectamos que uma pessoa não corresponde a este perfil, a esta atitude para o contacto com o outro, muito rapidamente promovemos a sua saída da empresa, porque sabemos que isso não irá mudar. Enquanto uma pessoa pode ter essa aptitude/atitude e faltar-lhe experiência, isso para nós não é importante, isso é bom, a experiência e os procedimentos vão sendo inculcados em cima do resto. O contrário já não funciona. Então aí preferimos dizer à pessoa para ir para outras áreas, para outras indústrias.

**JRM** – Gostava que falasse agora sobre as questões relacionadas com o respeito pelo ambiente, a responsabilidade social e a ética, no desenvolvimento da actividade.

**FF** – Eu, felizmente, penso que há uma consciencialização cada vez maior sobre esses vários aspectos que referiu, e isso é transversal a todas as empresas. Na economia, hoje em dia, as empresas têm uma responsabilidade perante a sociedade em que evoluem. Em termos mais especificamente do turismo, eu acho que não é só uma questão moral, é também uma questão pragmática de bom senso de negócio. Um turismo que não é

respeitoso, por exemplo, que não preservar a autenticidade dos locais visitados, é um turismo que a prazo vai ser estragado.

Portanto, acho que cada vez mais as empresas preocupam-se com esses aspectos, e preocupam-se com os aspectos do respeito pelo meio ambiente pela mesma razão. Ainda no outro dia, numa conferência a que assisti, estava lá o CEO de uma grande e conhecida cadeia hoteleira e que dizia: “Nós praticamos a defesa do meio ambiente porque temos interesse directo nisso, obviamente que temos uma preocupação como cidadãos, como empresa socialmente responsável, mas também o facto de implementarmos algumas práticas, na economia de energia, etc., traz-nos benefícios directos e concretos, financeiros”

E depois há os aspectos éticos, também, há limites, obviamente, no tipo de turismo que pode ser praticado. Eu acho que, hoje em dia, também as empresas, claramente, adoptaram isso. Há sempre, como em tudo na vida, excepções, mas de uma forma geral há uma consciência [de que se deve ser ético].

**JRM** – Em ambientes tão concorrenciais como este, como é o caso da hotelaria ou das agências de viagem, a concorrência não tende a ser, às vezes, demasiado apertada, a fazer *dumping*, por exemplo?

**FF** – Sim, essas práticas ocorrem pontualmente, sobretudo em contextos de forte pressão, mas elas nunca levam a nada a prazo. Eu acho que elas são esporádicas, mas a minha observação mesmo assim de algumas atitudes no negócio em Portugal levam-me a pensar que ainda há emoção a mais, e falta alguma racionalidade, e que talvez nalguns mercados com espírito menos latino, ou menos mediterrânico, menos emotivo, nesses mercados verificam-se menos esse tipo de práticas.

**JRM** – Não será também uma questão de profissionalismo vs. um certo amadorismo?

**FF** – Também, também, tem toda a razão. Há alguma fatia do tecido empresarial, tanto do lado da hotelaria, como do lado das agências que ainda carece muito de preparação, de formação académica e que, digamos, não implementam, aplicam posturas, estas tais posturas racionais de bom senso de gestão. Isso claramente que é ainda um dos motivos de algumas más práticas que não levam a nada. Do ponto de vista económico, a prazo, não são interessantes.

**JRM** – Um outro aspecto que gostava de falar era sobre a relação do turismo e a cultura. Em primeiro lugar gostava que me falasse mais sobre a cultura, agora. Suponho que este seu novo negócio, tem bastante a ver com a cultura. Como é que concebe a cultura e como é que a insere dentro da oferta que faz?

**FF** – Muitas vezes, quando viajo e estou num destino estrangeiro, sobretudo destinos considerados como emissores para Portugal, com potencial para enviarem turistas para Portugal, eu pergunto-lhes o que é que valorizam, a que é que associam, o que é que procuram relativamente ao destino? Obviamente, a resposta depende do país onde estou, mas muitas vezes o património, a história e a cultura são referidos. E portanto, a cultura tem, sem dúvida, acho eu, um papel muito importante na cadeia de valor do turismo, da oferta turística.

Mas agora, há que definir o que é que é cultura. Cultura começa simplesmente com o turista a ter curiosidade em partilhar um pouco a forma de se viver, das pessoas; e depois vai até ao património, arquitectura, monumentos, todo o património de arte que está reunido em alguns museus (mas não só).

Eu penso que, hoje em dia, a não ser o turista cuja motivação é exclusivamente o sol e praia, o turista de países de chuva, do Norte [da Europa], que precisa de descansar uns dias, há muitíssima procura e muito fluxo turístico em torno do conhecimento e descoberta do país, bem para além do seu clima. E portanto, aí a cultura tem, de facto, um papel-chave.

Portanto, é fundamental que haja iniciativas no sentido de evidenciar... primeiro, de proteger o património cultural, de o evidenciar, de o iluminar, até literalmente. Nota-se que há edifícios magníficos que deveriam ser iluminados, não só responde à necessidade do turismo mas como também tem um impacto emotivo, um impacto de ambiente, e acho que hoje, as cidades, algumas cidades portuguesas carecem desse trabalho, de bem identificar... Eu acho que, claramente, as Câmaras deviam identificar zonas de interesse turístico, e apostar, investir nessas áreas, de forma que haja um tratamento muito cuidado dos edifícios, da experiência do visitante. Isso passa por vários detalhes, da sinalética, o arranjar os passeios, também os espaços verdes, o verde muitas vezes também faz falta e depois colar, colocar em cima daquilo que eu chamo o palco das emoções todo o aspecto de animação de espectáculos de rua. Há tanta coisa que se podia fazer. É impensável fazer isso tem todo o lado, nem é preciso fazer em todo o lado, mas sim nos tais locais identificados como de interesse turístico, com potencial muito interessante para o turista.

**JRM** – Pode falar um pouco mais do “palco das emoções”?

**FF** – Eu, o que eu acho é que se eu fosse presidente de uma Câmara de uma cidade com interesse turístico, eu reunia competências complementares oriundas, por exemplo, do mundo do teatro, chamava encenadores, para além de arquitectos e dizia: “Temos aqui

um diamante bruto e agora vamos poli-lo e vamos trabalhá-lo”. O diamante é de facto, muitas vezes o centro histórico da cidade, seja ela grande ou pequena. Há o *hardware*, há os edifícios, até onde o turista fica alojado e tudo, mas depois temos que trabalhar muito bem o *software*. O *software* é toda a experiência que o turista vai viver nesses locais e isto é uma mistura de, lá está, daquilo que eu dizia, de muito bem iluminar todas essas áreas – um teatro também se preocupa com a iluminação porque o palco com uma luz é uma coisa e com outra luz já é outra e já transmite uma mensagem diferente para nós – depois também há temas como a música, espectáculos de rua.

Há um exemplo curioso, aliás que ilustra um pouco o que estou tentar dizer que é o da Expo98. A Expo98 foi pensada como um projecto de raiz em que todos os componentes foram reunidos. E lembro-me que durante a exposição, de facto, todos os espectáculos que se viviam na zona da Expo98 eram fantásticos, e as pessoas sentiam uma alegria de viver. Não é só porque havia ali uns pavilhões simpáticos, era também porque havia todo um ambiente.

As cidades deviam fazer a mesma coisa, tanto para os seus habitantes como para os turistas. Pode-se falar do turista interno, que vive no subúrbio e se desloca para o centro da cidade para viver a emoção que lhe transmite essa necessidade, tal como o turista.

E depois há pequenos pormenores que devem merecer um tratamento específico. Por exemplo, eu acho que é uma poluição (e muitas cidades já resolveram isso) as esplanadas com chapéus-de-sol patrocinados. Há formas de patrocinar chapéus-de-sol. Por exemplo, em Varsóvia, vi que eles se tinham interessado por esse problema, embora nem sempre da melhor maneira, mas tinham-no feito... até notei que era uma empresa de cerveja que patrocinava muitas esplanadas de madeira, em que o logótipo estava quase que gravado na madeira, muito discreto e muito bem feito, mas com uma linha continua e tudo bem pensado. As ementas que eu vejo na Baixa, com várias línguas com aquelas bandeiras... o turista que vê aquilo e pensa: “Isto é um apanha-turista”.

Portanto acho que as Câmaras também devem impor regras em todos esses aspectos *soft*, é muito importante, e acho que isto não ainda bem incorporado na cabeça dos autarcas ou de quem está com responsabilidades ao nível da oferta turística.

**JRM** – Pensa que actualmente há a preocupação de que aquilo que é turístico não seja só usufruído pelos turistas, mas também pelas pessoas locais?

**FF** – Sim, acho que sim, sem dúvida. Eu acho que a nacionalidade ou a origem do turista não conta, temos que começar por nós próprios.

**JRM** – Penso que aquilo que não for bom para nós próprios também não é bom para os outros.

**FF** – Exactamente. Por exemplo, ao passarmos frente a uma parede na Rua do Alecrim, cheia de *graffitis* (agora até pintaram, já resolveram [o problema]), – se calhar quem passa todos os dias já não vê tanto –, mas eu, que vivo ali perto, posso-lhe dizer que fico doente; fico, se calhar, também preocupado pela reacção do turista. Talvez haja um bocado de formação profissional...

Mas acho que sim, que tem que se valorizar estes locais de interesse, que são importantes tanto para o visitante estrangeiro como para o cidadão nacional.

**JRM** – Podem ser mesmo locais de interesse cultural.

**FF** – Sim, sim, e aliás, há um grande potencial, é todo um viveiro, o habitante, o residente, o cidadão nacional que deve ser estimulado para também para conhecer melhor o seu próprio país. Falando contra mim aqui, não deve só pegar num avião e ir visitar o estrangeiro. Acho que isso é totalmente complementar, aliás, quem tem o gosto de conhecer o seu país também tem o gosto de visitar outros locais do mundo. E portanto, acho que deve-se fomentar isso, e têm sido feitas algumas iniciativas nesse sentido.

**JRM** – E será que é possível pensar-se que o turismo ajude ou promova algumas mudanças culturais nos destinos receptores?

**FF** – Sim, até em Portugal já temos exemplos flagrantes disso. Por exemplo, no Algarve: já não sabemos se os Algarvios são portugueses ou se são uma mistura de ingleses... até há uma nova língua, a língua do desenrascar, do tentar conversar com o turista!

Acho que sim, mas isso é um aspecto que pode ser potencialmente ser negativo. Os actores do negócio do turismo têm que se preocupar com esse aspecto. Por exemplo, no cuidado com a arquitectura: acho que é uma pena quando se constroem hotéis que muito pouco têm a ver com a cultura local ou com a arquitectura local.

Acho que sim, que isso é um aspecto que merece ter o maior cuidado, porque pode surgir. Estou a pensar em vários outros destinos. Todos os destinos onde se desenvolve um turismo massificado, infelizmente, alguns não perceberam que o cliente, o que procura é uma experiência autêntica e fica triste quando vê, no local que visita, os totens da sociedade moderna e que encontra, em vários pontos do mundo. Por exemplo, é como imaginar estar na Rua Direita de Óbidos e de repente ver lá um Macdonald's, (pronto, temos que usar essa imagem).



Voltando aqui à responsabilidade ou preocupação das Câmaras, estas devem ter o cuidado de preservar uma oferta autêntica, e não de ser mais um sítio igual a todos os outros, acho que isso é muito importante.

**JRM** – Passamos então para a última parte, a das tendências. Que tendências detecta na vida da sociedade, as que aconteceram nos últimos anos e as que podem vir a acontecer nos próximos anos, e que condicionem a oferta ou influenciem a procura no turismo?

**FF** – De facto, há várias. Não é por ordem de importância, mas à medida que me vão surgindo.

Há claramente, hoje, a tendência para o bem-estar. Nós estamos numa sociedade em que trabalhamos muito, temos as ferramentas de comunicação, os telemóveis, a internet, que são geradoras de stress. Estamos sempre a comunicar, tudo é devido para daqui a um minuto, e a noção de tempo alterou-se completamente quando comparado com o passado. E isto tem um impacto na saúde. Também há todas as preocupações com o que se come, o impacto dos químicos no nosso organismo e portanto, há uma tendência para o bem-estar. E surgiu, em resposta a essa tendência, tem surgido muito uma oferta associada a essa tendência, em que se propõe ao turista, não só ir dormir, não só ir à praia, não só visitar mas também dedicar uma parte do seu tempo, da sua estadia, a si próprio, ao seu corpo, na realidade, ao seu bem-estar, temos os *spas*, o relaxamento, etc. Essa é uma tendência.

Depois também acho que, devido ao facto de cada vez mais estarmos num planeta que encolhe – e isto está muito associado ao viajante de negócio, que está constantemente a deslocar-se por motivos profissionais –, no momento das suas férias, o consumidor, o turista vai procurar sensações mais fortes. Aí surge uma outra tendência, não bem aquilo que se chama o turismo de aventura, porque acaba por não ter grande coisa a ver com o radical, com a aventura em si, mas pelo menos é sair dos circuitos tradicionais pelo qual o turista se desloca normalmente. Refiro-me a essa necessidade de ter sensações fortes, de sentir alguma emoção, de considerar que o simples facto de apanhar um avião e ir para outro sítio não é suficiente, e a experiência no local vai ser muito importante. Para corresponder a essa necessidade, surge um conjunto de empresas, de actores de negócio, até os próprios hotéis, com esta preocupação de promoverem a noção de experiência, porque ela faz a diferença. Se há experiência, ela fica na nossa memória e gera satisfação com o cliente.

Obviamente há uma tendência, que não é tão recente, e que pode ser interrogada em termos do seu potencial no futuro, que é o do turismo de negócio. O turismo de negócio

que é o turismo de convenções, de feiras, exposições, etc. Porque é que pode ser questionado? Porque podemos perguntar se, com a internet, continua a fazer sentido, por exemplo, empresas proporem os seus produtos fisicamente no espaço previsto para isso. Se com as tecnologias de comunicação, do tipo de telepresença, videoconferência, ainda faz sentido as pessoas estarem horas em avião para se reunir. Eu acho que sim, e tenho pensado muito nisso, e tenho praticado experiências virtuais. Mas falta sempre uma coisa, que é tudo aquilo que acontece. Por exemplo, quando temos uma reunião, o importante, claro que é reunirmo-nos com  $n$  pessoas, mas é à margem da reunião, é no *coffee break*, é no almoço, é nos bastidores da reunião ou da conferência, que coisas muito úteis acontecem. E portanto eu acho que esses canais vão ser complementares mas não vão substituir, podem substituir em alguns contextos viagens rotineiras, mas não eliminar de todo, de todo.

Outra tendência, está um bocado ligado ao bem-estar mas não é, é as viagens associadas à saúde. Há destinos que estão a afirmar a sua especialização, a sua proposta valor assenta mesmo na saúde mas mesmo a nível hospitalar. As pessoas deslocam-se para certos sítios porque já há uma competência muito elevada a nível de infra-estruturas hospitalares, e também de serviços periféricos à parte médica. É uma das tendências que está a surgir e há hotéis que estão a incorporar essa tendência nas suas estratégias. Globalmente são [estas as tendências que vejo].

**JRM** – Deixe-me voltar atrás, à internet: gostava de saber como é que vê a relação das agências de viagens com a internet, pois a internet mudou muito daquilo que as agências de viagem faziam. O que é que pode acontecer no futuro?

**FF** – Muda imenso, muda imenso porque antigamente o agente de viagens era detentor da informação e, hoje em dia, ele lida com um cliente muito informado, e com risco de estar mais informado!

O cliente, primeiro, vai à internet para aprender, e depois vai ter com o seu agente de viagens, e tem que sentir – há aqui um desafio enorme para que esse agente de viagens lhe traga, lhe acresça valor – portanto muda imenso nesse aspecto. Mas é positivo porque de facto leva o agente de viagem a alterar um pouco as suas competências e a rever a sua proposta de valor.

O agente de viagem hoje, cada vez mais, deve-se especializar. Este é um dos impactos desta distribuição de informação enorme a que se assiste. Portanto, as empresas no sector da distribuição têm que deixar de fazer um pouco de tudo e fazer mal, ou fazer

bem, para fazer muito bem dentro de um segmento específico, dentro de uma especialização.

A internet é também uma enorme oportunidade para chegar ao consumidor. Os grandes *players* de internet são agentes de viagem, há que dizê-lo. Obviamente que há uma tendência também, há uma fatia da internet que põe em contacto o cliente final com o fornecedor, directamente. Mas isto dito, o fornecedor o que é que vai fazer? Vai promover a si próprio, e é suspeito de não ser totalmente isento; por isso é que surgem empresas intermediárias, que tentam orientar o cliente para aquilo que lhe interessa, em função do seu perfil, em função do seu poder de compra e, de uma forma bastante mais isenta do que o próprio fornecedor. Portanto há grandes *players* que são agentes de viagens da nova geração. E há agentes de viagens para tudo.

Aliás, a palavra agente de viagem deixou de ser usada em alguns contextos e passou a ser usada noutros. Por exemplo, na indústria de viagens de negócios já não se fala de agentes de viagem. Há já muitos anos que, nos Estados Unidos, essas empresas, designadas de *Travel Management Company*, empresas gestoras de viagem, outras são associadas a consultoras, às DMC's etc. Portanto, o agente de viagem, para mim, e eu aliás tentei, sugeri isso na APAVT a certa altura, mas olharam para mim, abriram muito os olhos, e disseram: “Espera aí, o agente de viagem, não se deve tocar nessa palavra!” Mas, de facto, eu acho que ela não traduz aquilo que se faz hoje, e o agente para mim, ainda está associado à posição do passado, que fazia um bocadinho de tudo, estava ali metido entre todos. E isso acabou.

Portanto, quem ignora internet faz um erro enorme! É uma ameaça, em muitos casos pode ser uma ameaça. Quem vendia através de balcões um bilhete de avião e pouco mais, de facto, o cliente se calhar, hoje em dia, mais facilmente vai à internet e compra lá, e compara. Ao mesmo tempo, eu acho que estas coisas são geradoras de transformação, e eu acho que é um sector que tem uma virtude: é um sector que por natureza é versátil. Para já, porque lida com culturas, com países variadíssimos, com línguas. O agente de viagem tem lidar com um universo enorme e portanto, é uma indústria que tem alguma facilidade de se transformar. Não é uma indústria pesada, tangível, é uma indústria de serviço e portanto a indústria de serviço facilmente se adapta à mudança. Imagino que certamente vai ser o caso, e é o caso, da nossa indústria.

**JRM** – Uma das tendências é a do aumento da esperança de vida. Isso tem influência na oferta e na procura?

**FF** – Claro que sim, há a adaptação da oferta turística ao aumento da esperança de vida, a seniores que acabam por ainda não serem seniores. Na altura dos nossos pais já eram considerados como seniores. Portanto, são pessoas que têm poder de compra, disponibilidade, e que, conforme os anos vão passando, vão precisando de alguns serviços complementares associados à saúde.

Eu acho que estão a surgir muitos projectos neste campo. Por exemplo, acolhimento de comunidades de pessoas que não são expatriados, são reformados que se instalam num país, não muito longe do seu país de origem, e onde vivem uma grande parte do ano.

E com a liberalização da oferta aérea, as tarifas baixaram muito, seja *low cost* ou não, tudo vai dar à mesma hoje em dia, o que torna cada vez mais acessível poder fazer idas e voltas frequentes entre o tal país de descanso e o país de origem.

No país de descanso encontram infra-estruturas de apoio. Até pode começar, simplesmente, com fisioterapia, por exemplo, e depois conforme vamos envelhecendo, a fisioterapia já passa a ser um bocado mais pesada, digamos. Mas acho que sim, que há um enorme potencial, e a própria internet acho que também vai-se adaptar a isso. Daqui a muito pouco tempo, já hoje, eu diria, a pessoa que se vai reformar já foi utilizador de internet e vemos muitos seniores que hoje em dia se dão lindamente com a internet, passam horas na internet. Acho que a geração não se está já a adaptar já está a passar, e há que ter isso em conta. É um mercado com um potencial enorme!

E há outros que agora me surge, mas que é uma realidade, e que tem a ver com a, como é que chamam a isso?, com a opção sexual, digamos, o chamado turismo gay que se nota, quer dizer, eu começo a ver *sites* na internet, cidades ou *resorts* que têm sempre ali uma janela para passarem sempre uma mensagem para essas comunidades ou segmento de mercado.

**JRM** – Por fim, no marketing de muitas indústrias está-se a fragmentar ao mínimo os segmentos. No turismo também acontece a mesma coisa? Dito de outra forma, há mercado para tudo?

**FF** – Eu acho que sim, que há mercado para tudo. Mas estamos a tornar as mensagens demasiado complexas, a comunicação demasiado complexa.

Eu acho que o ser humano é um conjunto de coisas: um dia apreciamos qualquer coisa, amanhã... quer dizer, no mesmo dia temos gostos para tudo, momentos para tudo e portanto não podemos pensar em desagregar completamente o consumidor. Não, uma pessoa que joga golf também aprecia o sol e mar, também aprecia a gastronomia, é um conjunto. A especialização, ou a segmentação, deve ter os seus limites, sobretudo na

comunicação, senão as mensagens acabam sempre muito confusas; as pessoas não se vão reconhecer – eu não faço parte desta tribo, só dos golfistas.

Agora, ao mesmo tempo, há uma virtude na segmentação que é: o que precisa mesmo quem vem jogar golfe? Nesse aspecto isso é importante, o que é que valoriza o jogador de golfe? O campo, e para além do campo, a experiência fora do campo. O que é que valoriza a pessoa que vem num contexto de gastronomia? Isso sim, é conhecer melhor o seu cliente.

Agora, segmentar demais a oferta, acho que vai haver um limite, é uma moda, e há quem tenha interesse também nisso, os vendedores das ferramentas tecnológicas associadas.

**JRM** – Muito obrigado por ter dado esta entrevista.

*Anexo 9 – Entrevista a Gavin Eccles*

**JRM** – What is tourism?

**Gavin Eccles (GE)** – I suppose the definition is people who are away from home for more than 24 hours.

I think it is the official definition, which brings the people who decides to leave and go away for one night or up to one night, I suppose, if you are a day tourist is to give you the ability to have some time away, be through business, where you are not literally tourist, but you are a tourist at the end of the day because you are at somebody else's location, or, secondly, because you picked to travel somewhere because there is some sort of interest or some means of wanting to travel.

So I think tourism is people trying to look for something different.

I think tourism started with a train journey, and who started tourism was Thomas Cook. I think is how you look how people move, and how people move to, and to point of traveling, and getting away to somewhere different.

**JRM** – And is there any business tourism?

**GE** – Yes, there is. I mean, I think, particularly when you get people visiting, they visit the destination purely for business, but on the back of that, they will have some further activities: they may stay another day; they may stay the day before the meeting; they may stay a day after the meeting; or they may try during the day to get out of the hotel and go and see something.

So I think sometimes we underestimate people traveling on business. They are not tourists by the normal definition, but what they are, or what they will do, is dependent on what is at their destination. I think there is good opportunities for people to try to bring people who travel for business and make them have some means by which they understand where they are traveling to, and not just stay at the hotel and come way.

**JRM** – And if that is tourism, what is a tourist?

**GE** – I think tourist is someone who goes to try to find something, discover something. So, as a business traveler, you're not a tourist until you leave the hotel and explore or do something different. If you just arrive at the hotel, have the conference and come way, you've been a traveler, a business traveler, you haven't really been a tourist. So I think that the difference is the point where somebody moves from being there for a business

meeting, to underpin some tourism activity; than we could say they have become a traveler and a tourist.

**JRM** – In airline industry there's a bit of a mix of both travelers and tourists.

**GE** – In the classic airline industry, in the old, what we called schedule carriers, network carriers, tourism was irrelevant. Where companies made money, lots of flying, business travelers; and if those travelers decided to stay another day so, what? We are airliners, we are certainly not pushing tourism. They were looking at business routes, city to city points. That was the old school.

I think what the low costs brought was the opposite. Which is, if you bring flight prices low, and you have the ability to people to travel, people will use airlines as they may have used buses. So how people in the past have made domestic tourism? The airline low cost enabled people to travel outside of their home to destinations within 2, 3 hours at a low price, and so all of the sudden, low cost has very much helped to support tourism, particularly weekend break, short break tourism.

So if you think about it, normally airlines are very quiet at weekends because the business travelers are not traveling; and so, theoretical, there was a market to promote business or leisure travel to normal airlines at the weekend and they didn't; and low cost airlines came in, and basically took all weekend breaks market from traditional airlines.

So that has been, I suppose, a big growth, change of market of tourism as weekend breaks. Whether or not that will continue, we're not sure, I think there are some skeptics now saying "the growth of low costs is too much, and people will be a lot more savvy, they will pay destination" Instead of saying "let's go away because it's cheap", they will say "do we really want to go to Basel? What has Basel has to offer? Why are we going to go to Basel? Why don't we stay at home?" So I think that has been the euphoria of "Oh, that's 20 euros, let's go to Basel, we don't know where Basel is, we've never been, we'll probably never go back, but for 20 euros!.." I'm not sure. I think that we've had probably the best days of the weekend short-break business. I'm not sure. We'll still see it, but I think people will be a lot cautions about where they go, and how they go, and they won't do this because of price.

But I think that's [because] the airlines have not pushed tourism traditionally but the low cost have come in and underpin that. And I suppose nowadays are opportunities for airlines to blend business tourism and leisure tourism and take both, and segment at how much you pay; if you fly first you're predominantly business traveler; if you fly economy you're predominantly leisure. That's how it has been split.

**JRM** – So, we can speak about tourists and the business travel?

**GE** – Yeap!

**JRM** – Let's say, in the past the difference was that the airlines though only on the business traveler, and now do they start thinking about the tourist.

**GE** – Yeah, they do.

**JRM** – For instance, TAP made a Brazil campaign.

**GE** – You're right. I think that TAP has made a huge campaign. They did the first campaign at 64 € – “discover Europe”. Now, this weekend they launched another campaign at 59 € to discover Europe. So, they are keen to try to say “at the weekend, when we don't have the business travel, we have seats, we have capacity, why don't we try and take leisure travelers?” And so you're seeing a shift away from relying on business travelers.

The big carriers, people like Emirates have done a lot to sell Dubai, not just for business traveler but – come to Dubai with Emirates – you fly the low price and they'll say you're a real tourist and you're not going to Dubai, not as business traveler but for real pleasure. So, they are getting better.

**JRM** – What kind of people does the tourism industry and specifically, the airline industry needs? When they speak about service, the service industry, what kind of characteristics do they have to have?

**GE** – That's a good point. Airlines are traditionally... and hotels! It's interesting, because hotels and airlines, 10 years or so, realized that the most important people in the industry were not service people but people who understood commercial skills, yield management experts, people that can look at capacity and price, and I suppose the airline industry went through a governance model where most management were focused on costs and on price and on how much we can make, at detriment of service.

So I think many people would say airline service, in the last 10 years, has not got better, if anything it has gone worse. Be it because of cost cutting, so airlines have skimmed costs (see Iberia flying now, you don't get food, and the airlines cut food), it's pretty awful, the cost cuttings. So, you could argue that there has been so much effort on saving money that service has been pushed back. And I think people have realized that. And, to be honest, the low cost haven not pushed service either: they're having 3 cabin crew, 2 cabin crew on some planes, they're interested on selling on board products, they're always trying to sell you coffee, teas, anything that the airline can make money. So, I think service has been left behind by all airlines, be traditional airlines who have



been focused on cost cutting, or low cost airlines that just haven't the people to serve excellence because they are the cost.

So I think that what it does mean is that the future of airlines is about trying to find what is important to the customer. And if food is not important then remove food, and dialup something that is important, is about trying to have anticipation.

But again, the other point with airlines is the industry has become a lot more self-sufficient. Coming back to concept of business travel, many customers don't really need staff, the concept of checking themselves, self-service, leave me alone concept in an airline has become important. Which then means, for the older people, people that are not businessman, or the leisure, there is opportunity to spend more time with the passenger, in the check-in, or on board, learning about their needs and trying to present a better service experience.

So, by the industry point of view, they're quite fortunate that they do have costumers sitting there for a few hours and there is time to try to get to know people better.

**JRM** – Even on the lounge areas of the airport?

**GE** – Absolutely, even on the lounge. I suppose, as anything, the more with airlines, where believe they're probably have given a better service is the business travelers who pay more money if you're flying business class or first class. You have specific waiting areas and on the board the plane you have less people, so you would expect that you get better service. Golf Air recently start to bring on board Chefs cooking at the seat for people. So, in some ways they try to go back to where airlines used to be fifty years ago, where you would give very strong individual service, but that's to the people at the top. To the tourist seating at the back, service has been left behind.

**JRM** – Another aspect which is more or less related with this is the ethics and social corporate responsibility. Do they really have it present when they start working every day?

**GE** – Probably no, but it's a very difficult position for an airline because, at the end of the day, they pollute the environment. There is nothing we can do about that. Their arguments would be that they pollute less than cars, relatively, and trains equally. I think they're the more efficient means of travel. To take 400 people, 400 single people driving or 400 people on a train, I believe, they believe or airlines say that carbon foot print is less on a flight then on any other transport. But it does not overcome the fact that people believe they're not corporate responsible, social responsible. Its planes need fuel. Virgin wants a plane in 10 years which won't run on petrol. Whether that is

possible, nobody knows yet. I think airlines are worried, of course. They want to do their bit to help environment. I'm not sure we can look to airlines lead, airlines will do things. And now, with some airlines, you can offset some of you carbon footprint with money to charities of re-plantation of trees, and environmental policies. So I think they're trying, it's very difficult. They're not ethical, but without them we would not survive. It's a situation, they are the problem but they can't be the only solution.

**JRM** – That's one aspect of the ethical perspective of the business, the environmental aspects. But there are other aspects that can be interesting to speak about, like, for instance, the setting of prices ...

**GE** – My former bosses are going to go prison, for price fixing with Virgin. Yes, it's been a big issue. Price fixing, particularly with fuel, has been a big problem. Airlines have got together and said: "Look if you charge fuel price extra, we will charge it" That's not good for the industry, and it's not good for costumer. Obviously, airlines have offset fix pricing on fuel as a way to bring back revenue to the profit and loss account. So, it's a very government industry, it's very well policed. The laws on ownership are still very strong, we have freedoms across Europe but with the US we cannot have more than 49% share in a US company, in our industry. So in we are very governed, and that probably means that we than if there are opportunities to go beyond the governance, and it seems a quick win, then airlines will; and Ryanair has got court cases against them for receiving funds and European Union funding, which is illegal. Again, they're saying that they were given in good faith.

So, price fixing on fuel, money received from government and tourism associations for promotion are open to some litigation cases, definitely. But most airlines collude together, we all do it. We all get away with it. But, then again, sometimes the US and the UK particularly are very keen – and this latest case between BA and Virgin is an interesting one and other airlines are involved and they will bring down a big case against BA and Virgin for price fixing, to stop anybody else from doing it.

The other thing is, when you work for an airline, you go to places that are the most unethical places. You might sign a code of conduct, but if you are a station manager for Nigeria or Angola, and you need a bribery to leave the airport, otherwise 250 people are not going, it's very well for BA or TAP to say you can't give money away, because of your code of conduct, but does that work in reality?

**JRM** – I think we can change to another subject which is tourism and culture. How does the tourism industry seek culture and how do they conceive culture?

**GE** – I think for cities it has become very important. Cities have used cultural attractions as a way of trying to raise their profile.

In the last 10 years there hasn't been no better case, probably, than Liverpool, with the Tate Gallery and the importance of contemporary arts in the quite dull, grey, industrial city that was falling down. Bilbao is another example with Guggenheim, when the industrial shipping was dying and so these cities didn't have much to offer in terms of industry and they turned to, some say, franchised or bought models. You buy Tate, you buy Guggenheim. Culture is about discover so you got in both cities, in those cases, in Liverpool particularly, Victorian buildings are very attractive and imitating that kind of Victorian thinking, through cultural experience and people discover what it was like to leave 100 years ago, 150 years ago.

I think city culture is either we try to go back to some sort of nostalgia on history and build cultural experiences around history, or we use art and entertainment as a way of growing culture and so it might be theater or events that have cultural events.

London does good things like Noting Hill Carnival, where black American or black African culture is encouraged to do a parade over the weekend. I supposed it tries to bring harmony to the destination, when the destination is made of different identities.

Be careful, we don't mean here educated tourisms, it becomes too sophisticated. I think is for people who understand that culture doesn't mean opera and art (of course it's part of it) but it is also exploration, its discovery, its going back to times. Visiting somewhere not because it looks the same and streets look the same what we know, but buildings are different, the way people look and behave, that's all part of the learning experience. Culture is important.

For tourism, particularly in Europe, culture is probably the one thing that we can use in our favor because we have some sort of history and tradition; we can try to use culture as a way of re-lighting industrial cities and rejuvenating city tourism.

And the European Cultural Capital has really helped to enable cities that are suffering to really use their cultural capital status to make a difference. And I think that the last few years, and Liverpool is a good case study because tourism and marketing has got a lot better. There are a lot of people thinking that Porto as culture capital was too early; in those days it really didn't mean anything. Now, to get the status of culture capital of tourism for Europe is a big thing for a destination. Guimarães will be in 2012 so it will be interesting to see how they start using the capital of culture as a way to develop a city for the better.

Be careful because culture is not just for international tourism but also for domestic tourism, and trying to raise the profile of cultural events for the people who live in the city and the people in the surrounding areas because that is important. Normally we don't go to a local museum, or local art gallery or local theater; we'd rather go to one in another country. Why don't go our own?

Culture is not about making it sophisticated and accessible to a few people that are very educated, it is about bringing cities alive through events and attractions.

**JRM** – Do you think that the airline industry can help to promote this cultural tourism?

**GE** – It can be.

BA is a great example. It did a campaign – “London is closer than you think” – and the whole campaign was about bringing Europeans and Americans to come to London and experience London. And what was interesting was that particularly the Americans speak the same language we managed to create a whole campaign were, part of coming to UK, or to London was to understand how do British people think and how they speak English. And it was a whole campaign to get what we called *brit speak* which was to get Americans, when they are hear things like – where is the bathroom? Oh we don't have a bathroom, we have a toilet – We don't ask for the bathroom. In my country we ask for the toilet. Its culture to get Americans to understand that we are different, don't come here and behave like an American. Come and be part of the British cultural, be a Londoner. And we got them to try and learn how to speak like if you were form the UK or London, in particular, and not because you speak British American.

I think airlines a part to play. What airlines try to do is to start the journey before you arrive, as part of getting to the destination. And you can start through the magazine, through the food on board and through the activities that the airline delivers. Start try to show the tourists that they should fly the national airline to the destination they're going to: “Fly to Lisbon with TAP because we know Portugal better than the Brits or the Germans would do” And that's the first part of the discovery, getting to the destination; and that should be on board of the plane. So, you shouldn't go on board on a plane and feel you're in a space that could be anywhere. You know, for TAP, that would be, of course they have Portuguese wines, but serving everything in Vista Alegre, create a all theme of Portugal in the space of an hour. Rather than trying to look like some sort of cultural European contemporary airline, like everybody else has done. Probably that's one way to get involved.

**JRM** – Let me see the culture and tourism on the other side. On the side of those who are in the country, or receive the tourist. What is the impact of tourism in the city or in the country?

**GE** – You are with it or you hate it. I suppose everybody that works with it wants it, because they make money out of it; and the ones that don't make money out of it probably feel that it gets in the way. I suppose sometimes we underestimate the level of..., or we don't plan or don't educate the local people who are not involved in tourism for financial reasons. It's important to say: "your city will be a lot busier, there will be a lot more confusion more congested, more pollution, prices, in some cases, prices will start to rise as the tourists can be exploited" So, I think those who work with it very much like it, and those who don't can often feel that we are imposing tourism into their environment; and they don't see any benefits from it, because they just see the negatives. They don't see the financial gains relative, and, of course the local municipality will receive the fiscal benefits but, will the individual get that? Probably not.

The other argument would be that this is what we mentioned about culture. If destinations raise their gain to get tourists, that means that are raising their infrastructure and that means that the people that are not involved in tourism, locals, should benefit from that. And I think that this is one of the things that you notice a lot now, particularly with museums and attractions. You start to get importance of schools, getting schools involved, getting groups involved, during the periods of fewer tourists those attractions can be opened for locals.

From the point of view of cultural tourism you could argue that churches are part of that. But should local people pay to go to church? Never. This is a problem. In the UK, if you can show you're from the UK or from London, museums are free. Because the tourists are paying, if you can proof with a bus pass or residential pass that you are a local, you can benefit from the tourist. What the tourist are helping to pay for. It feels a little bit intimidating being charged to go into a church or to go to a museum as a local!

I think this is where we can get back to start to try to understand what has the tourism provided for the business in the city and the people making money with it but for the people who don't get the benefits but the infra-structures improved, that we tried and push and promote that come and visit the museum, we're open to you, bring your family, bring the kids and use the benefits and particularly with festivals as well. We

believe we can get the foreign market, but there is a lot we can do locally to get people to come in.

**JRM** – What kind of tourist wants to know, to contact, with local culture?

**GE** – There are some people that travel purely for the fact that when they're away they feel less at home and make no effort to engage with the locals, be through what they would be eating, what they would be saying or how they would be living and just want to live like they live at home, a couple of hours away. You won't stop that.

I suppose in some cases, the low cost traveling experience has made people travel more frequently, and probably educate people more about how you can become a better tourist. I think that if you go to the old times, in the 70's and the 80's, with the charter operations, it didn't encourage people to engage with the locals. You were flown in, you're put on a bus, taken to a hotel predominantly, everybody in the hotel was from your own country or even from your own town, you went out on buses and don't walk around, don't drink the water and 2 weeks later you were put on a bus together and flown home. And I think that tourism is gone.

I think that what that brings now is people slightly more educated, educated not in terms of qualifications etc. but educated in tourism. Educated in tourism is about discovering and exploring, it isn't about just taking what you've got away and living that for a couple of hours.

So I suppose as we travel more we get a little more, and you now, people try to learn a few words in the national language and try to discover a little about the local population then we have ever done, and I think that is why people travel a lot more frequently.

**JRM** – Asians are coming to Europe now, and they are those that go to a hotel and are very tour operator minded.

**GE** – You're right, Asians and Eastern Europeans will be like we were 20 years ago. You know, you can look at travelers coming in from Poland and Russia to Algarve and they would be like the brits were 20 years ago. They will be picked up from the airport because they don't have much knowledge at traveling.

Education from travel comes from knowledge.

And so people feel somewhat vulnerable because they are in a foreign country, foreign market, foreign location, they don't always speak the language. So they look for protectionism and charters and tour operators provide for protectionism. So you're absolutely right, what we'll see in Europe is the emerging of Asian and eastern European on mass travel; as the Europeans become more knowledgeable and more

independent, the other people will replace that, and will be coming in groups because they feel threatened, vulnerable and so they need help. So, in some cases you're right, they don't explore as they should do, and take money into particular areas and so you don't see the multiplier effect go across all the supply chain in the tourism.

**JRM** – So, what happens is that all that kind of people has a superficial contact with the local culture.

**GE** – Let's be honest, the perpetrator of that, the worst is the American cruise ship. That's even worse, because they come for a day and go. Some people won't even leave the ship. So in some cases, cruise ships haven't helped either (and that's a huge growing business), that doesn't help to discover, they'll just sell you a destination in 24 hours. Superficially you are taken to 1 or 2 attractions and a couple of shops and taken back to the boat. So you're right, mass tourism is still going to continue to be very superficial. And cruises, as sophisticated as they are, is mass tourism.

**JRM** – Last question on this theme: do you think tourism has the ability and the strength to create new realities, like the European Union? Do you think tourism can help European Union to be more European *Union*?

**GE** – To bring integration? Yeah.

**JRM** – I'm not looking if it is good or not, I'm only asking if it is possible or not.

**GE** – As people explore other areas they take the good and the bad, and I suppose, it does bring people closer and what it does show is that we are very similar as well. I think people probably realize now that and maybe that Europe, take culture out of Europe and there is nothing left that says we are different. Visually we look quite similar, we all shop in the same shops and high streets and shopping will become dominated by 5 or 6 megabrands and so a lot of people now say that you go to city now and you don't get it much different than when you were at home, except language. I suppose that, in some cases, we realize that Europeans are not that different and it could encourage integration because we see just how easy to live with each other. And particularly, as people travel more frequently within Europe, you could certainly see less nationalism. Definitely we're all together. Whether that can be sold by the politicians it's another story, but I think that it makes people realize that we're not that different. I know from the UK point of view that a lot of people in the UK feel that we're closer to Europe now than probably to the US: how we behave in UK is more similar to the Europeans than our American counterparts, that would suppose to be closer to us. You know, is Europe becoming so similar and the rest becoming so

different? Or are we becoming similar because we travel extensively within each other's countries that we take one each other's traits? In that way, it could take integration easier because people see, and particular with cross border of work and people traveling people are becoming less afraid of each other, and people can live in a foreign country, and commute to work and a German can live in New York and an American live in Germany and is acceptable to do that and brits living in Spain or in the Algarve. Yeah, I think that all of this brings Europe closer, definitely, definitely.

**JRM** – In what measure the changes on the paradigms that we are experiencing now will change supply and demand on the tourism?

**GE** – I suppose that as we are getting older, the airlines and airports particularly are not making easier for people to travel, they are getting bigger and are getting longer, and people are getting older. This is a dilemma, because, as people get older, they seem to get fitter. But are they fit enough to walk a couple of kilometers between planes with bags? So, in some instances, I think we have underestimated the growth of older people and as they get older they got valid, they have got dispose income, they have got more time to make tourism and engaging in tours and to get away and discover.

It is a great opportunity and airlines, in particular, haven't understood, and airports (as the means to get someone into a plane) haven't understood. There are big cases: Ryanair doesn't uses air bridges, how the hell do they bring a disabled costumer from the bottom of the floor to the plane? You have to take someone out of the wheelchair and lift him. That's a long way up. They have a policy that they don't use air bridges, because when they came out they didn't think old people would be travelling low cost. Now, old people would be traveling low cost, this is a situation we're moving to. And airlines and airports have got a lot more to do in terms of understanding people who are older. You know, older people are getting more sophisticated and they don't want to believe that they are old, but I don't think that they are up to walk the distances that we make them do today.

People are getting bigger, that's another issue, planes are going to have bigger seats, they too small. It is not so much in Europe, but take the US, where obesity is a big problem! Airlines seats were made 10, 15 years ago, people were a lot thinner and there is a big problem. People need to book 2 seats! You don't realize what's happening more and more.

And there's another issue. I think also the issue of minors traveling without parents and that's need to be looked at. It's not easy for kids to travel on their own because of



pedophiles and things, but at the moment there are problems because airlines won't take kids under 5 unless they are with parents, and parents are living away.

There are a lot of social issues for airlines, not environment, but issues with people. Age and weight are big problems.

Probably in terms of well-being, as well, there has been cases of people having vein thrombosis due to longer traveling, people stuck in metal shoes for hours, a lot more to do with diet, again people's health is important, how people can continue to have their way of living for 12 hours in a plane because your body clock is totally thrown out.

There is a lot of social issues that which are all opportunities for airlines, they are all huge opportunities, I mean, social, because you've got to charge or not charge, at least you have to evaluate.

If you take ownership for particular groups of minorities or groups that are different, gay and lesbians traveling is a big opportunity for airlines, they are not very good, do these people want separate areas, you can't do that, you can't put gays and lesbians in a separate cabin areas because people don't want to see them seating together. But I think we just need to understand that it is going to be part of the culture and of the tourism point of view gays and lesbian have been traveling and have an high income level. From an hotel and airline point of view they are a very good customer so how we encourage them but we can't stereotype them and put them in little areas where nobody can see them, because people might feel embraced and so there are a lot of things that tourism old, fat, gay, lesbian and probably kids could look at and seriously do some work here to support because there hasn't been much done. And that runs to airports that are probably worse than airlines to the extent that they really haven't understood the fact that people are changing.

**JRM** – I have a question about the 4<sup>th</sup> age. You've spoken about the old and obviously there's a main trend. You said it's a big issue, a big opportunity, it's a big challenge, but it is still a big challenge, it is not a reality. They are not able to respond to the demand today. And I think that we can see it coming ...

**GE** – I didn't just happened in the last couple of years, generally it has been a trend know for probably 20 years and people are living longer, I mean, that's older and living longer and living longer that's not what we want because I think that living longer is an issue because people are not healthy to travel.

I think that what's important for airlines and destination is, when people retire, they've got time; and that market has not really been looked at; you know, from early 50's to

late 60's is a huge opportunity because these people have a high dispose of income, generally on a pension (not now, because they are tight to the stock market), generally giving them good returns and they have time to spare.

Probably the only market that has been very successful is the residential tourism. It has done very well to sell holiday homes to people within those age brackets who have got time to visit. Residential tourism has done well, because it has given people the ability to be in a warmer climate and it's easy because, once you get there, you can rest.

But for general city destinations, tourism hasn't done well with the older population. There are some small niche groups were you do walking holidays and they would pick up the older people, but I think people don't want to be associated with being old. Saga is struggling because people think it is for old people. And the old people, probably people in their 60's, they do need something a little bit different.

**JRM** – And another trend is the informalization of relationships. Even between the client and the supplier.

**GE** – Yeah, everything is becoming more relaxed, and there is a feeling of partnership and togetherness not them and us, staff and costumer. So, I think certainly the industry has become closer with each other, and requires each other, and needs each other, and supports each other today, to the extent that people feel the best way for the industry to go forward is partnerships with all the stakeholders and tourists as well.

It isn't them, us and this feeling of we getting in each other's way: we all need to come together. Reality doesn't happen, but people talk. Airlines don't always talk with tourist officers and tourist officers don't always talk with hoteliers. So internally I don't think we've done that well to understand each other businesses. We all say we talk to the tourist, but we than don't talk with each other about the needs of the tourist. I think we've become a little selfish, we don't integrate the knowledge well enough between the different businesses to support the experience for the tourist.

Many are trying to bring steering groups together, putting attractions, hotels, airlines, tourism officers in quarterly meetings and find where we are and even bring some customers in as well to have some sort of paneling system.

**JRM** – The last of the trends I want you to speak is the internet. What is the impact of the internet in the last couple of years and what do you think that can happen in the near future?

**GE** – Revolution in the last 5 years, and now evolution, the best way to define it.

Revolution was kill the travel agent, the travel agent died: how can the travel agent compete with someone doing it 24/7 in their own home?

In leisure travel, tourism travel, travel agents are dying.

Business travel is different, because the travel agent provides the solution selling concept were they can provide the treat “I save you money, and you pay me commission”, so the company can make money on the travel agent making their business do better.

For leisure travel, the internet has been a revolution: in the ability to seek information; things like tripadvisor, that give costumers total knowledge of where they're going, be hotels or destinations; and the ability to get transparent pricing, so you can basically look at all the different airlines and hotels and play off with another (what the travel agent would never do because as we know, they've got commission better from one or the other; they push where they have the best commission).

The low costs have just recently banned travel agents from booking tickets, this is revolution.

I'm not sure what more there is for internet. In the selling there isn't much more, in the basic selling, in terms of the all area of social networking for tourism, yes there is more that the internet can provide. Not so much in the Facebook kind of concepts, but I think more on how we might use more knowledge learn from peer groups to understand where to travel, how to travel, where to go. The bulletin board concepts could get stronger and maybe a little bit more interactive, but, in terms of selling, I don't think we'll have more news. There's nothing new in the selling channel in the internet.

I think know is more in the marketing and in promotional area, how to make our hotel, our destination, our airline more and more in the face of the consumer at all touch points. That's probably more evolution, how the airlines use the internet as a way to enhancing the costumer through the internet concept as we mentioned the check-in, printing boarding passes, knowing what you're going to get on board, giving you much more control over the experience; and the same with hotels, hotels are now allowing you to do check-in on the internet, so, basically, when you arrive you've pretty much done everything. So that's more evolution.

The revolution we've had: I can't see a whole new pricing strategy come out, or new way of booking or buying; I think that we trying to get people to book or buy more frequently or with more loyalty through the internet or social networks.

**JRM** – Will only the travel agent disappear or the tour operator will disappear too?

**GE** – Yeah, we talked about dynamic packaging: people pick one bit from here, one bit from there and one bit from there and the dynamic puts the package together. So, in theory you're right, the internet has provided the customer with the knowledge to do that.

It has also meant that, from the point of view of the businesses, in the internet each business has to sell more than just their own products: now, airlines sells hotels, cars sells airlines seats, destinations sell attractions and so they are all trying to provide extra selling services on their own side to push somebody else. You feel they all want to become a one-stop-shop.

And I think what will happen is that customers are a lot more sophisticated and says: "I know you for destination, I know you for hotel, I know you for an airline", and the customer is taking the best of the sites to put their package together.

And there is no better example than easyJet. easyJet and Ryanair are seeing less and less hotel booking as they explode their flight bookings and not exploding their hotel booking, because people are probably saying: "I'm flying a low cost but why would I book my accommodation on easyJet? Why wouldn't I go to Expedia or Travelocity, because I know them, they have got strong brand names in booking hotels?" So I think people have become much more knowledgeable to take the best, and rather than give all business to one.

So, for these guys [tour operators, travel agencies] they have got to try and make what benefit is the "for you" to have a one-stop-shop with one of the supply chain that can look after all of your needs. And that's not far away. They can do a bundling, so you can pick a flight at easyJet and then they say: "book now the hotel and the car and museum, and I can give you a 20% discount", because they can get volume. But the customer must believe that their knowledge or that discount is better than the knowledge they can get from a brand more known for that particular supply chain need.

**JRM** – And does the charter industry has its place in this supply-chain?

**GE** – Yeah, charters in 2009 will be probably the most successful airlines. Is that because the low cost is dead? No, it's because people are going to look for cost savings. What people may not like is the fact that it is all bundled, but I think people will offset independence for price because of the crises. How the charters will learn from this? I'm not sure. Most people say charters were dead, particularly in Europe but they've kept going and this year they are predicted to do quite well. And low cost are not doing so well. Things have come back round, remember that in Europe we've had massive

consolidation, so we've got less tour operators and the tour operators we've got are basic very big. In UK we have 2, Thomas Cook with My Traveler and Tui with Thompson with First Choice. You had 4 in 2007 and in 2009 you have only 2. So 2 tour operators, 2 travel agents, 2 airlines. So the choice for the customer is restricted. That means they can get even better deals because is less to sell or less for the supply base to bargain with: if you're not in a Thompson holidays brochure, you're not in half the UK market! So, the guys in the Algarve cannot be asking for a higher price. In this way, the charters will survive because the tour operators are strong brand and have strong bargain powers.

In one way, some of the low cost will be slightly worried because the ones that are for the charters and on the leisure traveler might see some loss business.

**JRM** – Last subject, is there some kind of niche tourism for solidarity tourism, spiritual, in some sense, tourism?

**GE** – Yeah. Many destinations are trying to say: “Don't come here to spend time on the beach, but come to belong with us, be with us and part of the experience”, and that experience can be learning culture and can be getting yourself out and finding time for reflection.

Some of the countries where you got some knowledge, and Asian countries in particular, have done a lot to try to push themselves as spiritual – be at Himalayas or Tibet – tourism. Is a niche but it's strong. It used to be backpackers but now it is a much more sophisticated goer.

It's again an area for a spiritual tourism, people want to go and camp on the beach for days, it has been using a Maori - what is a Maori? it is a kind of figure of somewhat not really one of this as their brand. They put a Maori in front of New Zealand – come and discover great countryside, wine, food but find what Maori where and this kind of association with the south pacific and it sells well and people do go. Some argue that New Zealander put them up because Lord of the Rings was quite spiritual and spooked them. Maoris are different and that kind of Easter Island that has got these figures that nobody understands how they got there.

Stonehenge in the UK is one of the strongest destination not just because of the druids but because people go there to be with the stones, not laugh at the stones but they'll go there and when they walk – if you ask people when you are with the stones what were you doing they'll probably just say I took some time just to think. How did the stones got here, what that meant and we are different.

I think it is a need, and the niche will get bigger, and hotels have tried to get involved in this, as well providing resorts where the all point of coming is just to get away, so banning any use of technology internet, television, no newspapers, putting you in environments where you rest: there are people paying quite a lot of money, premium experience, show there is a willingness for people to go inside themselves and look at their inner believes a little bit more.

Even Madeira this year has campaigned get back to nature and spiritual thinking and walking, nothing better than the walking to clear you mind. And you can argue that golf is a great way to clear your mind; you could argue that golf is a niche of spiritual behavior, that people go to have time with feelings and to walk and just concentrate on golf and get everything out of their mind.

**JRM** – Thank you.



**Anexo 10 – Entrevista a Henrique Veiga**

**JRM** – O que é que entende por turismo?

**Henrique Veiga (HV)** – Em primeiro lugar, acho que turismo não é uma ciência, acho que é uma complexidade; e gerir a cadeia de valor turística é gerir complexidades, de grande número de detalhes, e com uma intervenção e influência, de imensas temáticas e imensas ciências. Mas, como digo, turismo é uma complexidade e apenas isso. E não muito complexo. É só uma complexidade que cruza imensas fontes de saber e de conhecimento, e que tem que ser gerido, digamos, perante o cliente final. É uma indústria de bom senso. Alguma técnica, e muito bom senso.

**JRM** – Então quer dizer que tem muito de arte?

**HV** – Tem. Porque muitos dos subsectores e dos pontos da cadeia de valor do turismo são teatralidade. Completamente! Concretamente, um hotel, à frente do cliente é teatral, é um teatro, cada um tem o seu papel, nós interpretamos determinadas personagens; atrás da cortina, é uma indústria, de grande complexidade, que tem que ser muito bem gerida, com capacidade de *management* e não é gestão hoteleira, é *management* puro, de coordenação de pessoas e de coordenação de fluxos, e de coordenação de vontades e, basicamente de resultados, para que, à frente da cortina, o teatro se passe com eficiência máxima.

Isto é verdade nos casinos, é verdade nos restaurantes, um restaurante é um teatro, à frente do cliente; portanto, toda a cadeia de valor é arte, de alguma forma.

**JRM** – A este propósito lembro-me de que contavam de um restaurante que fazia um erro, para que o chefe de mesa pudesse ir recuperar o cliente: alguém fazia um erro pequenininho, aparecia logo o chefe de mesa e resolvia o problema. E as pessoas ficavam encantadas com aquele teatro!

**HV** – Isso é muito experiência, quer de quem o produz, quer para quem o recebe.

**JRM** – Olhando agora para quem recebe, como é que concebe a figura do turista?

**HV** – Depende dos produtos e depende dos mercados, depende do processo da cadeia de valor que estamos a gerir. O cliente é, de alguma forma, o espectador, mas um espectador participativo, ou seja, não é apenas um espectador passivo que apenas olha e observa e que usufrui. Não, ele participa na própria experiência em que está envolvido. Aqui é mais rico porque há trocas, porque, muitas vezes, o comportamento da pessoa



que produz o serviço também está condicionado pelo que recebe do outro lado, portanto, não é o teatro passivo, de um só sentido.

Como é que se concebe o cliente? O cliente não se concebe, o cliente entende-se, o cliente não é uma criação do produtor do serviço. O cliente tem determinado tipo de perfil, e o que nós temos é que, basicamente, tentar perceber, dentro dos determinados perfis, quais são as suas necessidades. Os produtos têm que ser formatados para responder às suas necessidades, e não o contrário. Não vamos definir o produto e agora vamos inventar um cliente adequado, não é?

Apesar de tudo, isso não é sempre assim. Se houver uma capacidade para gerar destinos e para gerar produto de destino... por exemplo, Las Vegas é um produto criado, mas é um produto criado em termos de destino. As necessidades já existiam, o cliente já lá estava, podia era ainda não ter essas necessidades tão estruturadas do ponto de vista do consumo, o jogo, o lazer na sua generalidade. O destino é que é novo, as pessoas não iam para lá e começaram ir.

**JRM** – E tem sentido falar de turismo de negócios?

**HV** – Não, eu nem sei o que é turismo de negócios. Oíço falar de turismo de negócio, não sei o que isso é.

O que eu acho é que as pessoas quando se deslocam, podíamos dizer que estão em turismo, e nessa grande e ampla concepção, desde que as pessoas se desloquem, estão em turismo. Eu acho que as pessoas se deslocam porque têm obrigatoriamente uma necessidade qualquer. As pessoas, quando se deslocam para determinada cidade ou para determinada localização não vão para o hotel, o hotel não é o seu fim, o hotel, neste caso, ou um restaurante de suporte, uma actividade lúdica de suporte não é nunca o seu fim. Pode ser em casos muito pontuais. As pessoas utilizam as infra-estruturas ligadas ao turismo, na sua globalidade, porque querem responder a uma necessidade qualquer, seja ela de entretenimento, seja ela de uma reunião de uma empresa, de um congresso, seja ela o que for. Portanto, as pessoas deslocam-se, utilizam essas infra-estruturas, utilizam os serviços acoplados, mas vão satisfazer um objectivo muito concreto que não tem nada a ver com o destino ou com aquele produto específico.

Há pessoas que dizem que vão passar uma noite a um hotel só para experimentar o hotel. Nunca é só para experimentar o hotel, há sempre uma outra razão, mas podemos dizer que há alguns casos, mas são muito poucos, em que a infra-estrutura é o fim.

E, portanto, acho que não tem sentido falar de turismo de negócios. É misturar duas coisas, a motivação da viagem ou da deslocação, com um conceito de turismo...

Vejamos, desde que as pessoas se desloquem estão em turismo. Acho que faz mais sentido falar num segmento de negócio, num segmento de lazer, que responde às motivações das pessoas.

**JRM** – Vejamos agora quem são as pessoas que prestam o serviço turístico.

**HV** – Esse é um problema, e um exemplo limite é o das bombas de gasolina. As bombas de gasolina são pontos de intervenção turística ou não?

**JRM** – No limite, no meu limite, sim.

**HV** – Quando nós pensamos em turismo – deslocação de pessoas –, quando estamos a provocar a deslocação de pessoas, ou quando as pessoas provocam o seu movimento, passam por vários pontos, passam por restaurantes, passam por hotéis, passam por estações de comboio, passam por aeroportos e também passam por bombas de gasolina. Porque é que se põe uma bomba aqui e não se põe ali? Depende muito do fluxo inicialmente. Ou seja, ninguém vai a uma bomba de gasolina com o objectivo da gasolina. Vai, porque está em deslocação, e a bomba de gasolina é uma infra-estrutura que por acaso tem um produto que colocada nos automóveis, os faz andar; mas, se não houvesse essa funcionalidade, quem é que parava numa bomba de gasolina?

**JRM** – Ninguém

**HV** – Portanto as pessoas não vão lá pela bomba, ou pelo posto, vão lá por alguma razão, porque precisam dela, daquele produto para continuar.

E o turismo é um bocadinho disto, as pessoas não vão ao hotel pelo hotel, as pessoas vão hotel porque têm lá duas ou três coisas, uma delas chama-se cama, outra chama-se pequeno-almoço, e as pessoas precisam daquilo para continuar. A lógica é a mesma.

**JRM** – Certo, mas também se pode pensar que as pessoas precisam, não da cama, mas de descansar.

**HV** – Claro. E aí, mas as pessoas vão, não pela cama, mas pelo descanso...

**JRM** – E portanto, também se pode dizer que se está a falar de uma materialização de algo que é mais intangível, como pode ser o descanso ou a necessidade de estar naquele sítio naquele dia.

E uma parte dessas necessidades são necessidades turísticas e outra parte dessas necessidades que não são turísticas: o estar ali porque vou vender, vou ter uma reunião com outra empresa por exemplo. Isto é ou não turístico?

**HV** – É turístico no sentido de lazer, turístico efectivamente porque a pessoa se desloca.

**JRM** – E que tipo de pessoas é que é capaz de oferecer ao turista uma boa experiência? Por exemplo, fala-se de atitude de serviço: isso existe? É necessário? Há pessoas que têm uma atitude de serviço e outras não, treina-se, não se treina?

**HV** – Acho que existe a atitude de serviço, claro que existe, claro que em alguns sítios é inexistente, claro que há sítios em que é extremamente poderosa, treina-se efectivamente, não tenho dúvidas nenhuma, a cultura, a postura de serviço treina-se, e a dimensão e a profundidade do serviço também se treina.

É obrigatoriamente possível, parametrizar com algum rigor o que são, digamos, as necessidades e os passos necessários e suficientes para satisfazer determinado perfil de pessoas.

Depois, os perfis dos clientes também variam muito: por exemplo, há clientes que têm uma grande dificuldade em aceder a patamares de consumo acima dos seus, mas quando acedem, pontualmente, são extremamente exigentes do serviço, porque é a oportunidade “*one shot*”.

**JRM** – *Once in a lifetime...*

**HV** – Exactamente. Outro exemplo é das pessoas que querem utilizar todos os serviços da cadeia de valor da área turística, mas querem mais é sentir-se em casa, ou ainda mais, que estão mais tranquilos do que em casa, e por isso não querem grande balbúrdia, querem saber que “tudo o que têm direito”, e que tudo o que normalmente contam na sua vida está assegurado; não utilizam 90% dessas coisas, mas querem saber que isso está assegurado, se for preciso.

Há outras [pessoas] que nunca acederam a esses serviços e querem activar os serviços todos, possíveis e imaginários exactamente porque é uma oportunidade única.

Portanto, é preciso perceber muito bem qual é, a compreensão e o funcionamento daquele cliente naquele momento, e depois fazer esse *delivery*. Eu acho que essa é a parte mais difícil, é criar a sensibilidade a todas as pessoas que trabalham nesta fileira. É difícil, essencialmente é preciso ter a capacidade de entender os outros, estar muito atento, e perceber, e ouvir, e falar com as pessoas, para depois adequar o seu comportamento e o seu *delivery* a essas expectativas.

É fácil formatar uma pessoa para isso, mas é muito difícil formatar um milhão para fazer isso. Muito difícil, porque isso é muito de psicologia, é muito calma, é muito serenidade, é muito antecipação... Quando as pessoas vivem muito intensamente o momento, não conseguem muitas vezes antecipar o que vem a seguir. E, muitas vezes, o serviço é, talvez 60% do serviço, antecipação; mais até, em alguns casos...

E, já agora, repare: este sector fornece hoje quadros e colaboradores para as mais diversas áreas. A banca, os seguros, a administração pública, a distribuição, são claramente clientes de tudo o que é *hospitality*, porque todos estes sectores precisam [de pessoas formadas para servir], porque estão em contacto com clientes, com o público.

Portanto, *hospitality* é muito mais do que turismo, não é? É muito mais do que olhar para hotéis, e restaurantes, e casinos, é muito mais do isso. Isso [esse modo de servir] demora décadas a treinar. E depois acho que é um factor natural que tem a ver com a empatia das pessoas. Há povos muito mais próximos e muito mais facilmente aproximáveis do que outros. O Brasil é um exemplo disso: pouco profissionalismo em quase tudo, mas muita empatia. Isso não quer dizer que se resolva a questão da antecipação (do fenómeno e das necessidades), mas os que com a natural empatia conseguem ter esta antecipação, é impressionante. O exemplo que deste há pouco sobre a questão da restauração é uma antecipação, é criar o fenómeno para depois criar a solução, e isso é antecipar o momento.

**JRM** – Sim.

**HV** – Mas quando olhamos para isto em termos de tarefa alargada enquanto país, enquanto região, é uma tarefa muito difícil, porque isto ultrapassa em muito a questão da técnica.

**JRM** – Um outro tema de que gostava que falássemos são o respeito pelo ambiente, a responsabilidade social e os aspectos éticos que têm em conta quando definem uma oferta de serviço ou produto.

**HV** – Vou buscar ali uma coisa, e respondo-te a essa pergunta. [Traz a apresentação do novo projecto, um eco-hotel] Não só foi pensado como é a marca. De facto, está tudo pensado na perspectiva de respeito pelo ambiente, de respeito pelos “*stakeholders*”, e portanto também pelo aspecto ético.

**JRM** – Gostava que me falasse um bocadinho sobre a questão da relação entre o turismo e cultura.

**HV** – Eu acho que existe uma excessiva cientificidade ligada a esta coisa toda, a sério. A cultura faz parte da nossa vida de todos os dias. Nós não fazemos isso só quando estamos em viagem: gostamos de ir a um concerto, gostamos de ir a uma exposição, compramos um quadro, temos aulas de música... E porque é que quando a gente está em deslocação há-de *cientificar* essa coisa toda, e agora vamos fazer visitas a museus de empreitada... Isso faz parte da nossa vida não é? E [também faz parte da nossa vida] conhecer outras pessoas e o que as outras pessoas pensam. Li agora um livro muito giro,

que eu já tinha visto mas não tinha tido ainda tempo de o ler, que é a “Primeira Aldeia Global”

**JRM** – Sim, do Martin Page.

**HV** – É a história de Portugal, mas numa perspectiva de alguém de fora. Aquilo é um livro giríssimo, que é lido, inclusivamente, muito por estrangeiros porque está muito originalmente escrito. Eu acho que estas coisas são naturais em todas as pessoas, que é um processo natural, como a gastronomia faz parte disso, como a cultura faz parte disso, a gastronomia é cultura...

Enfim, eu acho que não vale a pena sistematizar muito, as coisas existem e devem estar formatadas quer para serem utilizadas pelos locais, quer por quem os visita. Não devem estar preparadas especialmente para quem os visita, devem estar preparadas para quem está na proximidade, que são os grandes utilizadores dessas infra-estruturas, desses serviços e desses fenómenos.

Quando temos um concerto no pavilhão Atlântico, que leva 15.000 pessoas, 14.500 são locais; quando se lança um livro, 100% das pessoas que estão aí, são locais... Portanto, eu acho que essas coisas não têm uma ligação directa com o turismo.

**JRM** – Também se pode pensar na cultura numa perspectiva um pouco mais ampla: será que as viagens, as deslocações das pessoas, indo a outro sítio, tomando contacto com outras realidades lhes permitem abrir-se aos outros?

**HV** – Completamente.

**JRM** – Dessa forma pode haver um influxo do turismo na cultura, aumentar a tolerância, criar novas realidades políticas...

**HV** – Sim! E isso tem acontecido!

**JRM** – O “First Global Village” é a demonstração clara disto.

**HV** – Exactamente. Em termos de desenvolvimento, basta olhar para as últimas três décadas, os fenómenos políticos foram provocados pela abertura de zonas que estavam fechadas, desde a queda do muro de Berlim a três ou quatro fenómenos destes, de dimensão geográfica brutal que corresponderam à abertura pura e simples e à alteração completa das condições de funcionamento desses espaços, exactamente por isso.

Eu trabalhei em Cuba doze anos, e bem sei o que era Cuba em 1994, onde não havia sequer um canal de televisão externo. E foi o turismo que os empurrou a terem possibilidade de ter uma CNN e os canais europeus todos disponíveis: os turistas queriam os canais internacionais, o sinal ficou disponível e a população passou a

usufruir deles de uma forma natural, e hoje, 15 anos depois desse momento que eu me lembro, o país está completamente diferente. Provocado porquê? Por isso, por tudo isso.

**JRM** – Eu gostava que me indicasse duas ou três, quatro talvez, tendências que fossem relevantes na área, especialmente na área de hotelaria.

**HV** – Vamos lá ver, em primeiro lugar acho que há uma tendência que é uma inversão – que ocorreu nos últimos 20 anos – em que o poder, hoje, está do lado do consumidor final. Isto é o resultado de quê? É o resultado da intervenção tecnológica no processo, da desmaterialização toda do processo, quer do processo de formação da decisão, porque há hoje muita informação que é *recolhível* individualmente, que não era *recolhível* há 20 anos atrás. Dantes, havia eram agentes que formatavam informação para chegar ao consumidor final; hoje, o consumidor final parte toda a informação, recolhe a informação que entende, e forma a sua decisão com base em fontes de informação completamente dispersa, em grande número e em número praticamente infinito. Essa é uma das tendências que eu acho que se vai acentuar nos próximos anos, a desmaterialização. E isto é mesmo o dividir para reinar! O consumidor final consegue dividir tanto a informação que reina completamente, e esta inversão já não é mais o produtor do serviço ou do produto que define, é o consumidor final.

Esta é uma tendência muito abrangente a todos os sectores da actividade económica, esta primeira, não é apenas do turismo.

Depois há uma outra tendência, se calhar menos perceptível, que tem a ver com o número de pessoas e os novos mercados que hoje estão a aceder a todos os serviços e produtos. Não nos podemos esquecer que hoje estamos perante o dobro ou o triplo do mercado com que estávamos habituados a trabalhar e a pensar nos últimos 20 anos. E portanto há uma enorme massa de gente que não acedia a produtos e serviços até há 10 anos atrás e que tem vindo a acelerar imenso o seu acesso a este tipo de produtos e serviços. Não vou agora só concentrar-me na questão da Índia e da China mas desde o Brasil, desde a África do Sul, desde alguns países de África, desde o Médio Oriente, estamos a falar de países extremamente populosos e que começam a aceder a serviços e produtos que não tinham. Portanto, essa é uma segunda tendência, um aumento quase exponencial do próprio mercado.

Associado a isto há uma tendência para a micro-segmentação massiva, de tudo. Em concreto na hotelaria, um euro faz um segmento hoje, em mercados muito maduros. Mas faz mesmo! É um outro segmento! É um exagero, mas acontece nos mercados muito maduros, já acontece. Naturalmente, há outros mercados que estão

completamente primários, não há segmentos, quer dizer, há um mercado só. Mas há uma tendência de micro-segmentação, há espaço para tudo e para todos.

Naturalmente que há aqui uma lógica que é completamente inequívoca que é o *time to market*, ou seja, há espaço para tudo e para todos, mas é preciso estar na hora certa no sítio certo! Não é a mesma coisa estar com um produto num mercado micro-segmentado e estar com esse mesmo produto no mercado [generalista]. Este *time to market* é cada vez mais importante. Dantes, era uma questão menor: se não aparecermos no momento certo, aparecemos dois ou três anos depois. Hoje não é assim, se não está naquele momento, naquele mercado, depois já foi, teria um *payback* de três anos passou a ter um *payback* de dez [anos]. As telecomunicações também são um exemplo disto. E é por isso que acho que estes fenómenos não são apenas do turismo.

Estas são tendências globais, que depois se projectam no turismo com grande acutilância.

Uma quarta tendência que eu considero também muito relevante e que tem um impacto muito grande no turismo, é o nível cultural, formativo e educativo, dos seus utilizadores. Estamos hoje a trabalhar num mundo muito mais educado e formado do que era há 30 anos atrás. E isso exige obrigatoriamente dos próprios produtos e serviços uma sofisticação, e essa é a tendência, a sofisticação de tudo o que se faz, a uma escala impensável há 20 anos e 30 anos. Há 20 ou 30 anos consoante os mercados, a maior parte dos mercados comia tudo, e hoje o consumidor é uma entidade, além de reinar do ponto de vista de escolha, está muito informado e muito educado, pelo menos muito mais em relação ao que era há 30 anos atrás e portanto é muito exigente em relação aos produtos e os produtos que têm, eles próprios, que responder a isto.

**JRM** – Isso não significa que os produtos de 2 estrelas desapareçam, significa sim que são é mais sofisticados?

**HV** – Mais sofisticados!

Eu nem sei o que são esses produtos de 2 estrelas, essas classificações surgem nas sociedades industriais, com raciocínios cartesianos. Precisavam e precisam de criar ordem para a percepção de terceiros, mas esses terceiros olhados enquanto massa.

Eu acho que hoje, com esta individualização do fenómeno, o que é para mim um hotel de 2 estrelas, para outra pessoa pode ser de 4. Porque é que estas classificações e essa ordem era criada? Porque a comercialização era feita por tour operadores, por agrupamentos, e portanto eles precisavam de ter também eles aquilo organizado para abordarem os seus segmentos com produtos tipificados, ou seja, correspondia a uma

fileira, a uma abordagem de raciocínio cartesiano. Hoje, a individualização das escolhas, das seleções da informação, etc., tornam isto irrelevante porque [o que importa é] a percepção de cada um, o facto de cada um, individualmente, retratar a sua experiência, é que é o determinante. E por isso é que o *tripadvisor* é muito mais válido e muito mais reconhecido do que a classificação oficial que os estabelecimentos têm em cada país, seja restaurante, seja o que for.

Portanto, isso é um raciocínio cartesiano e monobloco e a tendência é para isso desaparecer: na minha opinião, daqui a 50 anos isso já não existe.

**JRM** – Nem mesmo tour operadores?

**HV** – Não, isso existe porque há mercados menos maduros que precisam de comercialização por agrupamento e não têm acesso a novas tecnologias em massa, isso é uma tendência que se está a consumir à medida que o tempo vai passando mas ainda existem e de grande dimensão.

**JRM** – Existem agora, mas tendencialmente tenderão a perder o peso que têm?

**HV** – Pelo menos na verticalização sim. Eu acredito na continuação da existência de tour operadores porque a gestão de grandes fluxos assim o vai obrigar. Não estamos a falar de turismo de viagens individuais, estamos a falar de coisas organizadas. O que eu imagino é que os tour operadores vão alterar de geografia, quer dizer, os grandes operadores europeus e americanos, eventualmente, vão transformar-se, vão ser menos verticalizados e mais pequenos, e os grandes tour operadores irão aparecer nos mercados que estão hoje a trabalhar massivamente, como a Índia, como a China, etc. É mais uma tendência do que imaginar que vão desaparecer. Não irão desaparecer porque há muita gente que precisa ainda, e vai precisar durante muitos anos, desse trabalho de agrupamento de informação e da organização grupal.

**JRM** – Com o aumento da esperança de vida, as seguradoras falam de 4ª e 5ª idade. Isto também se nota na hotelaria?

**HV** – Reflecte-se em tudo, acho que sim, acho que completamente.

**JRM** – E tem sentido fazer coisas próprias para esse tipo de pessoas?

**HV** – Depende dos destinos, e depende até do seu mercado primário. Fazer hotéis para a 5ª idade é um bocado absurdo.

**JRM** – São as residências assistidas...

**HV** – Exactamente. Apesar de a idade ir aumentando, só a idade física aumenta. Porque a idade mental não, as pessoas vivem cada vez mais mas com um espírito muito jovem, e por isso, as pessoas não querem estar num ambiente geriátrico, querem sentir que



fazem parte do mundo onde sempre viveram; não querem, agora, ser tratados como o clube dos Alzheimers.

Naturalmente que haverá espaço para essas coisas, não digo que não, mas não numa lógica de turismo, sim numa lógica de residência assistida.

Enquanto as pessoas estão activas, e mentalmente activas, querem ser tratadas como sempre foram tratadas, e querem usufruir dos serviços como sempre usufruíram, não querem agora chegar a um hotel e ter teclas de telefone deste tamanho porque já não conseguem ver: isso é uma residência assistida!

**JRM** – No entanto, esta gente vive o ócio de forma diferente.

**HV** – Obrigatoriamente. Mas é mais no tempo do que na essência das coisas: as pessoas demoram mais tempo a fazerem algumas coisas, demoram mais tempo para fazerem uma caminhada, demoram mais tempo da piscina ao quarto, demoram mais tempo, mas não querem deixar de fazer da mesma forma; não é tanto a forma, é muito mais o tempo dispendido na realização dessas coisas.

**JRM** – Muito obrigado por ter dado esta entrevista.

*Anexo 11 – Entrevista a João Sacchetti*

**JRM** – O que entende por turismo?

**João Sacchetti (JS)** – Bom, para mim corresponde, antes de mais nada, a uma indústria. É um processo e é uma forma de servir, entreter e ajudar as pessoas, de uma forma geral, a materializarem os sonhos ou vontades de lazer. Isto no sentido mais lato possível. Contudo, o turismo não é isso.

Turismo é, antes de mais nada, uma fábrica de sonhos. É a indústria e os serviços que servem uma fábrica de sonhos, e que envolvem uma fileira enorme, enorme, desde a comunicação, aos transportes, ao acolhimento, aos hotéis, aos *resorts*, às lojas...

O turismo é um fenómeno típico do 1º mundo, até porque no 3º mundo chama-se migração!

Estamos numa sociedade de, vou chamar-lhe de usura, pelo menos de desgaste psicológico e mental dos seus cidadãos. E o turismo é um fenómeno que decorre de uma sociedade ociosa, antes de mais nada. Eu creio que é a materialização da literatura romântica e de aventuras do séc. XIX e, de repente, as pessoas querem ver os sítios exóticos, a selva, a cascata, a cidade, um concerto, não sei, há uma lógica um bocadinho voyeurista, eu diria. Voyeurista não no seu sentido perverso (mas quiçá um bocadinho perverso porque também há o turismo sexual, mas não é a isso que me estava a referir). Ela é essencialmente, tentar ver, pelos meus próprios olhos, experiências que alguém relatou. Portanto sofisticou-se. Eu creio que a partir da 2ª Guerra Mundial e com uma certa afluência da sociedade e uma certa capacidade, mas sobretudo a partir dos relatos e das histórias que os soldados americanos levaram para as suas próprias casas, geraram um desejo de ir ver Paris. Portanto Paris, tem aquela coisa, a tropa esteve lá estacionada e eles quiseram ir ver aquilo, e ver a Europa, e ver também agora a Ásia.

Turismo é, conseqüentemente, simultaneamente uma actividade económica mas com uma fortíssima componente sociológica. Algo que tem a ver com uma transmutação que a sociedade está a sofrer e que envolve essa globalização. Creio que o apelo do turismo tem vindo a variar justamente porque não basta “*le grand espace, l’aventure*”. Essa coisa é já, de alguma forma, muito descodificada. E portanto surgem os segmentos, surge a cultura, o turismo termal, de bem-estar, o dos negócios, como talvez a mais forte componente, com maior contribuição económica para a indústria, é de facto o turismo de negócios.

**JRM** – Onde é que está a fronteira entre o turismo lazer e o turismo de negócios?

**JS** – A fronteira está em que eu combino processos de dinâmica motivacional e de dinâmica negocial que envolvem os quadros de uma empresa, que envolve um congresso, uma coisa desse género, com o apelo exótico porque este congresso é no Vietname – “Quero ir!”. Você vai combinar um bocadinho de trabalho com *pleasure*. É daquelas coisas, quando uma pessoa chega à fronteira nos Estados Unidos, agora não, nem sempre, mas às vezes perguntavam “*Business or pleasure?*” E eu dizia: “*Both*”, *business e pleasure*.

Seja como for, e agora sem tentar entrar nessas especificações, essas motivações são de alguma forma reconfortadas em conjuntos de determinados destinos; e por isso as empresas tendem a não repetir o congresso no mesmo sítio, porque os clientes já foram, portanto, há aqui sempre um apelo do lúdico, do onírico, do novo, mas é muito o mítico. Vamos ver o Hermitage: o Hermitage, já lá estive, é uma coça!, e do ponto de vista do discurso expositivo é uma chatice!, quadros, quadros, quadros, dez quilómetros de quadros, é impossível! Portanto, são coisas maravilhosas obviamente, mas se calhar, uma dava amplamente, mas pronto.

Portanto, turismo é esta combinação: hoje em dia o *driver* é económico, e inicialmente o *driver* foi o mítico, romântico. Ele é, como indústria, filho directo do romantismo do sec. XIX.

**JRM** – Como é que a indústria olha para o turista no momento de desenhar os produtos? Como um puro consumidor?

**JS** – Como consumidor! Como consumidor, não tenhamos ilusões acerca disso.

Se tivéssemos uma fábrica que fizesse lápis, nós iríamos tentar o melhor sítio para fazer lápis ao melhor preço pelo menor custo. Isto é o que faríamos a gerir uma fábrica de lápis. Depois descobrimos que ganhamos mais dinheiro se os lápis tiverem uma determinada grossura: isso é um segmento, mas um segmento que contribui muito mais, e portanto o acréscimo de custo é compensado por uma margem maior, e acabo por ganhar mais dinheiro. Claramente, é um processo de ganhar dinheiro. Em resumo, como é que vou fazer o máximo de rentabilidade, ou o máximo de valor (falando em termos do séc. XXI), como é que eu posso construir o máximo de valor a partir da oferta que tenho?

Isto é, na base, uma lógica economicista pura e dura. Depois, essa lógica economicista é potenciada por um conjunto de disciplinas que vão estudar os hábitos dos consumidores, as suas preferências, enfim, o seu processo de aquisição daquele bem, e com isso vamos

sofisticar a oferta: os *resorts* não sei o quê, os *spas* não sei que mais, as massagens no quarto, os chás verdes – agora toda a gente bebe chá verde, durante dois séculos, pelo menos, a malta só bebia chá, agora temos que beber chá verde e chá verde com não sei o quê –, e vai-se criando um refinamento da oferta em que, obviamente, a pessoa capitaliza a comunicação do benefício daquilo que eu te vou dar: “Vou-te dar uma suite só para ti, em cima do mar, um *account*, um mordomo, que anda lá a pôr-te as toalhas, e as meninas que vão fazer massagens aos pés, ao casal”, que é para não haver aqui relações promíscuas (já há massagens para o casal), etc., etc.

E isso também tem sido o turismo dito urbano, os *city breaks*, tem-se especializado no *low cost*: a descida, o mais barato possível, o guia do *routier* dizem-nos os sítios giros, fantásticos para ficar, não são os Sheratons, todos já ficámos no Sheratons, sabemos que os Sheratons são todos iguais, os Hiltons e os Radissons,... todos iguais! Giro, giro, é ir a Lisboa e ficar numa pensãozinha no Bairro Alto. O que é que se exige que tenha? Cama limpa, confortável, um duchezinho e aquela atmosfera, as pessoas a gritar na rua, a vender couves, a roupa pendurada, é *typical*, e portanto essa experiência, está em *city breaks low cost* mas tem um valor acrescentado emocional incomparável. Portanto, também aí há uma grande competição.

Por outro lado, depois há o turismo *grand espace*, portanto, natureza. Ver e conhecer, com que pretexto? Estudar as aves migradoras que passam no Cabo São Vicente.

A indústria constrói-se em torno deste subtil puzzle de gostos, de labirintos de preferências e portanto evolui:

- ou na massificação – cadeias, hotéis todos iguais em todo o Mundo. Por exemplo, o Pestana: segmento alto, não é de luxo, é segmento alto. Uma lógica de cadeia: se você ficar aqui no meu hotel tem desconto no outro hotel e no outro e no outro e no outro. Isso corresponde ao turismo seguro, isto é, eu sei o que é que posso esperar, sei qual é o serviço, sei o nível, e portanto a confiança é-me endossada pela marca que me vende; e - há o turismo aventura – eu não sei nada dessas coisas mas que tem um paladar completamente diferente.

Contudo, lá atrás, o homem que faz as contas, está preocupado é com os números, consumidores quantos são?

E portanto só em muito pequenas excepções, no segmento de luxo, de alto luxo, é que há uma especificação em função da pessoa. “Ah! É o xeque da Arábia que vem com dezoito mulheres e mais quarenta e oito criados e tem que ter três andares e dois Boeing

e...”. É óbvio que eu faço isso só para o homem. Ele paga-me um balúrdio, a margem é infinita, é o prazer de sua Alteza, tem que estar contente, até fecho Lisboa!

Aliás, nós, portugueses, comportamo-nos muito como uma república das bananas tipo Zimbabué: vem cá um tipo qualquer – o presidente do Ghana –, o tipo exige que é preciso fechar as avenidas, e a malta fecha! Pomos os portugueses todos engarrafados às seis da tarde, uma coisa completamente zimbabueana!

**JRM** – Como é que a indústria olha para os seus empregados? Que tipo de gente é que procura, como é que os desenvolve?

**JS** – Aí, sim, tem havido uma enormíssima evolução, essencialmente no sentido da qualidade. Toda a gente já percebeu que sem qualificação e sem formação não dá. Já se percebeu que a questão, mais do que uma questão de competências, é uma questão de atitude, portanto é preciso trabalhar na atitude, é preciso trabalhar presença, é preciso trabalhar aspecto, isto é, as pessoas têm todas de caber no bilhete-postal, do sonho. Eu comprometi e as pessoas são elementos dentro do sonho. Nesse sentido, toda a política de formação e valorização dos recursos humanos, o *humanware* disponível tem vindo a ser feita cada vez mais cuidadosamente, mais intencionalmente, com formações frequentes.

Claro que na baixa hotelaria, no snack-bar, é o que é, é emigrantes, brasileiros, que coitados que trabalham por dois tostões em condições inaceitáveis, eu creio que a história acerca da emigração clandestina e do trabalho que é roubado ao portugueses, ... não são formas de atrair qualquer pessoa, as pessoas querem estar ou não querem estar... Agora, tolerar – porque o Sr. Ministro também vai tomar bicas, e o Sr. Director Geral também vai tomar uma bica, e é atendido por um brasileiro que muito provavelmente não tem contrato, que vive em qualquer condição, e recebe duzentos euros –, isto é inaceitável.

Tirando o sector oportunista, o sector da bicas e dos croquetes, de uma maneira geral, quer o pessoal dos congressos, dos centros de congressos, dos transportes, das linhas aéreas, todos estes segmentos da fileira, e em particular a hotelaria e os *resorts* tem vindo a ser altamente sofisticados. A média geral das idades é jovem, mas miúdos muito formados, pelo menos, no mínimo têm a escola de hotelaria equivalente ao 12º ano mas muitos, muitos miúdos licenciados, hoje em dia (da qualidade das licenciaturas podemos falar depois), mas pelo menos há um esforço para que os miúdos tenham contacto com outras matérias, com outras formas de pensar, e portanto vêm mais

preparados, vêm digamos mais abertos, mais prontos a serem enquadrados e moldados nestas unidades.

Dou como exemplo aqui o Ritz que faz umas selecções! Dou este exemplo porque a minha sobrinha trabalha lá. Fazem selecções de 1600 pessoas, um nível de mestrado! Na áreas de comunicação, etc. Puxam a fasquia para cima, pagam bem. E portanto, a hotelaria também se apercebeu que a concorrência também se faz ao nível dos melhores quadros, e que para os reter é preciso pagar-lhes, e penso que é um dos sectores onde a qualificação tem sido mais aplicada, menos palavra vã, menos discurso para dizer ao senhor Ministro. Vejo que há um grande esforço na qualificação, e na formação. Não vou dizer que a política de recursos humanos das empresas é boa, porque há turnos, há horas, enfim, há abusos, digamos assim.

**JRM** – Mas podem ser necessários?

**JS** – Dentro de uma equação em que se procura obter uma determina rentabilidade, que é pré-fixada em orçamentos anuais... Muitas vezes, como sabe, há um irrealismo entre o orçamento que nos é imposto, e quando eu digo imposto, é a todos os níveis da escala hierárquica até chegar ao fulano que responde aos accionistas. E, portanto, quer uma determinada rentabilidade, e isso tem uma série de consequências por ali abaixo, uma delas é que eu não posso ter duas vezes o pessoal, só posso ter uma, ou uma e meia e consequentemente, como o pessoal continua a ser, em qualquer orçamento, em qualquer estrutura de custos, o custo!, e é habitual que nos serviços, o peso do pessoal ande entre os 40, os 45 e os 55%... Isto é o rácio habitual pelo qual se julga habitualmente a demonstração de resultados. Quanto é que te custou a gente? E o maior custo são as pessoas, como é óbvio.

**JRM** – Na definição do produto, do serviço, do próprio trabalho, os aspectos relacionados com a ética, com o ambiente e com a responsabilidade social são considerados?

**JS** – É evidente que a responsabilidade e a sustentabilidade, ambiental e não só, são, hoje em dia, *keywords* fantásticas. É bom porque isso está implícito na ética.

Tenho um filho que é cozinheiro. Acabou agora o curso superior de cozinha e já está a trabalhar, é cozinheiro no Ritz e trabalha 12 horas, estica, a cozinha é a casa das máquinas de um navio, os tipos suam da cabeça aos pés, a temperatura média de uma cozinha anda na ordem dos 36 a 40°C, 12 horas em pé, e com os chamados riscos profissionais grandes, as facas, os fornos, as queimaduras, os óleos, as frigideiras... Isto obviamente, ainda há muito para fazer.

A ética, acho que é uma coisa muito mal conduzida. Fala-se de ética, sobretudo ao nível do *senior management* mas não sei se isso vai descendo. Até porque desconfia-se muito que a ética tem a ver com uma crença religiosa, com ser conservador, careta, de outro tempo, e isso é tudo muito mal entendido. Não se entende que a ética é uma construção e assunção de valores, que são eles próprios a base do equilíbrio da sociedade, e do planeta Terra no que a nós humanos, nos diz respeito (porque ao planeta Terra é indiferente: esta arrogância que a malta acha que nós, nós somos arrogantes e orgulhosos, até no mal!, somos mais maus que todos o maus e não percebemos que a nossa escala é a escala do micróbio relativamente ao planeta, não vemos que vamos desta para melhor). A ética antes de mais nada, tem a ver com esta sustentabilidade da sociedade humana. Envolve, precisamente, os valores básicos do respeito, da pessoa íntegra, a verdade, a transparência, a tolerância, enfim, aquelas coisas. Mas eu acho que a ética é muito mal entendida pelo *senior management*, de uma maneira geral, e está ausente da maioria dos discursos, da maioria das empresas e de grandes empresas.

Por isso, a sustentabilidade, hoje em dia, as preocupações ambientais, vêm um bocadinho como um penso. Põe-se um penso ali, e diz-se: “Nós reciclamos e nós temos a política dos 4 R e a política dos 25 R...” Faz-me lembrar de um programa chamado *Business & biodiversity*, que é uma coisa que foi implementada pelo ICNB (Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade). É tudo... muito pouca coisinha... claro. Mas prefiro que se fale do que não se fale, que se afinem depois as boas práticas a partir daqueles que aderiram e portanto, estamos a entrar um bocadinho numa mentalidade anglo-saxónica. Aliás, a gestão deu um grande salto com os contributos da cultura anglo-saxónica, da americana e inglesa. E portanto estes programas são avaliados e, de alguma forma, entendidos numa lógica de eficiência e eficácia pragmática, e eu aprecio isso e creio que, sobretudo esta questão dos *cases* e dos *best practices* são muito formadores, são coisas muito formadoras.

Não acho que se faça sustentabilidade por regulamentação nem por decreto-lei.

Aliás, o Estado devia ter muito cuidado com o que diz porque os principais incêndios são em matas do Estado. Por mais que digam que somos nós e o vizinho, que não limpámos o aceiro, etc., os grandes incêndios são nas matas do Estado, isto é, nas nossas matas, porque o Estado não limpa porque não tem dinheiro nem para ter um guarda. Está tudo, digamos, ao Deus dará.

**JRM** – E agora gostava de que falasse da relação do turismo com a cultura.

**JS** – A cultura... a única coisa que nos pode identificar, a nossa identidade está reflectida, há uma memória que está passada para monumentos, para locais, para sítios. São eles que contam a história. Por outro lado, significam uma história que lhe está subjacente. O turismo cultural é essencialmente um turismo patrimonial. Nós temos muito pouco património sem ser património religioso, em Portugal. Isso decorre de várias coisas, uma delas os terramotos. É uma pena o terramoto de 1755, porque reduziu a nada os vestígios da cidade romana, os vestígios da cidade árabe, judaica e também, obviamente, grandes igrejas, grandes monumentos, grandes conventos, grandes coisas que existiram.

Também há uma política, e isso não sei se é genético em Portugal, uma política de incúria geral. Não é hoje, sempre foi assim. As coisas sempre caíram de pé. Vão caindo, não faz mal. Tivemos uma cultura de ócio e de não sei... uma coisa um bocadinho vil! Os que tinham o poder derretiam-no, derretiam as coisas. Nós tivemos o Scarlatti, LeNôtre, nós tivemos os maiores expoentes da cultura europeia, estiveram em Portugal. Portugal era um país muito rico, que fazia coisas extraordinárias! O convento de Mafra é uma coisa extraordinária! Não, não me venha falar de Versalhes, está é no estado que está. Por causa da teoria “deixa cair, não faz mal” ou “o Senhor providenciará”.

Ora bem, a memória, a história e a identidade dos portugueses tem que ser reencontrada e valorizada, sob o risco de os nossos netos – não sei se serão portugueses ou se serão euro-americanos, não sei como é que isto se vai chamar daqui a 50 ou 60 anos, Euro-América, uma coisa assim – sob o risco de não a saberem bem, e os filhos deles, então, esse não a saberão com certeza. A menos que nós façamos um esforço de recordar a nossa história, relembra-la, revivificá-la. Já não vou até às tradições do povo judaico que é de onde cantam, pelo menos na Páscoa, toda a história do povo judeu, à mesa com os pequeninos sentados que é para eles saberem quem são. Eu acho isso uma coisa maravilhosa! Nós perdemos esse sentido da identidade, de pátria, de quem somos. Eu cresci, sou um salazarista genético, não tenho como fugir disso, a ouvir falar da Pátria, é uma história, que é enviesada, que é contada de uma determinada maneira e sobre a qual eu não estou a por sinais mais nem menos. O que eu digo é que nós temos uma forte consciência, a Pátria era uma coisa que se dizia com frequência, nos discursos oficiais, nos comunicados, nos telejornais... a Pátria! Se não se fala da Pátria, se não houver Pátria, não há identidade, não havendo identidade, não sabemos quem somos. Como não sabemos quem somos, não sabemos para onde vamos, andamos todos às turras uns nos outros e parecemos uma data de ratos cegos a bater uns nos outros, todos a dizer



mal de tudo. E não aparece um dirigente político, um líder, que diga uma visão que confere com a própria sociedade e que gere uma base de apoio. Já não há política, não há discussão, não há evolução.

Portanto, o turismo cultural é antes de mais nada uma riqueza, porque é uma riqueza permanente.

Eu não tenho que construir *resorts* a deitar jactos de água onde não há água, nem secar mais o Alentejo e dar cabo de Castro Marim, mas posso valorizar o Castelo de Castro Marim, e devo! Já há algumas coisas, diga-se em abono da verdade.

Há uma série de autarquias que têm levado esta missão muito a sério.

E Castro Marim, em particular, tem um festival mouro, muito interessante, que faz uma cidade árabe como ela foi, e foi certamente até ao século XI, XII, XIII, não sei. Pelo menos até ao séc. XIII foi, e portanto fica uma cidade de Marrocos, parece que uma pessoa está em Marrocos. Muito giro, não tem o *leverage* financeiro que lhes permita fazer uma comunicação e tal, mas aos poucos e poucos, cresce. Sobretudo tem percebido muito bem a relação raiana e portanto trabalha muito bem com o lado de lá.

É certo que, se nós atravessarmos Espanha de carro, o mais pequenino *pueblo* onde a gente pára para fazer um chichi ou beber um café tem um pelourinho, tem uma igreja, tudo limpinho, tudo arrumadinho, tudo identificado, tudo tem uma placa.

Chegamos a Santarém para ver um museu e um tipo, eu vi, não me contaram, estava semi-fechado, lá bati, vem um homem, com uma navalha na mão e estava a cortar um calo em cima de um capitel romano! Fiquei num estado... a imagem é tétrica! “O que é que foi!?” “Eu vinha ver o Museu” “Ah amigo, estava a aqui a anavalhar ...”. [Risos]

Eu acho que não é preciso ir muito longe, basta percorrer a Galiza, Castela e ver como eles perceberam isso. Perceberam que tinham que se individualizar: somos a terra tal, temos a história tal, aqui nasceu não sei quem, que foi não sei quem, essa identidade, que é uma história que é possível de contar, estranha e maravilhoso. Há muita gente disponível para ouvir e as pessoas continuam a gostar de histórias. As pessoas querem histórias, querem autenticidade.

O turismo é anti-televisão, quer dizer, é anti-séries, eu estou a ver uma série bestial mas aquilo é ficção no sentido mais puro, e quanto mais fabricada, quanto mais absolutamente idêntico ao real, quanto mais plasmada da vida, mais páfida se torna, porque a possibilidade de desenvolver a minha esquizofrenia é máxima. Eu acho que aquelas pessoas existem. Nós falamos das personalidades do CSI como pessoas, e não como personagens. O Doctor House!

Bom, isto para dizer que há pessoas disponíveis para ouvir. É muito curioso, porque é a televisão que permite o turismo cultural, porque a televisão mata o lirismo. Como cria uma espécie de realidade virtual de tal maneira real, de tal maneira tangível, não deixa espaço para sonhar. A televisão mata isso porque explica de uma maneira tão concreta que as pessoas têm uma sede enorme de ouvir, têm uma sede enorme de histórias, “conta-me histórias!”. E, conseqüentemente, a potência do turismo cultural é cada vez maior, saibamos nós contar histórias!

Por exemplo, na CNN, ultimamente tem um anúncio sobre o Azerbaijão, sítio onde jamais me ocorreu ir, até porque quem sofre de ignorância grossa, como é o meu caso, a partir do planalto da Anatólia para mim é tudo igual até à China, não faço ideia do que é que seja. E com toda a injustiça, porque nunca parei de dizer: “Olha que estúpido do americano que não percebe que Lisboa é em Portugal e não é em Espanha”. É daquelas coisas que ficamos todos ofendidos, porque ele é ignorante. Eu não faço a mínima diferença entre o Uzbeque e o Azeri. Não sei, não faço ideia, não percebo, não conheço, sou ignorante. Mas, justamente, tem um potencial, porque é que aquilo é [atractivo]? Porque, justamente, a gente não sabe nada. Não houve nenhuma ficção que os representasse, eles são-nos vagamente antipáticos, porque achamos que são uns tipos que usam facas, cheiram mal e são violentos, mas ao mesmo tempo têm uma cultura milenar que nos apetece abordar.

Eu acho que o potencial do turismo cultural é imenso. E, nesse sentido, o turismo cultural é o mais democrático de todos. Porque todos os povos têm histórias para contar. Todos os povos têm lendas. Do pólo norte ao pólo sul, todos os povos geram e têm a sua identidade de milhares de anos: para estarmos aqui os dois a falar desta maneira, há centenas de gerações que nos trouxeram aqui. Portanto há centenas de histórias que podíamos contar...

**JRM** – A própria língua.

**JS** – A língua, como património cultural; os códigos, todos os códigos, até aos códigos de vestuário, às normas cívicas, os convénios das vénias, por exemplo, nas culturas orientais, para nós é-nos completamente... é muito estranho, não é?

**JRM** – Pode-se então dizer que aquilo que a cultura pode dar ao turismo é contar essas histórias, mostrar esses sonhos, fazer também com as pessoas do local façam um certo turismo local e conheçam as suas próprias raízes.

**JS** – E é insubstituível, porque essas [histórias] só existem naquele lugar, naquele sítio.

Enquanto eu estou debaixo de uma fortíssima concorrência, com meu *resort*, com palmeira e bananeiras, em clima que não é de palmeiras nem de bananeiras, ou com o meu campo de golfe que, sobretudo, é absurdo: há aquele Open de golfe no Dubai em que o campo nasce no deserto, quer dizer, um campo com relva escocesa que nasce no deserto, é absurdo! Não me perguntem qual é o preço, porque ele deve ter ir que buscar água a 4 km de profundidade, bombeada por estações, quer dizer... absurdo.

Mas a cultura do berbere no meio do deserto, e a maneira como identifica as estrelas, e o processo pelo qual arranja água para dar aos camelos e alimentar a família, a maneira como se veste, para nós incompreensível, como eles tapam (e o alentejano diz isso, o que tapa o frio tapa o calor)... Todas estas lógicas são insubstituíveis, são identitárias e consequentemente estão ao abrigo da concorrência.

Portanto, o turismo cultural é o único, saibamos nós contar a história, saibamos nós valorizar o que é, começando por recuperar o pelourinho e tratar das zonas, e limpar a praça, e criar sistemas de informação que sejam permanentes, e horários que sejam compatíveis com as pessoas. É muito estranho os museus fecharem às 5 da tarde. É muito estranho. Acho absurdo. “Ah, mas temos os funcionários”. Concerteza que as pessoas têm direito ao descanso, mas as regras do jogo não podem ser *across the world* a mesma coisa, para quem tem uma fábrica de calçado, e para quem tem um equipamento cultural. Os postos de turismo têm que estar abertos quando as pessoas têm tempo para ir ver os postos de turismo. E têm que ter pessoas capazes de dar indicações, não vagas. Enfim aí, eu acho que há um trabalho muito grande para fazer.

Mas sem dúvida que isso é a única coisa que vai sobrar do país dos nossos antepassados. É a nossa história, a nossa identidade, os nossos monumentos, os nossos costumes, os nossos usos, os nossos hábitos, a nossa gastronomia.

Veja, o património do Douro, eu acho que, talvez das boas acções que se fez neste País é ter o Douro como património mundial porque realmente é uma coisa única. E não vale a pena estamos a tentar ser franceses, nem espanhóis, nem gregos: somos nós!

**JRM** – E o facto de que a própria cultura local mude pode ser uma consequência do turismo?

**JS** – Sem dúvida. Eu acho que sem dúvida há um efeito de *feedback*, de realimentação, há um diálogo, no fundo acaba por haver um processo de diálogo. O próprio turismo vem propor soluções, vem abrir cabeças, sobretudo, o que o próprio turismo tem que ser é uma plataforma comunicacional e relacional entre as forças vivas, entre as pessoas da zona, a memória, a cultura, a experiência, o passado, essas coisas todas. Sem dúvida que

o turismo pode ser, na minha opinião o grande *driver*, o impulsionador, enfim, comunicador de boa vontade, e polarizar, através das necessidades comunicacionais e tudo isso.

Eu sei que é uma *boutade* a minha, mas eu sei que tudo é comunicação, tudo é comunicação. Tudo. Não vale a pena, mesmo o processo de engenharia, exacto e rigoroso é um processo de comunicação, porque fazer as pessoas fazer coisas com aquelas especificações e aqueles níveis de qualidade obriga a um processo de diálogo constante. Portanto, o acto comunicacional é inerente ao desenvolvimento da sociedade. Eu acho que o maior défice que existe em Portugal é comunicacional. Comunicamos mal, muito mal. Se comunicássemos bem, fazíamos as coisas melhor. Os meios distributivos na riqueza, éramos mais tolerantes, mais humanos, mais inteligentes, porque o diálogo humaniza. E a partir do momento em que eu o vejo a si como pessoa sou incapaz de o tratar como uma coisa. *Descoisificar* a pessoa, é através do diálogo.

**JRM** – Gostava que me identificasse algumas tendências que aconteceram nos últimos anos no turismo, que estão a acontecer agora e que possam acontecer.

**JS** – Eu acho que o sector privado, de uma maneira, digamos, isolada, tem vindo a fazer um acto de inteligência e tem vindo a evoluir no sentido de uma oferta mais qualificada, mais segmentada, mais subtil, coisas mais subtis, com *insights* muito engraçados e não tem que ser no *high end*... por exemplo, isto dos *city breaks*, é terem percebido que se ganha dinheiro também vendendo coisas baratas, não necessariamente só vendendo diamantes da De Beers. Acho que tem havido contributos individuais muito interessantes.

Acho também que existe um divórcio cada vez mais pronunciado entre as instituições e os empresários, tirando um conjunto de empresários que está, de alguma forma conivente. Dou como exemplo o Pestana e o INATEL, que resolveram um grande problema ao Estado que é: “fazermos a estas casinhas todas, e a este pessoal todo?” e eles disseram “dá cá, que eu faço isso”. Mas obviamente ficou implicitamente...

Quando nós percebermos que a sovietação do turismo é uma coisa que não nos interessa... Havia três instituições que tratavam do turismo em Portugal. Mas não, nós fizemos uma ultra-mega-estrutura chamada Turismo de Portugal, que é a DGT mais aquilo que estava da parte do ICEP, e mais não sei o quê, e juntámos aquilo tudo, e é sovietação, isto é sovietação enquanto instituição. Eles fazem planos quinquenais como se fazia nos antigos soviets, que nada têm a ver com uma sociedade cujo *pacing*

é, não vou dizer que é semanal, mas não temos a mais mínima capacidade de jogar com os outros. Não jogamos com os outros.

Como absurdo dou o exemplo da BTL. A BTL é em Janeiro, e vende a oferta nacional para o Verão do mesmo ano. Eu não sei se ou alguém não lhes lavou os ouvidos ou não lhes tiraram as escamas dos olhos. Acho que Deus Nosso Senhor podia fazer aquele milagre novamente, de cuspir na lama e pôr nos olhos, a ver se eles vêm. Eu fico banzado, fico banzado, quando há um Secretário-geral da Economia dos Açores, um homem que se chamava Duarte da Ponte, que me calou uma vez quando me disse:

“-Olhe, eu sou Doutorado.

- Eh, pá, Senhor Doutor, desculpe-me eu ter ideias.

- Quero um terminal de cruzeiros no Funchal em Maio!

- Sr. Secretário-Geral da Economia, Sr. Dr., queira desculpar a minha insistência; o Sr. poderá ter fisicamente o terminal de cruzeiros construído, mas vai ter dificuldade em ter navios lá a atracar.

- Mas porquê uma coisa destas?

- Porque, Sr. Professor Doutor, Secretário-Geral da Economia, esses assuntos tratam-se com dez anos de avanço”

Sabe quantos Barcelona levou a ser o porto de cruzeiros que é, e não um porto de escala? Lisboa é um porto de escala, para meter água e abastecer frescos (e por isso é que os navios estão cá 6 horas, ou 8; enfim, chegam assim de manhãzinha a saem ao por do sol.) Em Barcelona, resolveram e insistiram em ter o terminal de cruzeiros, como decidiram fazer os jogos olímpicos, quase com 20 anos de antecedência, eles começaram a pensar nisso nos anos 70. E isso envolve um conjunto de decisões de alto nível com os grandes operadores mundiais de turismo marítimo, por via marítima, que é muito competitivo, porque as rotas são muito caras, e portanto as coisas demoram tempo!

Quer dizer, não quer dizer que não tenha um navio ou outro tipo-*charter*, que vem a Ponta Delgada, e fica giro. Mas esta arrogância, esta lógica arrogante, esta miopia, ao mesmo tempo, de não perceberem que não vale a pena atacar o mercado a contra-ciclo, que não vale a pena pôr ao mercado, e sobretudo aos grandes decisores – porque o turismo, afinal, do ponto de vista da indústria de operadores está concentrada em dez grupos mundiais e talvez nem sejam dez. Dez grupos mundiais que controlam tudo.

Ora, nós vivemos numa bolha, completamente numa bolha que não tem qualquer aderência à realidade.

**JRM** – E essa bolha é só pública ou também é privada?

**JS** – Também é privada. Por isso é que eu disse que também há privados que entenderam a coisa e que fazem as coisas sem Estado.

**JRM** – Nesse aspecto, para que é que serve o Estado?

**JS** – Muito bem, então leva-me uma declaração política de fundo que eu não vou agora fazer!

O que eu quero dizer é que, termos Estado para isto, não vale a pena ter Estado.

Que regrediu o processo dos anos 80 para cá, regrediu. Há uma óbvia direcção que é, investimentos em infra-estruturas, que eu não quero suspeitar porquê, mas interessa-me perceber que aquilo que, de facto, aparece feito são obras colossais, são coisas maiores que o país, que estando a falar de Turismo, que uma estrutura viária ou ferroviária, e uma coisa que se insere nessa lógica e portanto o TGV de Lisboa para o Porto é alguma coisa que alguém vai ter que me explicar, mas com muita paciência, porque eu ... e o que eu suspeito, é que as instituições ao apoiarem exclusivamente obras faraónicas estão de alguma forma envolvidas num outro processo que eu suspeito mas que não posso identificar porque se calhar precisamos de coisinhas amorosas, coisas pequeninas.

Precisávamos de brigadas de reabilitação das nossas aldeias, que se calhar eram orçamentos para 50.000 euros, não 50 milhões de euros, nem 500 milhões nem 5.000 milhões. Não é nada disso, eram brigadas para aldeias, que trabalhassem com os habitantes locais e com a junta de freguesia e vamos fazer coisas!

Conto só esta história, e calo-me! Santiago de Compostela teve um encontro de turismo cultural e religioso em Famalicão há 2 anos. Foram lá explicar a Santiago e uma das coisas que foi dito é que tinham conseguido chegar a acordo com Roma para se reabrir o Caminho, de Roma, para Santiago. Ainda é uma *viagenzita* de alguns 3.000 km. E em contraste, dizia com pena o Director-Geral da Xunta de Turismo da Galiza, que ainda não tinha sido possível chegar a acordo com Braga para se reabrir o caminho de Braga até à fronteira. De Braga à fronteira, que são 50 km a pé, não conseguem chegar a um consenso, há dez anos. Entretanto conseguiram ligar a Roma, está tudo dito. É um caminho pedestre que atravessa diversas freguesias, e cada freguesia tem que se responsabilizar por aquele bocadinho. Bocadinhos que às vezes são 2 km. *No can do*.

**JRM** – Muito obrigado por ter dado esta entrevista.



*Anexo 12 – Entrevista a Jorge Marrão*

**JRM** – O que significa turismo?

**Jorge Marrão (JM)** – A questão do que significa turismo fez-me lembrar uma empresa que é a Starbucks Coffee, que tem uma filosofia que diz assim: existem três lugares na vida de uma pessoa: a casa, o emprego e o Starbucks Coffee. Isto é a filosofia deles. Portanto, a pessoa quando tiver que escolher, escolhe onde vive, a sua casa, e o Starbucks Coffee. Esta é a grande mensagem deles.

O que é que está associado ao turismo? Basicamente, é sempre um tempo de observação, um tempo de lazer, que está por aí, e que depois é um local que não é o local habitual, que é qualquer coisa que ele habitualmente não faz. Portanto, se eu vou a Torres Vedras, e se não for nem por emprego nem por razões familiares, realmente eu já vou em turismo. Não é o meu local habitual. Pronto. E portanto, a ideia que associo muito ao turismo é uma ideia de não ser habitual. E o que leva, por exemplo, à ideia da 2ª residência. Quando um indivíduo se torna habitual já não está a fazer turismo, está na 2ª residência.

**JRM** – Então, tem sentido falar de turismo residencial?

**JM** – Se nós centrarmos a discussão turismo numa lógica do não habitual, o turismo residencial já não é turismo residencial, é forçado, já é realmente uma 2ª casa, no fundo. Eu, se me perguntar, quando vou para o Alentejo de fim-de-semana, realmente não vou em turismo.

**JRM** – Vai para outra própria casa!

**JM** – Vou para outra casa. Portanto já não considero turismo, quer dizer, tenho o lazer, tenho o tempo de observar, tenho esse tempo mental, no fundo, para estar a introduzir outras coisas na cabeça mas já não tenho a ideia do insólito, mas é do estranho, do não habitual.

**JRM** – De qualquer forma, fala do turismo como coisas diferentes mas sempre em lazer. Será que o turismo de negócios é turismo? Ou é só a parte do lazer do turismo de negócios?

**JM** – Quando se fala em turismo de negócios, transportando a ideia Starbucks (a casa, o emprego e o meu café), eu estou no meu emprego, mas já estou num local que não é o meu. Naturalmente, eu não estou a fazer turismo. Ou seja, eu durante o dia, não faço turismo. Se pensar bem, uma pessoa no turismo de negócios, em geral, trabalham.



Aliás, a associação das palavras é boa, porque realmente, é negócios e turismo, porque a pessoa tem o tempo para estar a pensar em turismo. Turismo, nesta lógica de estar fora do seu [local habitual].

Depois, outra coisa que eu acho que é muito relevante, e eu não sei onde é que isso calha aqui, mas pode ser interessante desenvolver, que é a ideia que as sociedades são cada vez mais ricas quantas mais interações elas têm umas com as outras. E como é que se faz isso? Inicialmente, começa-se com o turismo, não é? Quer dizer, começa-se com uma ideia de se conhecer o outro, de se aproximar do outro e isso obriga a alguma [imersão], que é desvirtuada, acho eu, quando se transporta a pessoa que está com os seus valores, no seu local, na sua terra, e que quer ter os mesmos no local para onde vai. Nem chega a conhecer a outra civilização porque nem perde tempo com isso. Tipicamente a ideia que está sempre associada ao turismo é a ideia da segurança. Porque a pessoa, quando sai da sua zona de conforto entra na sua zona de insegurança. As marcas produzem muito isso, é a zona de conforto. Vai para o Sheraton em qualquer parte do mundo e é como se estivesse no mesmo Sheraton. Depois, faz as tais experiências de sair, e tal, e de ver, mas tem sempre ali a zona, é como se voltasse um bocadinho a casa. Portanto, esse é um tema que podia ser interessante desenvolver, na lógica do que é que é importante para a civilização.

A - Há uma assunto de que gostava que falasse um pouco: as encenações de cultura local. Um exemplo: vai para Cabo Verde, para um *resort*, está lá o tempo todo, paga aquele sítio, não sai do *resort*; tanto faz estar ali como noutra lado qualquer. Não há nenhum contacto com o outro. Isso é o turismo de massas, é o que a maioria das pessoas faz...

**JM** – Aí não há enriquecimento cultura do indivíduo. Basicamente, o enriquecimento cultural é zero. Sem grande valor. Não quer dizer que não fique lá qualquer coisa. Quer dizer que ele não perceba, começa a perceber...

Eu estava-me a lembrar de uma coisa que nós fizemos, turismo de negócio, por exemplo, reunião mundial de turismo da Deloitte, foi em Atenas. Na reunião, o dia inteiro, num hotel, não me recordo qual era a cadeia mas acho que foi o Hilton. E depois à noite fomos jantar ao Pireu, portanto, à zona do porto, e depois levaram-nos para um... aquilo não é bem bar. Aquilo é um... nem sei bem o é aquilo. Assistimos a uma coisa interessantíssima que nem sabia que existia. Não foi encenação nenhuma, era mesmo grego porque o responsável do turismo mundial da Deloitte é grego, e portanto não fez encenação nenhuma. Disse-nos: “Vou-vos levar a um sítio para vocês verem o

que e um grego a divertir-se à noite” Então o que é que eles fazem? Tocam uma música à desgarrada. E a parte interessante é que quem ganha o prémio da noite, vai comprando cestos de flores e atira as flores. É uma coisa que eu nunca tinha assistido, e turistas lá devíamos ser só mesmo nós. O resto era tudo gregos. Depois comecei a lembrar-me da história grega, e da maneira como eles lidam uns com os outros e a sua maneira afável. Realmente nota-se que há ali uma componente diferente, que eu não conhecia nos gregos. Agora, se mo puser uma encenação daquilo no Hotel Hilton, começo logo a pensar: “Já me estão a querer enganar com qualquer coisa” Ali não.

Nesse aspecto, há sempre oportunidade de fazer. Mas aí também está a zona do tal turismo cultural não? Que é o indivíduo absorver cultura. E esse é realmente o turismo mais rico, o mais rico porque a pessoa sai dos seus circuitos normais turísticos, e é o mais difícil de fazer. As autoridades têm dificuldade em lidar com este turismo, porque é um turismo mais rebelde. Porque é cultural do país e são os próprios cidadãos.

Eu por exemplo há tempos tenho uma assinatura da Gulbenkian, e estavam duas turcas ao meu lado. Muito ofendidas porque o maestro era outro. E eu olhei para elas e – está bem, por acaso é verdade que ontem foi anunciado que ele tinha adoecido. E achei piada porque elas tinham marcado uma viagem da Turquia para virem à Gulbenkian assistir ao concerto com o maestro, um maestro Húngaro, e o homem adoeceu. E não lhes disseram nada. Elas estavam cá três dias e nem foram ver ao site. Este é um turismo diferente. Estou de acordo consigo.

Agora como concebo a figura do turista? Aqui, no fundo, na lógica da oferta, não é?

**JRM** – Exactamente: com a sua experiência, pelo trabalho com quem monta a oferta, com quem está no terreno, como é que eles concebem o turista, quando desenham um produto ou um serviço?

**JM** – Em geral, o que nós sentimos nos projectos é o seguinte: a parte de infra-estrutura física é a parte que está mais dominada. É aquela que é o maior investimento, portanto, essa está muito dominada.

Tudo o que é *soft*, que é o serviço, e depois a oferta complementar ao turismo, há um mundo a fazer!

Perceber o turista é uma coisa muito... O melhor exemplo que eu lhe posso dar para entender isto é o problema que nós temos ao lidar com Câmaras. Se pensar no processo de decisão numa Câmara, numa reunião de vereadores, eles nunca pensam no turista porque o turista não vota. Se pensar no *Mayor* de Londres, o *Mayor* de Londres sabe que a população de Londres é basicamente *foreigners*, é gente a entrar e a sair de

Londres todos os dias. Portanto, ele tem uma noção exacta do problema de acolhimento a quem vem de fora. Portanto, percebe o que é que é o serviço para o turista. O turista neste sentido, que é o tal, é o emprego dele, mas não tem a casa, ou vem em viagem de negócios. Ele tem a noção disto. Se pensar noutras cidades, eles não têm ideia... Nós fizemos um trabalho no Porto, para a Área Metropolitana do Porto, e a ideia que eles têm do turista é tramada, porque nós estávamos a dizer: “o turista aterrna na Maia, fica no Porto e vai às Caves em Gaia”. Eles não têm noção deste percurso do turista. Se pensar como é que eles concebem o serviço para o *walk through* do turista? Isso, esqueça! Agora, a figura do turista, eu acho que eles conseguem perceber que tipo de turista é que os visita. Tentam obter informação. É das poucas áreas em que eles todos sabem quem são os mercados emissores; tentam rapidamente, por *trial and error* perceber o que é que o turista gosta, o que é que ele aprecia mais. Depois, claro que têm o problema da vulgarização e da massificação da oferta. Depois é um processo, e nós apercebemo-nos disso. Falámos, por exemplo, com os *drivers* dos autocarros, eles sabem bem onde é que os põem, onde é que eles gostam de ir, quanto tempo é que ficam num lado, o que gostam... Agora as entidades que fazem a oferta turística mas que não são da cadeia de valor turismo, basicamente, os restaurantes, o shopping, os eventos culturais, às vezes não têm noção disso. Neste momento, já há uma entidade, por exemplo, em Lisboa, parte dos eventos, eles já promovem em Espanha porque sabem que os Madrilenos vêm cá.

**JRM** – Mas Serralves pensa nos turistas.

**JM** – Serralves pensa. Serralves é um bom exemplo, consegue segmentar melhor a oferta, quer dizer, consegue segmentar muito bem a procura e depois comunica muito bem de acordo com essa procura.

E depois isso só é possível a gente perceber esse pormenor quando eles realmente vão aos pequenos detalhes.

**JRM** – Por exemplo?

**JM** – Ementas que não há em espanhol. A coisa que mais desespera um espanhol é não por uma ementa em espanhol: mata-os. Eles ficam logo aborrecidos! Põem lá o francês, o inglês, o alemão, o português... E o espanhol? Nós não somos gente? Somos espanhóis. É uma violência, mas também é uma coisa que é giro. Tem a ver com a chegada dos espanhóis a visitar-nos, porque não era assim. Aquela ideia de que vivíamos de costas voltadas era real, aquele tema de que os *nuestros hermanos* era sempre um tema difícil de gerir.

**JRM** – Os espanhóis são claramente dos que por cá mais passam.

Quando os seus clientes montam um serviço ou um produto pensam só nos turistas ou pensam também nas pessoas que vão prestar o serviço? Os seus empregados?

**JM** – No turismo há duas concepções de pessoas. É um bocado estranho eu dizer isto, mas é assim: uma luta entre o *low paid job* e aquele que quer manter a atitude de serviço, que quer manter o serviço.

Todos aqueles que apostam em serviço percebem que a única maneira é investir na pessoa!

Todos aqueles que vão para uma lógica de *low cost*, aquilo é sempre a rodar, porque o turismo, para além de tudo o mais, tem sazonalidade (o que também é um problema). Tem uma oferta montada e a procura varia durante o ano. E portanto, eles têm que aproveitar. E isso onde é que isso se vê? Vê-se no Algarve: são pessoas que, do campo, passam para um hotel. Dá logo problema!

Quando a marca assenta no serviço, já é um bocadinho diferente, já eles investem na pessoa, por exemplo, a Ritz Carlton: onde as pessoas se vestem, para ver a filosofia deles, têm um cartaz, um *display*, que diz “*We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen*”. Isso é um bocadinho essa ideia. Mas isso são marcas assentes no serviço. Se me perguntasse assim: se você montasse uma cadeia, que tipo de povo é que ia empregar? Eu escolhia o asiático. É o *hospitality*, quer dizer, o *hospitality business*.

**JRM** – Mas o asiático precisa de 4 asiáticos. Isto é, a quantidade de gente que eles utilizam é muitíssimo maior do que aquela que nós conseguimos usar cá.

**JM** – Não, eles têm um nível de exigência muito alto. Primeiro, a atitude de serviço é cultural, não é forçado, não é treinada, fazem naturalmente, faz parte, é assim que eles se tratam uns aos outros, portanto, não há ali nada de frieza, de posição. Eles fazem aquilo naturalmente. Isso é muito importante para o *hospitality business*, que, no fundo, é o que é o turismo, é a hospitalidade, é receber bem o outro. Eles fazem-no bem.

Agora, todos aqueles que querem concentrar-se em serviço não têm alternativa nenhuma senão investir nas pessoas.

Se me perguntarem assim: qual é o problema do turismo em Portugal?

São três, capital, Web e serviço. Capital, porque precisam para pôr direito e não há; Web porque é distribuição, porque não controlam a distribuição, porque é feita por operadores e não têm hipótese nenhuma; e o serviço, que é: as pessoas não estão

treinadas para fazer isto. Repare, de repente, em Portugal vê quem estão no *front office* quase tudo são brasileiros. Tem uma razão de ser: atendem melhor!

**JRM** – Atendem melhor. Não se importam de servir. E qual é a tendência que existe cá? É de *low cost low pay* ou uma tendência de oferecer mais serviço?

**JM** – Se pensar nas cadeias portuguesas que não têm marca, é *low cost*, é *low cost*.

**JRM** – Mesmo estas que se dizem mesmo de *low cost* não têm serviço?

**JM** – Por exemplo, um *low cost* que tem serviço é a Ibis.

**JRM** – Mas essa é francesa.

**JM** – Se pensarmos numa *low cost* e em serviço, Ibis.

Estou a pensar muito em hotelaria mas podemos pensar em agencias de viagens, outro tipo de operadores turísticos, mas em geral, penso que estamos a falar em mais *low pay job* do que no serviço. Porque, atender bem o cliente, conhecer-lhe os gostos, perceber o que ele quer, o que lhe é agradável, o que é desagradável, o que é ofensivo, o que não é ofensivo, o que é uma sugestão, é uma coisa que tem que ser muito natural.

Eu há uns anos tive uma experiência com uma directora comercial que vendia seguros em bancos no Brasil, no Itaú. E ela perguntou-me como é que eram os portugueses a vender. E eu disse-lhe: “Vais à rua e vês” “Vamos descer o Chiado, e eu vou entrar nas lojas e vou simulando compras” E lá fomos. E no fim disse: “Olhe, não recrutava ninguém. A não ser um senhor de uma chapelaria, um senhor de uns sessenta e tal anos. Realmente, o homem era um intérprete, a maneira como ele a atendeu, realmente uma coisa, é um *hospitality*, para ele é natural, era o único. Vocês são muito agressivos a lidar uns com os outros, são pouco *friendly*, não estabelecem ligações emocionais fortes, enquanto o brasileiro...” E ela depois explicou-me o que é que o senhor tinha feito: primeiro começou a falar com ela como se ela não precisasse de comprar nada, começou a falar, conversa normal; e depois já lhe mostrava tudo; e depois percebeu que se calhar ela não queria comprar um chapéu para homem, mas para mulher; mas depois explicava... uma coisa engraçadíssima. E eu estava a lembrar-me, agora quando falou nisso, de que realmente é a atitude de serviço. É uma coisa muito difícil... É cultural. E leva tempo a maturar. Se me perguntassem que pessoas é que eu trazia, do Porto! Alentejanos não trazia nenhum para o serviço, porque têm códigos culturais diferentes. O código cultural aí faz diferença. Se pensar: como é que eu vou por um Alemão simpático? É uma coisa difícil, não é? Como é que se faz isso?

**JRM** – A pessoa que melhor me falou de festas até agora na vida foi um Alemão.

**JM** – O Espanhol também tem uma maneira diferente de actuar; um Inglês também é diferente. Quer dizer, é cultural. Acho que há aqui um código cultural na atitude do serviço. E o custo de transformação da pessoa, ou se quiser, de adaptação, é muito mais elevado em povos que não têm essa atitude.

**JRM** – Quais são os aspectos éticos com que os produtores de turismo tomam cuidado quando desenham os seus produtos ou serviços?

**JM** – Eu acho que eles nem pensam nisso.

**JRM** – E aspectos ambientais?

**JM** – Do ambiente entram por várias ordens de razão.

A primeira está relacionada com a história do turismo, já que a hotelaria marca muito a evolução nas tendências do consumo dentro do lar. Eles têm um tema, que é muito importante, que é a relação custo-benefício. Têm que decorar com riqueza, mas pagando um custo mais baixo; e têm que acompanhar algumas tendências dos próprios consumidores e portanto têm que antecipar. Eles perdem aí um bocadinho de tempo a tentar ver qual é a tendência que está por detrás do próprio consumidor.

Em relação à questão do ambiente há uma questão muito difícil, que é a questão das lavandarias, pois o consumo de água e de energia num hotel é brutal. Eles tentam diminuir isso, e no fundo, quem gere esse consumo, são eles próprios nas decisões que fazem, na maneira como concebem o produto, mas também é o próprio consumidor porque gasta mais ou menos água. Enfim, a ideia do ecoturismo também começa a aparecer, mas há uns que põem “lembre-se que cada litro de água que você gasta...”. E começam a entrar com esse tipo de preocupação porque há realmente um consumo elevado. E depois pode haver ali um comportamento exagerado, que alguns directores de hotéis me referiam: há clientes a pensar: “Como eu pago tenho é que gastar tudo, tenho direito a isto tudo” Há então um consumo exagerado, desproporcionado e pouco responsável. Quanto maior o consumo irresponsável, mais eles tentam moderar, fazer uma comunicação para as pessoas terem mais atenção.

Responsabilidade social corporativa também a têm, da seguinte forma: quando percebem que não vale a pena estar a querer ter uma unidade no meio de uma favela. Não faz sentido. É muito aborrecido para o turista. Então uma das coisas que começam a ter responsabilidade é perceber que têm que contribuir para a comunidade à volta, para ela própria se desenvolver de uma forma harmoniosa. E isso já começa a aparecer muito.

Há um caso muito giro que é o caso de Montana, um caso muito interessante, que obriga a repensar o turismo de massas e a forma como é feito. Um caso muito interessante. Uma vez pediram-me para ir falar a uma coisa que é o Conselho Superior de Desenvolvimento Sustentável, que é uma organização mundial que foi fundada já há uns anos. E eu dei o caso de Montana. O caso de Montana é a história de um Estado que se centrava muito na floresta, na agricultura e no minério. E aquilo, por razões históricas, foi uma coisa que foi acabando. O senhor Charles Schwab, não sabia o que havia de fazer ao dinheiro, e lembrou-se de comprar uma propriedade em Montana. Comprou uma propriedade em Montana e achou aquilo um paraíso, uns lagos espectaculares, uma floresta linda, e mandou construir um pequeno aeroporto para aterrar os aviões dele, aquelas coisas do ego americano. E, de repente, o que é que se começou a passar? Aquilo começou a ser atractivo do ponto de vista turístico. As pessoas não se conseguiam fixar, porque não havia nada para fazer, portanto, no fundo, elas teriam que se reconverter para o turismo. Os que tinham terra, começaram a vender terra para o turismo. Este é um paralelismo com o Alentejo. Então o valor da terra está no turismo. E então o ciclo foi engraçado. Foi: começou a terra a valorizar-se, começaram a aparecer pessoas de fora para trabalharem no turismo, porque os da terra não percebiam o que é que era isso de trabalhar no turismo, eles eram familiares de agricultores, mineiros, lenhadores, esse tipo de coisas. E de repente, o que é que faz o sr. Charles Schwab? Lembrou-se de montar uma associação para não se fazer mais nada turístico, com o argumento de que o ambiente está-se todo a degradar. Quer dizer, ele foi para lá porque o que ele comprou basicamente foi o ambiente, e de repente, o modelo de desenvolvimento que se criou, e do qual ele foi o precursor, saiu do seu controlo. E ele próprio financiava associações para não se deixar construir mais.

Nas cidades, é mais difícil, criam-se desenvolvimentos que nunca ninguém consegue explicar, agora, nas zonas em que se começa por vender uma certa inserção no ambiente, uma certa inserção cultural, social, eles [os promotores] percebem que têm que defender o turismo, e começam a ter esse tipo de preocupação. Às vezes não conseguem é aguentar, é a pressão. A pressão que as próprias populações, obviamente também fazem, porque querem beneficiar. Se isto vale, então, já agora também vou fazer! Não há possibilidade nenhuma de parar.

E isto é interessante de ver, porque todos os desenvolvimentos turísticos são todos mais ou menos iguais. Começa por ser uma zona tranquila, escolhe-se por causa disso, depois a seguir aquilo começa tudo a crescer e de repente... e é o que digo, a grande política

turística para mim – de resto eu tenho dito sempre aqui ao presidente do Turismo de Portugal – é haver dinheiro para a implosão. Porque há um momento em que se devia parar, devia-se parar. Como é que se pára? Ou por restrições, ambientais, muito fortes. Ou por se pagar para implodir. Quer dizer: “Olhe, você quer construir um hotel? Então acabe com quatro!”

Por exemplo, os Jogos Olímpicos London 2012 já vão ser feitos nessa lógica: vão fazer uma ocupação de um espaço enorme, vão para o espaço industrial, *rust and dust*, e vão depois retirar. Nada vai ser fixo, vai ser tudo amovível, e quando acabar, aquilo vai ser uma zona de parques; e que tem uma parte imobiliária muito bem estruturada, que, no fundo, é o que vai conseguir pagar tudo aquilo, mas o resto é um desenvolvimento. Começam a pensar de forma mais estruturada.

A Responsabilidade social corporativa, aparece de outra maneira que é o ordenamento privado em escala, em geral começa a ser melhor que o público.

**JRM** – Coisa que não espanta!

**JM** – Começa a aparecer muito melhor que o público. Mas tem que ser em escala.

Eu tenho-me debatido sempre com a questão de como é que se pára isso? Porque é sempre a mesma história: o índice de construção é x. Passado 20 anos já está completamente ultrapassado. Não há hipótese nenhuma! Uma coisa inacreditável, mas é assim que se passa.

Portanto, a responsabilidade social mistura uma voluntária e outra induzida, quase que uma obrigação para estar no negócio. Só pelo negócio. Às tantas, o negócio obriga mesmo a isso.

Por exemplo, não tem ideia que quando houve esta discussão do túnel do Marquês, um dos grandes prejudicados era o Hotel Ritz Four Seasons. Eles comentavam sempre em todas as reuniões da Câmara: “Vocês não estão a ver o que é trazeremos um turista americano, rico que quer conhecer Portugal e viver em Portugal. Quando ele sai daqui, ele apanha como túnel em obras. O homem fica completamente tonto, nem consegue perceber” Ele nem consegue perceber, que está a pagar aquele valor por um quarto de hotel, e depois ter que demorar meia hora de táxi para chegar ao Marquês. Quer dizer, ele fica perturbado com este tipo de coisa que, enquanto o hotel, como é um negócio, para ele é uma preocupação, o cidadão reclama mas não tem alternativa. E a grande dificuldade que as empresas têm, muitas vezes em relação às questões com as Câmaras e tudo mais é o que nós por vezes dizemos.



O cidadão, em geral, tem dificuldade na mobilidade. Escolhe a cidade onde vive porque é onde trabalha. Mas o turista não, se aquilo não correr bem, eu nunca mais lá volta, é uma opção. E uma opção é liberdade. Se ele sentir que não há ali uma atenção a ele, ele também não volta lá. Isso mata o negócio turístico.

**JRM** – Como é que é visto o turismo cultural? Apesar de ser o mais rico, provavelmente é o mais difícil. Será que os produtores do sector têm interesses/preocupação por promover a cultura, por disponibilizar a cultura local aos turistas?

**JM** – Eu não sei se consigo responder directamente. Mas talvez com um caso é mais fácil de perceber a minha linha de pensamento.

Vamos olhar para o turismo de cidade (o turismo de praia é diferente). Se nós olharmos para isso, se a cidade for atractiva para o cidadão, ela é naturalmente para o turista cultural. Porque não é nada para ele, ele integra-se porque ele está a procurar é exactamente isso. E a cidade atractiva para o cidadão não é a cidade do luxo, nada disso, é uma cidade que a pessoa sinta que há ali alguma harmonia. Eu vou-lhe dar um exemplo. Veja o paradoxo destas coisas: este meu amigo grego, da Deloitte, quando esteve cá há dois anos, no Verão, levei-o a jantar a um restaurante que é a Travessa. Sabe onde é que é? A coisa que ele achou mais interessante – e ele anda pelo mundo inteiro, a operação dele é Londres e Las Vegas, é especialista em Casinos – foi nós estávamos a jantar num convento, no fundo, e as pessoas em cima tinham a roupa pendurada à noite. O que depois foi proibido, passado um ano proibiram. Chegaram a um acordo e os moradores chatearam-se por eles fazerem aquilo no pátio... Mas repare o que é que ele valorizou! Ele disse: “É uma coisa que eu não vou encontrar em mais parte nenhuma do mundo, como é que se convive aqui...” Um aspecto cultural.

Eu acho que a cultura tem muito a ver com o quotidiano, com o que os cidadãos daquele sítio fazem no seu dia-a-dia. Agora, se me disser para programar para turistas, acho que isso é um bocado perigoso porque depois aquilo vai correr mal.

**JRM** – É semelhante ao que estávamos a dizer há pouco, primeiro há pouca construção, depois há muita construção e depois o que é preciso é implodir... e programar para turistas é tirar toda a naturalidade, autenticidade aos factos.

**JM** – É, e há uma tendência que vai ser cada vez pior para isto, sabe o que é? Esta geração do *chat*, da *wikipédia*, é uma geração que comunica através dos *sites*. A ideia da informação nos sites a dizer onde é que tu deves comer bem, feita pelo próprio consumidor em que as próprias cadeias já estão eles a pensar em recrutar pessoas para

começar a dizerem bem dos hotéis deles. Isso já acontece, mas eles não percebem que eles são rapidamente apanhados porque aquilo tem uma autocensura muito forte. Portanto, eles não percebem, e isto é dramático porquê? Porque depois não há possibilidade nenhuma de andar para trás. São comunidades com valores de referência: “O melhor sítio para comer em Berlim é este: eu fui lá e aconteceu-me isto” E, depois, muito díspares. Não há uma informação homogénea. Aquela ideia de um guia acabou. Nós fizemos um trabalho, acho que foi para a Hilton, que era transformar os *concierges* dos hotéis (em geral são uns prescritores de consumo turístico). E uma das coisas que eles começaram a detectar foi que o *conciERGE* começava a recomendar aquilo de que recebia comissão, com um impacto brutal no grau de satisfação dos clientes. Então a Hilton resolveu fazer um programa que era valorizar a função, alterar-lhes o esquema de remuneração, e a remuneração ser muito mais assente no nível de satisfação da recomendação deles. Está a ver? Alteramos o processo todo. Foi um tema, eles mudaram o processo. Inverteram-no.

Isto o que é que eu lhe queria dizer: em relação ao turismo de cultura, eu acho que, se a cidade foi agradável para o cidadão, uma movimentação natural, se tiver aspectos quotidianos que são culturais, que são daquele povo e não de outro, para o turista cultural, isto é exactamente o que ele quer.

**JRM** – E haverá hipótese de fazer com que o turismo ajude a aumentar o nível cultural de uma pessoa?

**JM** – Eu vou-lhe dizer uma coisa: acho que um indivíduo que fosse para presidente de Câmara, de qualquer Câmara do país, devia ter, obrigatoriamente, de passar 6 meses numa Câmara de uma cidade diferente, doutro país. Porque senão ele não chega a perceber, porque não tem um choque cultural. Ele tem um código cultural, que depende da sua formação, mas é da sua vivência ali. Portanto, ele não consegue perceber o outro. Aí o turismo é muito relevante. Onde é que eu acho que o turismo é fatal para isto? Fatal! É o chamado turismo *all inclusive*. Vou-lhe dar um exemplo: é o turismo do operário alemão que vai para um hotel em Espanha e entra às 06h30 na piscina e sai às 8 da noite e faz tudo no hotel e tem tudo pago, o pequeno-almoço, o almoço e o jantar e nem chega a perceber o que é que é a Espanha. Não tem ideia.

**JRM** – Mas, já agora, um parêntesis, o *all inclusive* está a chegar ao luxo.

**JM** – Mas é diferente as razões porque se chega ao *inclusive* de luxo. Se for um *inclusive* de luxo, é basicamente como se fosse o editor de um jornal. Que é assim: alguém tem que receber as notícias por ele, para pôr na primeira página. Ele paga, mas

alguém tem que dizer o que é que eu tenho que fazer. É mais um prescritor. Ele está a pagar um serviço de prescrição muito forte.

**JRM** – Nós estivemos a falar da relação do local com o turista; há relação do turista com os locais? Há influência? Haverá algumas mudanças culturais que possam ser originadas pelo turismo?

**JM** – Deixe-me dar-lhe um exemplo, talvez extremo, que é uma guerra com ocupação. Em geral, gera uma cultura diferente. O turista, pela quantidade parece que sim, [que gera,] mas falta-lhe intensidade, falta-lhe tempo de ocupação no terreno.

Eu lembro-me que, no Alentejo tínhamos um velho lá de uma aldeia que chegávamos lá à tasca, para tomar o café de manhã, e ele era muito diferente. Tinha estado na guerra de 14 – 18. Era uma pessoa diferente porque tinha visto... quer dizer, era como um emigrante. O emigrante vem sempre diferente. Como é que ele vem diferente? Às vezes vem de uma forma que nem a mulher não o percebe, é um desajustado.

O turista, o que eu sinto, é que não tem intensidade, ou seja, é muito curto, e a tendência turística é cada vez mais é de encurtar. É tudo muito rápido.

**JRM** – Sim, é verdade que o turista está lá pouco tempo, mas são muitos, ao longo do tempo.

**JM** – Sim, esse é o tema, e replica-se o que o turista gosta porque é assim que ele quer. Mas está fora, é como se eu estivesse noutra contexto. Eu vou trabalhar para o turista mas depois continuo a assistir ao futebol. Num sítio onde haja muito americano, é por causa disso que os locais começam a gostar de basebol? Não. Até põem lá a televisão com basebol para ele ver, mas depois vão para o café e continua a ser o futebol. Está a ver? Eu acho que tem que ter tempo.

**JRM** – E, em países mais pobres principalmente, não haverá um certo aspecto aspiracional? Eu quero ser como aqueles que vêm de fora.

**JM** – Não sei, não me parece. Estou-me a lembrar dos sítios turísticos portugueses... O madeirense: se me disser que teve curiosidade em conhecer o país do turista, e de ir para lá viver quando ele começa a contar um pouco a sua vivência, a sua história, provavelmente, isso aparece, acho que isso aparece. Não estou a ver os Algarvios: não emigraram para a Inglaterra, está a ver?

**JRM** – Nem os madeirenses para a Suécia. E não passaram a ser suecos por terem contacto com suecos.

Eu gostava que me falasse agora sobre os últimos anos e o que se espera que venha a acontecer de coisas que vão acontecer na sociedade e que depois têm influência no turismo?

**JM** – Eu acho que é o tema número um no turismo. O tema número um é eles conseguirem capturar [as tendências].

Há uma tendência interessante que é o que nós chamamos o *Down-aging*. O que é? As pessoas, quanto mais velhas ficam, mais novas querem parecer. São os pais que vestem as roupas iguais às dos filhos aos fins-de-semana, as mesmas marcas, não se percebe quem é o pai e o filho! As pessoas de uma certa idade fazem um turismo activo, não é um turismo passivo de estar num banco de jardim a jogar cartas, querem ter actividade. [Quanto à] ideia do turismo de terceira idade, os [produtores de turismo] perceberam rapidamente que não podiam ir por aí, é exactamente o oposto. As pessoas sentem-se mais jovens sendo mais velhas.

**JRM** – Isso significa que as pessoas da terceira idade ou mais velhas, pelo menos, querem estar misturadas com as outras? Qual é o sentido de uma Universidade da Terceira Idade, de um turismo de terceira idade?

**JM** – Nenhum. Eu diria, se quisesse montar uma universidade fazia ao contrário. E isso eles perceberam muito bem. Têm que ter alguns cuidados. Refeições nos hotéis hoje com sal, impossível. E porquê? Porque as pessoas hoje estão altamente preocupadas com isso, envelhecer mas com saúde. Muito preocupadas com isso. Quando eu digo, vamos fazer aqui um programa para o velhinhos... isso não existe. Ninguém sabe o que é isso. É um programa que cada um ajusta à sua maneira.

Outra ideia que aparece... está a ver esta tendência dos cafés que aparece agora, tipo Magnólia? Esse tipo de cafés. É uma tendência: o mundo hoje liga-se pela internet, mas não é suficiente. Os mais novos falam com aqueles *chats*, mas são rápidos a organizar o seu encontro de amigos, o jantar, o encontro físico. E a resposta tem que ser dada por oferta física. Os próprios hotéis percebem que têm que ter salas onde as pessoas estão ali à conversa. Que aquilo pela internet é muito agradável, porque falam com o amigo que está não sei aonde, sim; mas eu não consigo organizar um jantar em dois minutos, telefone, e tal; eles não, eles chegam ali à *net* e “Agora, às vinte e tal, a gente está no sítio tal, apareça quem quer”. E, de repente, a rede toda monta-se, organiza-se. Os hotéis começam a perceber esse tipo de novidade.

Outra tendência é a do turismo da família. As famílias percebem que, por razões de vivência, não têm tempo uns para os outros, durante o dia, durante os meses. Mas

sentem necessidade de terem momentos mais dedicados. Então começa a aparecer um turismo em que é para a família estar junta. Eles fazem tudo junto, fazem aquilo, aqueloutro, e as pessoas dizem – é para consumir, para a família consumir mais. Há ali um fenómeno, que é onde a família emocionalmente se conecta. Todos podem praticar. Em que as pessoas dizem ah, aquilo é para consumir... os hotéis perceberam isso. Por exemplo, reuniões ao fim da tarde, actividades que são três horas a família toda junta... Outra tendência que aparece muito é a tendência que tem a ver com a atenção. Por exemplo, as pessoas não dedicam atenção uns aos outros, e então tornam-se mais egoístas. Como é que a oferta turística se adaptou a isto? Criam produtos em que ele próprio se auto-oferta, é o que eles chamam o *small indulgence*, que é tipo, hoje vou para um spa. E quero que tu vás dar uma curva e eu trato de mim mesmo. Ou vou fazer isto, ou vou fazer aquilo e é ele. É como se ele estivesse a fazer uma auto-oferta porque não tem o reconhecimento do outro. Isso também aparece muito.

**JRM** – Isso é um bocado triste.

**JM** – É, mas é uma tendência brutal que é a oferta individual. É o oposto da família, ninguém me liga, o meu chefe não me deu atenção, a minha mulher não me ligou... ou o meu marido não me ligou. Então, espera aí, que eu vou fazer uma coisa que é só para mim. Isso começa a aparecer muito.

Há muitas tendências de consumidores que afectam muito a maneira como... e depois afectam, claro, tipo hoje, um hotel tem que ir buscar ideias, 24 horas por dia. Há uma transposição da vida social para depois até para a vida turística que é tramada. Mas isso também tem muito a ver com... estamos a falar das cidades. Nos *resorts* é um bocadinho diferente mas também aparece.

**JRM** – Será que a informalização, do tratamento por tu ou a falta de gravata, também influencia o turismo?

**JM** – Eu acho que isso é americano. Eu acho que a globalização é feita por alguém que provavelmente consegue beneficiar dela, e outros saem menos beneficiados. Acho que os americanos são especialistas nisso. A informalização é tipicamente uma coisa americana, é uma terra de abundância em que todos são iguais e portanto não há uma história passada para contar. Qual é a minha família? A minha família é a minha família. E a expansão americana no mundo é feita de várias maneiras. Isso aparece porque não é uma sociedade hierarquizada, é uma sociedade assente no mérito, do que se conseguiu fazer, do que conseguiu concretizar. Eu acho que isso tem uma influência muito forte.

Agora quando diz ao nível das relações com os clientes, eles começam a perceber que quando é um Europeu é uma coisa.

Eu estive nos Estados Unidos a passar férias e fiz Chicago a Nova York de carro, sem passar numa auto-estrada. E depois, eu sou jogador de golfe, encontrei um campo de golfe. Eu e os meus filhos, fomos já jogar, e um americano voltou-se para nós e nós falámos normalmente e lá o *caddy master* disse: vocês não são americanos, vocês são europeus. Mas o quê, o nosso inglês não é...? E ele disse: não, não, não tem a ver com isso, tem a ver com a maneira como vocês vestem e tratam um ao outro. E é engraçado. Então era porque nós estávamos de calções porque estava muito calor e trazíamos meias escuras. E ele disse, “nós não andamos de meias escuras num campo de golfe”. Ele percebeu, apanhou logo a diferença. “Quando íamos a entrar para o *buggy*. Um americano, senta-se ao volante quem está mais próximo, vocês não, vais tu, vou eu”, quer dizer, fizemos um acto de deferência. Isso é tipicamente europeu, a ideia da precedência. Mas ele percebeu, como é um indivíduo que está aberto a turistas percebeu logo com quem tinha que lidar. Isso eles fazem. E mesmo o treino deles é muito para isso.

**JRM** – O que é que aconteceu nos anos passados, mas recentes, e o que é que acha que pode vir a acontecer no sector devido internet?

**JM** – Eu acho que a internet é a grande revolução do turismo. A internet é uma revolução, a oferta está lá toda, aviões, hotéis, restaurantes, tudo está lá. Os destinos todos a comunicarem o que é que existe no destino. O que é que isso altera? Eu acho que altera mesmo a intermediação. A intermediação é de consumidor a consumidor. O site *tripadviser.com*, esse tipo de sites. Aquilo tem uma força enorme, enorme. Que diz, hotel tal não vás porque a casa de banho não é boa... pormenores que só um consumidor é que pode pôr. Eu acho que isso está a alterar muito. Altera... temos alguns estudos em que altera muito a marcação da viagem. A ideia de planear uma viagem, mudou drasticamente. Planear hoje uma viagem... há uns tempos tinha que se fazer uma grande pesquisa... uma noite vou para casa, quarta-feira... sexta-feira marco as passagens ... é tudo muito em cima. Os hotéis estão a sofrer muito com isso, começam a adaptar-se com os preços e com o diferencial de preços que pode alterar ou não...

**JRM** – E as margens estão a ser esmagadas por causa disso?

**JM** – Eles estão a responder de várias maneiras. A primeira é que os hotéis, hoje, tirando as cadeias de luxo, começam a perceber – e os que não perceberam não são bons hoteleiros – é que um quarto que realmente não é vendido não é vendido.

O homem da easyJet, que é o senhor Stelios Haji-Ioannou, chegou ao negócio pelos aviões e agora tem o easyHotel. E o easyHotel tem uma taxa de ocupação de 95%. E fez uma apresentação para um universo de banqueiros, sobre porque é que podia ser interessante investir no grupo dele? E ele diz uma coisa interessante, diz ele assim: “Olhe, eu não sei o que é o preço de um quarto de hotel. O que quero dizer é que o preço é o que o cliente está disposto a pagar naquela noite para dormir no meu hotel. Eu nunca vou fixar, como por exemplo faz a Accor, quartos de hotel nas auto-estradas a 38 euros, não sei o que é. Se tiver cheio, é 70 euros o último a entrar. Se tiver vazio, se calhar é 20. Agora, eu tenho uma estrutura de custos fixos e portanto tenho que ir adaptando”

A internet permitiu fazer isso. A internet nisso é brutal. O que também permite ter uma melhor ocupação. Portanto há mais eficiência. Mas há ali uma coisa. Em todos os mercados que têm informação mais transparente, a margem é sempre pior. *Perfect competition*, é tramado. Por isso que eles se perguntam: “Como é que isto está pior?” É que há informação a mais para o consumidor, o consumidor é dono e senhor do negócio. Eles têm uma estrutura de custos, está o hotel feito, por mais voltas que dêem, não podem tirar quartos, então só há uma maneira, é ir tentando vender.

Um hotel agora, para um dia, o mesmo quarto tem 5 preços. Vai ao site, e você aceita agora, porque daqui a 20 minutos já não é este preço. Mas tem um preço que é mais caro, que é exactamente o mesmo quarto mas é mais caro, porque você ainda pode fazer o cancelamento...

**JRM** – É como os aviões. A United Airlines teve um milhão de tarifas num dia.

**JM** – Exactamente. E a internet nisso é fabulosa.

**JRM** – Se as pessoas estão a reservar directamente no site do hotel, qual o futuro das agências de viagens?

**JM** – Só estão a reservar directamente os esclarecidos. Porque os mais ignorantes precisam sempre de intermediários.

**JRM** – E o esclarecimento não vai aumentar?

**JM** – Ah vai, isto é assim, os suecos.... Acho que a indústria de operadores turísticos e agências de viagens da Suécia não têm futuro nenhum.

**JRM** – Porque esse é um ponto, agência de viagem é uma coisa, operadores turísticos é outra, mas tanto um como o outro estão a ter o negócio completamente arrasado.

**JM** – Arrasado. Ou então dão um serviço, mesmo serviço de aconselhamento. Em que a pessoa sente que este indivíduo tem valor para mim. Sabe, já há agências de viagens especializadas em fanáticos de música clássica. Pronto, sabem onde é que está este maestro, onde é que está aquela maestrina, onde é que está este soprano, onde é que está aquele tenor, arranjam um pacote...

**JRM** – Tem sentido continuar a existir DMCs?

**JM** – Tem!

A estrutura geral dos grandes operadores turísticos é por regiões e destinos, e portanto o que eles fazem, no fundo, é uma oferta integrada dos destinos. Conseguem desenhá-lo e criam um modelo competitivo interno. Por 500 €, este é um destino, por 600 é este, e portanto criam ali uma oferta.

Uma vez fui falar à CTP sobre os novos consumidores. Uma das coisas eu estava a tentar dizer era o seguinte: nós temos que olhar para o turismo como o que se está a passar com o consumidor hoje, no supermercado. Hoje, o que é que há de supermercados? Há supermercados com serviço, com muita diversidade, com muita fragmentação de consumo, variedades de iogurtes para tudo; e o turista, aquilo que faz no supermercado, é exactamente aquilo que faz quando consome turismo: há os que querem como no Lidl, querem turismo de massa, barato, não querem chatice, querem marca branca. O consumidor é o mesmo, as pessoas têm um comportamento muito coerente. É homogéneo, estruturado. Porque é que hoje aparecem as cadeias turísticas com imensas marcas? É fácil, com os carros acontece a mesma coisa. O Sheraton tem dez marcas, o Hilton não sei quantos, a Marriot não sei quantos, a Intercontinental não sei quantas. Porquê? Para atenderem a estes segmentos todos. Porque se eles não fizerem isso, não têm hipótese de estar no mercado.

Agora, a internet foi a grande machadada no turismo em termos gerais, mas brutal, brutal, porque é em tudo, veja, é na marcação, é para a reserva, para a informação, na experiência de serviço, na imagem, aquilo alterou completamente a atitude perante o turismo, e os agentes todos já perceberam isso. Há aí hotéis em que a taxa de crescimento deles em termos de internet é brutal, brutal.

Os operadores continuam a tentar entrar na guerra, continuam a ter balcões abertos, têm uma clientela fiel, mas estamos a falar sempre na faixa de baixo, se pensarmos na pirâmide normal de rendimento.



Agora, na faixa de cima, de movimento, esclarecida, culturalmente, educada, que normalmente é o cliente mais interessante, é o que mais viaja, a internet teve um impacto brutal.

O cliente da base da pirâmide é um cliente que é volume, mas pode ser interessante, é preciso é sabê-lo servir com margem. Nós, em Portugal, nunca vamos ter gestores de massa, quem vai ter é a Índia. Nós temos um negócio da diferenciação, da pequena coisa, do pequeno pormenor.

**JRM** – Muito obrigado por ter dado esta entrevista.

*Anexo 13 – Entrevista a Luís Correia da Silva*

**JRM** – O que entende por turismo?

**Luís Correia da Silva (LCS)** – Quando se fala da palavra descanso associada ao turismo, fala-se do corte com um conjunto de solicitações, exigências, solicitações, comportamentos que as pessoas têm no seu dia-a-dia, nas suas rotinas, que chega a um determinado momento em que as pessoas acham que, por algum motivo, temporariamente, têm que fazer esse corte.

Isso depois pode traduzir-se em comportamentos de viagem para fora ou para dentro, ou comportamentos de descanso absoluto, descanso activo, contemplação, ou de leitura ou de associação de leitura com outras coisas como por exemplo “cultura”, isto é, de assimilação de valores culturais ou de referências culturais de outras pessoas.

Muitas vezes há quem ache que há uma certa importância em chamar a esta envolvente o turismo e lazer, e não apenas o turismo, ou o ócio. Hoje a palavra ócio tem uma conotação mais negativa!

O turismo tem um conjunto de definições, e há uma definição que mais ou menos é seguida, porque era aquela que andaram 20 anos a discutir, que é a que WTO mais ou menos utiliza e que basicamente tem a ver com uma deslocalização das pessoas: as pessoas saem do seu ambiente tradicional, da sua residência tradicional, nem que seja 100 metros ou 20 ou 30 quilómetros, durante 1 dia, e tenham ao mesmo tempo uma mudança de comportamentos ou uma mudança de atitudes.

Portanto, teoricamente, assume-se que as pessoas, pelo menos, têm uma predisposição para ir fazer turismo.

Ora isso entronca naquele ponto que é saber se turismo de negócios é turismo.

Também no turismo de negócio há um conjunto de situações completamente diversas. E porquê? Porque eu muitas vezes vou a Madrid fazer aquilo que faço todos os dias aqui. E vou, portanto, por motivo de negócios, mas estou a viajar. Eu acho que essa situação só se enquadra num tipo de experiência porque eu estou a mover-me da minha localização habitual, do meu comportamento habitual dentro da minha empresa para ir para um outro destino ter contactos com pessoas terceiras, etc. etc., mesmo que isso tenha a ver com a minha atitude normal. No limite, o meu irmão, que é director comercial de uma empresa e que todos os dias vai de Vila da Feira aqui ou acolá, teoricamente devia dizer “ele faz turismo interno todos os dias”. Não é assim, é a

actividade dele. Mas como é responsável para a Península Ibérica, quando vai para Barcelona e está 3 dias em Barcelona, teoricamente isso já se enquadra dentro daquilo que se chama turismo (embora ele não ache que aquilo tenha alguma coisa de turismo!). Agora, dentro daquilo que habitualmente se chama turismo de negócio, há outras formas que já são mais próximas da aceitação dum conceito de turismo. Por exemplo, as que têm a ver com a organização de congressos, ou com a organização de eventos relacionados com a actividade económica, aquilo que habitualmente são designados por incentivos (podem ser prémios que estão relacionados com viagens em função dos objectivos da empresa, ou então estão relacionados com a necessidade de suscitar o interesse de um grupo de pessoas para um determinado tipo de negócios e por isso convidam-se essas pessoas para esse tipo de negócios, tais como as apresentações dos carros, das motos, dos aviões, das farmacêuticas, dos congressos científicos, e que estão associados a essas coisas). Até o barbeiro da esquina já tem viagens de incentivo para a Tailândia!

**JRM** – Ao dizer que viagem de negócios não é turismo, ao separar uma coisa da outra, torna-se muito difícil medir o turismo. Com a definição da WTO, encontra-se uma forma relativamente fácil de medir o turismo. Esta definição também tem um aspecto de “practicidade”?

**LCS** – Eu acho que aquela definição tem fundamentalmente um aspecto de “practicidade”. Eu não acho que ela tenha necessariamente a ver com questões de medição. Porque a WTO, infelizmente, não mede nada! O que a WTO faz é receber as medições dos diferentes países. E o caso português é um caso paradigmático, porque as estatísticas estão todas engatadas. Quando estive na Secretaria de Estado, mandei fazer as estatísticas todas e mandei lançar uma Conta Satélite para o turismo – que agora é obrigatória para os países – mas andam há 3 ou 4 anos [a trabalhar nisso] e ainda não [acabaram]. Tinha inclusivamente a Universidade do Algarve a fazer-me um trabalho que era a leitura periódica, de três em três meses, das estatísticas todas que saíam do INE e da DGT.

A WTO tem um observatório. Aliás, a WTO é um organismo das Nações Unidas, e agora chama-se UNWTO. Mas, basicamente, eu julgo que aquela definição que a WTO tem, é uma definição por imperativos de “practicidade” e por exclusão. Quando eu estou a dizer “por exclusão”, estou a dizer “propuseram-lhe tantas que o menor denominador comum que eles conseguiram articular foi aquela”, ou seja, há tantas propostas de

definição que vamos aqui olhar para três ou quatro vectores desta definição, que toda a gente, mais ou menos, aceite como possíveis e razoáveis, e vamos deixar os outros.

O que é que acontece? Acontece que definir uma coisa com base nessas 3 ou 4 situações torna as coisas muito latas em termos do que é aceitável ou não é aceitável. Em que é que isso traduz? Traduz-se que você pode meter aquilo que quiser nas estatísticas. E há países como a Hungria, em que quem passe nas fronteiras, mesmo que vá da República Checa para não sei onde, já é um turista, e todos os camiões que passam lá... têm milhões de turistas. Na República Checa é a mesma coisa, na Áustria é a mesma coisa. Como é que é possível que a Áustria, que tem metade dos hotéis que tem Portugal, tenha 2 ou 3 vezes o número de turistas que Portugal tem? Aquilo é frio, não se pode dormir no chão, a polícia anda em cima dos sem-tecto, não há parques de campismo, não há hotéis, como é que aquilo tem 20 ou 30 milhões de turistas? Não é aceitável! A mesma coisa em relação à República Checa, a mesma coisa em relação à Hungria. Portanto, há um conjunto de países que estão no centro das redes de circulação europeia que, naturalmente, entram nos *rankings* da WTO por via precisamente dessa ambiguidade ou dessa abrangência que o conceito permite ao nível da interpretação.

Em Portugal nós tínhamos um fenómeno desses, que era o problema dos espanhóis. Tínhamos uma situação estranhíssima porque, ao nível da Direcção Geral do Turismo [DGT], tinha havido um conjunto de inquéritos nas fronteiras. E depois houve um problema, acabou-se o dinheiro, deixou-se de fazer os inquéritos nas fronteiras.

O que é que a DGT fazia na altura? Tinha uma unidade só de estatística, até 2003-2004. Esta unidade media outros 2 ou 3 indicadores e depois aplicava, à base de 10 anos antes, as correcções em função desses indicadores de evolução. Se nos aeroportos subiam 10%, a DGT aplicavam os 10% sobre os valores das fronteiras. Como o valor de partida das fronteiras eram 4 milhões de espanhóis, de repente, nas fronteiras passava de 4 milhões para 4,5 milhões. Havia 500 mil a mais nas fronteiras. E a mesma coisa ao contrário, quando, por qualquer motivo havia qualquer descida. E a mesma coisa para aqueles a que se chamavam os visitantes. De maneira que Portugal tinha 10 milhões [de turistas], dos quais 4 milhões eram espanhóis; e depois tinha 15 milhões de visitantes, que eram quem circulavam nas fronteiras, como se fosse possível, por ano, haver 15 ou 20 milhões de espanhóis a passar de um lado para o outro. Isso, por muito que haja caminhos de passagem de um lado para outro nas fronteiras, não estamos a falar em 20 milhões, é muita gente para vir almoçar cá, para vir ver as namoradas, para meter gasolina, é ao contrário, somos nós que vamos lá. E portanto, a questão dos espanhóis

foi descoberta: um dia perguntei: “onde é que estão os espanhóis? Se os espanhóis não têm casa em Portugal, não ficam na minha casa nem em casa dos meus amigos; se eu quando vou a Lisboa, pergunto qual é o nível de ocupação dos hotéis em espanhóis, é pontual e tem determinada dimensão; no Algarve não há espanhóis; no Porto há meia dúzia de espanhóis – os espanhóis que vão ao Porto vão e vêm, regressam, são os da Galiza –; onde é que estão os 4 milhões de espanhóis?” E muito menos, quando depois associado havia uma coisa que se dizia, que os espanhóis tinham uma estadia média de 2,3, 2,4 ou 2,7 noites por estadia. Resultado: isto tinha que se traduzir em 10 milhões de noites de hotel. Como havia 1 milhão, onde é que estavam os outros, onde é que os espanhóis estavam? Claro, naquela altura o problema que se colocava era o seguinte: toda a gente dizia: “você tem razão, deve haver um erro qualquer aqui!” E montou-se um programa de elaboração dos inquéritos de fronteira juntamente com os espanhóis. Por amostragem mas com controlo, tem que ter as máquinas de controlo. E então tiveram que refazer todas as estatísticas. Só que isso criava um problema sério. Nós temos um *ranking* no WTO. E, de repente, nós estávamos a fazer seriamente uma coisa que os outros não estavam. Politicamente era praticamente inaceitável que Portugal, de repente, de 12 milhões, passasse a ter 8 ou 9 milhões de turistas. E então fizeram um estudo, e descobriram que é provável que os espanhóis sejam muito menos mas é provável que os outros sejam muito mais [risos]. E então, pela fronteira começaram a vir eslovacos, ingleses, franceses, japoneses, tudo o possível e imaginário.

Outro exemplo da dificuldade na definição do conceito de turista, que é terrível, é a questão dos emigrantes. Porquê? Porque a definição fala de um ano, e assim, primeiro, os imigrantes (para cá) são considerados turistas, e os portugueses que são emigrados lá e que voltam temporariamente também são considerados turistas. De maneira que nós temos situações...

**JRM** – Que tipo de pessoas é que pode oferecer turismo? Quando se fala de atitude de serviço, que tipo de clientes internos das empresas é que as empresas precisam? Quando se concebe um produto pensa-se, não só em quem o vai receber mas também quem o vai prestar; que tipo de pessoas é que se deve procurar?

**LCS** – Se há alguma actividade em que é uma questão fundamental a relação entre as pessoas que prestam serviço e as pessoas que recebem serviço é na área do turismo e do lazer.

O julgamento que é feito, independentemente das circunstâncias, é sempre feito sobre a atitude em relação ao cliente que tem quem vai propor ou prestar um serviço.

Quando eu chego a um destino ou a um hotel, por muito que o hotel seja simpático ou o destino seja simpático, se quem me recebe me receber de má cara, já me começo a irritar com essa situação. Porque acho que muitas vezes as pessoas conseguem relevar os *handicaps* negativos que nós encontramos num conjunto de situações, de produtos ou de destinos.

Estive agora numa viagem de férias com a família e amigos em Moçambique e na África do Sul e estivemos em dois *resorts* que, para além da qualidade intrínseca, tinham um nível de serviço verdadeiramente extraordinário. E isso, para mim, é tanto ou mais valorizável que os mesmos *bungalows* em que já tinha estado em vários sítios do mundo, só que, teoricamente nunca os tinha tido nessa combinação: um serviço atento, personalizado, dirigido, preocupado mas descontraído. Ou seja, uma presença que era presença, sem ostentação da presença, e com algum sentimento *naïf*. Ou seja, nós não tínhamos a sensação que eram tipos totalmente profissionais, naquele sentido de profissionais com vinte ou trinta anos de casa, que já sabe tudo, já tem as coisas, já trabalha mecanicamente – não! Percebíamos que tinham sido treinados, digamos assim, formados para ter um determinado tipo de atitude em relação aos clientes, que era aquela que o empreendimento e a empresa pretendia que fosse feita. Ou seja, que os parâmetros dessa atitude fossem aqueles que tinham sido determinados previamente para serem transmitidos.

Quais são as pessoas? Ou como é que isso se pode formatar?

Eu diria que, no passado, as empresas com actividade na área do turismo, ou nas viagens e no turismo e no lazer associado ao turismo, normalmente tendiam a contratar pessoas relativamente indiferenciadas para prestar serviço nessas actividades. E depois, à medida que os produtos ou as situações em destinos se tornavam mais especializadas, as pessoas, ou aprendiam por si, ou então tinham esquemas de formação mais ou menos organizados ou avançados, que lhes conferiam uma espécie de formação *on the job*. Era um aperfeiçoamento contínuo, com base nos novos conhecimentos e novas situações que lhes eram colocadas com a própria experiência de vivência do negócio.

Eu julgo que, hoje, as situações se colocam de uma forma completamente diversa: o nível de exigências por parte dos clientes é de tal maneira elevado, e o nível de concorrência, ao nível dos produtos e ao nível dos destinos, é de tal maneira crítico que as próprias empresas que trabalham em determinados produtos ou em determinados destinos não se podem dar ao luxo de terem qualquer pessoa indiferenciada responsável por qualquer coisa que seja.

Eu diria que, hoje, por parte dos clientes, há uma situação nova que tem as seguintes partes: primeiro, a facilidade com que os clientes buscam e encontram informação; segundo, os *sites* de informação geral sobre os produtos ou sobre os destinos; e depois, os *sites* de satisfação de clientela, *tripadvisor*, etc., etc., em que eu vou e reporto a minha experiência, específica para aquele destino, ou específica para aquele hotel e para aquela situação, seja ela experiência positiva ou negativa, portanto, aquilo tudo que me pareceu bem ou que me pareceu mal, dentro de um determinado contexto está lá registrado.

Os hotéis, os organizadores de eventos, os organizadores de convenções, de *meetings*, de incentivos, etc. não se podem dar ao luxo de ter quadros ou ter pessoas a trabalhar que provoquem que um cliente ou dois ou três, independentemente de haver duzentos ou trezentos que possam gostar, se há dois ou três que são mal tratados, esses dois ou três fazem questão de colocar um *post* sobre o assunto.

O mesmo acontece hoje, ainda sob uma forma mais sofisticada, nas redes sociais. Isso ainda é mais grave, porque a tendência normal é que você escreve *n'importe quois*, por impulso, escreve pouco mas escreve o que lhe passa pela cabeça naqueles dois ou três momentos, e isso é uma coisa muito complicada.

**JRM** – Eu escrevo para os meus amigos que têm confiança em mim.

**LCS** – Pessoas que têm confiança e que acham que eu sou credível. Coisa que noutros casos e noutras redes, as coisas podem não ser assim. Eu posso dar um desconto em relação a um inglês que me está a falar de um hotel em Oman, que diz que o hotel é uma coisa do outro mundo, assim e tal, mas o mar etc. e tal. E eu posso pensar que ele tem como referência o mar de Bath, mas a minha referência é Madeira, ou é Moçambique ou é a África do Sul ou é o Brasil, eu tenho outro tipo de leitura.

Portanto, eu acho que isso é uma coisa determinante, e que está a haver uma atitude muito diferente do passado em relação às empresas que geram ou que trabalham em determinados produtos ou em determinados segmentos específicos e principalmente ao nível dos destinos, de gente que faz a comunicação ou o marketing ou a organização e a própria gestão de determinados destinos turísticos. Eu acho que aí, há hoje uma preocupação, extrema, no sentido de tentar fazer com que as pessoas:

- primeiro, tenham uma atitude dirigida, específica em direcção às situações; ou seja, que sejam pessoas que sejam escolhidas não porque teoricamente são mais ou menos giras, mas porque têm *skills* para isto; e os *skills* não são apenas conhecimentos sobre a

hotelaria, ou sobre o golfe, são *skills* de atitude, de comunicação, de relação com os outros; e

- a segunda questão é que, muito mais do que formar quem serve a entrar pela esquerda e a tirar os pratos pela direita, é [importante] ter uma atitude que é uma atitude de atenção, uma atitude preocupada, uma atitude de, digamos assim, de atenção sem abafar e sem submissão: é uma pessoa que está ali para me ajudar a tirar o melhor partido do que foi o meu investimento para estar naquele local. O sentido mais próximo que eu consigo é este. E para isso é preciso as pessoas terem essas capacidades, ou esse tipo de atenção que gera um determinado tipo de atitude, e depois terem uma formação, ou uma qualificação, mais do que uma formação, no sentido de lhes fazer perceber isso.

Eu acho que isso é hoje uma condição de sucesso de qualquer tipo de “produto” ou de motivação, seja ele um hotel, seja ele um golfe ou seja ele isto ou seja ele aquilo, e a mesma coisa em relação aos destinos. Em determinado tipo de destinos turísticos.

Eu vou dar-lhe um exemplo relativamente concreto em relação sobre isto e isto configura rigorosamente aquilo que eu acabo de dizer: eu estive na Madeira, este fim-de-semana passado, num hotel que se chama Reid’s. A Madeira é neste país, o sítio onde mais se nota essa diferença de atitude e de comportamentos. E eu fui com a minha mulher e com um grupo de amigos. Fui lá fazer uma conferência, na quinta-feira. Na sexta-feira, eu chego ao hotel Reid’s e digo assim: “Eu sempre ouvi falar que o chá das cinco e os scones do Reid’s são das melhores coisas do mundo, melhores do que no hotel Polana em Moçambique” E o senhor que estava lá diz-me assim: “Mas nós só servimos scones entre as três e meia e as cinco e meia da tarde, com o chá” São sete horas, ou são um quarto para as sete. Qual é o problema dos scones? E ele diz-me: “Sabe, é que os scones feitos com três horas de antecedência não são os scones do Reid’s, e nós temos um padrão de qualidade aqui que achamos que não nos podemos dar ao luxo de apresentar scones duros, com três horas. E às cinco deixamos de fazer scones” É isso, percebo. É uma justificação, e por isso respondo “Olhe, arranje-me um chá e pronto, sendo assim...” Passados cinco minutos ele traz-me o chá e passado um quarto de hora – eu estava com mais duas pessoas –, aparece uma bandeja com cinco ou seis scones. E eu olho para aquilo e digo assim: “Então sempre se decidiu a trazer os scones duros que restavam?” E ele disse: “Não, o meu chefe achou que, como eu lhe referi o seu interesse, achou que valia a pena ligar o forno outra vez e fazer os scones, de maneira que os scones foram acabados de fazer neste momento”



O que é que eu quero dizer com isto? Eu sou um cliente igual aos outros todos, não creio que me fizesse a mim uma situação diferente dos outros. A interpretação que eu faço é que, num hotel daqueles, uma solicitação de um grupo de clientes que tem sobre o hotel, sobre aquele produto, sobre aquele serviço, uma percepção que já foi criada no passado, não podia ser destruída ou contrariada. E portanto, a forma como, ou o funcionário, ou quem coordena a situação, ou o director ou quem quer que seja, resolveu o problema foi mandar abrir o forno e mandar fazer scones de novo às sete horas da tarde, mesmo que isso não estivesse dentro do esquema normal de funcionamento. Portanto, é esse tipo de pessoas que eu acho que é necessário, e é esse modo de olhar para os clientes de uma forma diferente que hoje é necessário ter

Pelo contrário, no outro dia estava num hotel no Algarve e estávamos a tomar o pequeno-almoço e já o director me havia dito que havia um problema gravíssimo de falta de pessoal que até mecânicos e lavradores estavam a trabalhar no hotel porque não havia ninguém para trabalhar.

Não sei se era porque não havia ninguém para trabalhar se era porque não havia ninguém a trabalhar por aquele salário.

E estávamos a tomar o pequeno-almoço na esplanada do hotel e estava em fato de banho com uma *t-shirt*, a minha mulher a mesma coisa com *pareo*, e a senhor trazia o café com leite, com sumo de laranja, não me lembro o que é que foi e virou o café com leite em cima da camisa da minha mulher. Pediu enormes desculpas, disse logo – nós lavamos a camisa etc. e tal – esta camisa é para ir para a praia, não se preocupe, não há problema nenhum. Quando aquilo acabou, depois de todas as desculpas da senhora, a senhora olha para mim e faz este comentário – logo tinha que me acontecer isto, hoje que tudo isto se estava a passar tão bem e logo isto tinha de me acontecer – como é que eu posso referir esta situação? A situação de quem, pura e simplesmente não tem uma ideia sequer do que estava a fazer, nem do comentário, nem da possibilidade de fazer comentários para as pessoas. Na sua inocência, na sua vontade de fazer qualquer coisa, de fazer as coisas bem, do esforço que provavelmente estava a fazer, a pessoa não tinha qualquer sentido, não tinha informação, não tinha formação para estar a fazer o trabalho que estava a fazer, e principalmente num hotel de cinco estrelas, que é uma coisa que teoricamente não devia acontecer. Independentemente de ser uma pessoa, ... nós desatámo-nos a rir e a pessoa foi-se embora. Efectivamente, isto só é possível neste país, num hotel destes, e com pessoas como nós, que nos rimos de uma situação destas porque não é normal.

**JRM** – Eu gostava agora que me falasse um bocadinho da relação entre o turismo e cultura. Nas duas perspectivas: o que é que a cultura local pode dar ao turista? e, por outro lado, será que o turismo influencia a cultura local?

**LCS** – Eu acho que sim. Eu acho que é um *trade-off* que cada vez mais se identifica. Vamos começar por uma parte. Eu acho que hoje, na actualidade e no futuro, os turistas, os viajantes mais concretamente, e os turistas em particular, cada vez mais vão procurar elementos de autenticidade, elementos de diferenciação, elementos de identidade, que possam ser facilmente perceptíveis e possam ser assimiláveis para os seus próprios referenciais e possam eles próprios crescer com isso. Os turistas procuram isso.

A ideia de que alguém viaja de um sítio para o outro para estar num gueto protegido de tudo o resto e principalmente destas questões, dizendo “Esta cultura é má”, no sentido de que esta cultura é uma cultura pobre, inferior, e portanto não vamos expor as pessoas a este tipo de situação, é um perfeito disparate.

Mesmo nas sociedades menos desenvolvidas, os elementos de identidade e os elementos referenciais culturais são diferentes dos nossos, mas não têm que ser necessariamente uns mais pobres e outros mais ricos. As regiões da China mais pobres poderão eventualmente ter elementos muito interessantes de absorção, ou muito mais interessantes do que eventualmente as sociedades mais evoluídas em determinados países, em que estas questões são muito mais estandardizadas, e os comportamentos são muito mais estandardizados, e, para mim, para nós, provavelmente terão muito menos interesse.

**JRM** – A propósito, para terminar, penso que tem sentido agora perguntar qual o futuro dos pacotes *all inclusive*, que não deixam de ser uma realidade actual.

**LCS** – São, e há pessoas que procuram este tipo de situação. Agora, o sentido que eu tenho... a tendência não é para aí.

Uma referência só aos *all inclusives*: em determinadas alturas da nossa vida, e em determinadas circunstâncias, nós poderemos estar interessados em ter comportamentos que são dirigidos para esse tipo de experiências. São situações tipificadas, que nós já ouvimos falar ou pesquisámos ou vimos na *net* ou temos amigos que não sei o quantos e que naquele momento e naquelas circunstâncias, para um determinado tipo de públicos, ou para mim, mesmo que não seja desse público, podem-me interessar fazer num determinado momento. Mas eu julgo que isso tem os dias contados.

**JRM** – Muito obrigado por ter dado esta entrevista.



*Anexo 14 – Entrevista a Pedro Costa Ferreira*

**JRM** – Quando pensa em turismo, em que pensa?

**Pedro Costa Ferreira (PCF)** – Bem, na minha área de negócio, vamos defini-la muito bem, neste momento eu sou responsável por dois ou três operadores turísticos e portanto a minha área de negócio tem a ver com lazer puro. A primeira ligação que eu faço ao turismo é lazer, sendo que numa concepção mais lata se fala também em turismo de negócios, e por aí fora. Eu penso que o conceito de turismo não pode ser redutor. Há várias motivações para fazer turismo, e há turismo ligado a várias actividades. E portanto, temos que pensar em turismo dessas maneiras todas. Um operador turístico, que está a trabalhar 24 horas com operadores turísticos, liga turismo claramente a lazer e a descanso, a experiências novas. Penso que são conceitos básicos, ou são ideias-chave que devemos ligar a turismo.

**JRM** – O turismo tem a ver com o lazer, com novas experiências, é vivência de novas experiências?

**PCF** – São vivências de novas, ou é o que todos tendemos a pensar em relação ao turismo. Quando pensamos em operações, tendemos a pensar neste momento, muito mais em experiências, do que em locais. E portanto, eu diria que não são necessariamente novos locais nem novas circunstâncias. É a tentativa de fazer as pessoas ver novas coisas, às vezes em anteriores circunstâncias. Porque quando se fala muito em desenvolvimento, por exemplo, da região do Algarve, e fala-se em novos conceitos para o Algarve, não estamos a falar de um novo local, nem de um novo sol, nem de uma nova praia, estamos a falar em colocar as pessoas lá a fazer coisas diferentes. Ou a usufruir do mesmo local, às vezes das mesmas infra-estruturas de uma maneira diferente. Eu penso que, sobretudo, tem a ver com novas circunstâncias, ainda que nos mesmos locais. Tentativa de gerar novas circunstâncias para as pessoas que vão a esses locais, mesmo que sejam locais já conhecidos.

**JRM** – Quem é faz turismo? Quem é o turista? No seu caso, quando pensam num turista, em que turista pensam quando desenham um produto ou um serviço?

**PCF** – Uma vez mais, em primeiro lugar, a resposta tem a ver com o tipo de operador. Primeiro ponto. E uma vez mais tentaria que não fosse redutora. De que é que estamos a falar? Estamos a falar de um operador com uma quota substancial no mercado? Não será, neste momento o líder, mas é o operador nacional líder, vamos dizer assim.

Depois, não sei se vamos entrar por aí, mas o mercado português tem um estrangulamento enorme do ponto de vista deste turismo de *outgoing* que faz com que seja necessário resolvermos uma contradição, mas essa resolução teoricamente é muito difícil de ser colocada em prática. Isto é, para nós termos dimensão de actuação no mercado, porque o mercado é muito pequeno, nós tendemos a ter que ser especialistas em tudo. E é exactamente, não é por acaso que eu digo que tendemos a ser especialistas em tudo e não generalistas. O conceito antigo deste tipo de operadores era o de operador generalista e nós tivemos que desenvolver o conceito para multiespecialista. Portanto, temos a consciência de que, ao ser generalista, podemos não ser especialistas em nada. E mesmo que o sejamos, só a imagem já não é boa. Portanto, temos que tocar, digamos assim, os instrumentos todos quando queremos fazer um operador com capacidade de intervenção num mercado como o português e isto significa, agora tentando entrar no seu turista, que temos que tocar várias capelinhas e temos que dialogar com diversos tipos de motivação. E eu penso que, de acordo com o tipo de motivação, teremos turistas diferentes. Portanto, que tipos de turistas é que nós temos?

Como nós não somos um operador de nicho, temos tanto o turista que vai naquelas a que nós chamamos as operações mais massificadas, podemos falar sobretudo em operações *charter* e nessa altura estamos a falar de mercados de moda, o Brasil, o Caribe, por aí fora. E portanto, é quase que um turista de moda, quase que um turista de imitação, de imitação do vizinho do 5º andar, esse é um dos turistas que existem no negócio do mercado português, claramente.

Depois temos um outro tipo de turista que eu não diria que seja um turista muito exclusivo mas é um turista diferente. E é engraçado que agora a pensar num turista diferente estou a pensar que fazemos um tipo de operações que se destinam a turistas completamente diferentes. Estou a falar, por exemplo, nos circuitos europeus. Os circuitos europeus são os circuitos em que a gente coloca as pessoas no aviãozinho e se colocam num autocarro e que fazem uma “Europa romântica”, ou “Viena, Praga e Budapeste”, ou fazem “Benelux”, ou fazem os “Fiordes da Noruega” ou fazem a “Bela Itália”. Esse tipo de turismo, não será um turismo de moda, é um turismo mais ligado a aspectos culturais, em que temos, por exemplo, uma quota superior de professores, quase que de interesse de estudo, quase de interesse de vivência de coisas de coisas que leccionam, mas curiosamente, aqui, atrelados a estas motivações, temos, por exemplo, o tipo de pessoas que se sentem muito pouco à vontade a viajar sozinhas, por, por

exemplo, problemas de língua e querem estar acompanhadas por outros turistas e acompanhadas por um guia.

E portanto, é uma motivação completamente diversa, aliás, até a nível cultural, eu acho que temos o turista de massa, temos o turista mais cultural e temos o turista mais dependente.

Que até em termos culturais se separa, afastam para direcções contrárias da mesma média. E depois finalmente, dei-lhe um turista de moda, dei-lhe um turista de motivação específica, se quiser, e motivação específica pode ser uma dependência, pode ser mais do que uma motivação, pode ser uma dependência específica, uma necessidade específica, é quase como se fosse um deficiente que precisa de ir para um hotel com rampa, além da escada. Depois temos um de motivação específica, que eu dei-lhe a imagem do circuito europeu porque é o que tem mais dimensão, mas podemos falar de mergulho, podemos falar de quase que de neve, há algum público da neve, há uma motivação específica que é a neve.

**JRM** – Ou aqueles que vão para Israel, para a Terra Santa.

**PCF** – ... ou o turismo religioso, por exemplo.

E depois, temos uma outra franja, que é uma franja a que nós chamamos franja das grandes viagens, e que eu penso que não são motivações específicas, que são a procura do lazer mas num outro patamar de gastos. Estamos a falar das viagens para as Maldivas, para as Tailândias, para as Austrálias, para o Quénia, por aí fora. Portanto estamos a falar de gente que procura, tal como os outros, afastar-se e ter uma experiência e ter lazer e viver, se calhar com as mesmas pessoas em diferentes circunstâncias e com isso melhorar (ou piorar) relações. Mas num outro patamar de gastos.

Portanto, já vimos, pelo menos aqui quatro franjas importantes de turistas quer quanto à sua capacidade de gastar dinheiro, nem sempre igual à capacidade cultural, nem sempre igual, e nós temos aqui experiências, não no operador propriamente, mas no grupo, com o desenvolvimento de negócios *private*, e sabemos bem que o dinheiro não tem cor, na sociedade actual. Nem cor nem educação, muitas vezes.

**JRM** – Procura criar mercados ou vai respondendo a mercados? Como responde a esses quatro grandes grupos de turistas?

**PCF** – É dinâmico, é dinâmico, vamos ver.

Nós temos quase 30 brochuras activas no Verão. Isto para lhe dizer que de facto, somos um operador que, até porque tem redes próprias, tem um dos deveres, colocar produto nas redes próprias, é suposto nós termos o mais largo espectro de produtos.

Temos que ser dinâmicos neste sentido: porque temos que ter este largo espectro, temos que, em primeiro lugar apercebermos de qual é a tendência, seja ela qual for, portanto, tentar estar nessa tendência em primeiro lugar. Depois de estarmos ou tentarmos ocupar essa tendência, por exemplo, quando houve o *boom* das viagens para o Brasil, nós por acaso, liderámos essa tendência, porque nos posicionámos num momento, enfim, num conjunto de circunstâncias em que nos posicionámos bem e depois de percebermos qual é a tendência e estarmos lá posicionados, tentamos mais do que criar novas tendências, tentamos distinguirmo-nos na concorrência de maneira a que as pessoas nos escolham.

Portanto, eu acho que, mais do que criar uma tendência, nós tentamos identificá-las. Julgo que é difícil, e não sei se noutros mercados será fácil, mas no português, até pela dimensão dos intervenientes, claramente será difícil decidir uma tendência. Lá está, um jornal pode eleger um presidente da república, mas acho que um operador turístico, em princípio, não pode decidir uma tendência.

**JRM** – Era preciso ser muito grande para poder fazê-lo.

**PCF** – Exactamente. Pelo menos um português pode melhor identificar as tendências, e uma vez identificadas, pode melhor ou pior trabalhar o destino que está relacionado com essa tendência de maneira a ganhar margem, mais valias em relação à concorrência ou não os conseguir criar. Eu julgo que é mais isso que está em causa.

**JRM** – Eu agora gostava de falar sobre as pessoas que trabalham para si. Normalmente, no sector do turismo fala-se muito da atitude do serviço e dizem que é uma das características principais que as pessoas devem ter. Mas nos operadores turísticos, por ser muito B2B provavelmente, isso é muito relevante?

**PCF** – Não, é completamente relevante.

Está-me a falar das pessoas que trabalham para nós. Vamos lá ver, eu acho que a tentativa para que a coisa corra bem é absolutamente fundamental.

Nós somos completamente B2B, os operadores portugueses e os espanhóis que actuam em Portugal. Ainda não houve quem quisesse ou conseguisse romper este *status quo*, que consiste em que os operadores em Portugal trabalham todos para as agências de viagens, que trabalham para os consumidores. E romper (nós temos cerca de 60 milhões de euros de vendas), e romper isto é pôr em causa 60 milhões de euros de vendas. É preciso ter muita capacidade de investimento.

Eu faço uma convenção, por exemplo, a convenção do MundoVip, com os agentes de viagens, e nesse evento, por exemplo, levo 260 pessoas à Disney durante 1 fim-de-semana. Nesse evento, *grosso modo*, eu atinjo, em comunicação directa, 100% do mercado. Os 90% que interessam. E portanto, o investimento para ter uma capacidade de diálogo com o mercado aqui, não é 10 vezes mais, ou 100 vezes mais, é mais de 100 vezes mais. E portanto, penso que ninguém está preparado para romper.

Posto isto, de facto trabalharmos apenas com os agentes de viagens. Temos aqui uma relação com os agentes de viagens que, do ponto de vista da cadeia de valor, é das coisas mais engraçadas. Vamos ver: em Portugal, mais do que os operadores, as agências de viagens estão muito mais disseminadas, e em média, do ponto de vista da quota de mercado, têm quotas de mercado, em média muito inferiores em relação ao operador. Tenho alguns que têm 25%, e há operadores com 4, 5, 10%, e as agências de viagens têm zero virgula qualquer coisa, de um modo geral. Sobretudo se falarmos de balcões e não em redes. Posto isto, a questão da dimensão do mercado, aqui coloca-se muito.

Se eu tiver um pequeno operador de *incoming* ou uma pequena agência de viagens de *incoming*, eu posso, através da *net* aceder a todo o mundo, em teoria. Não será a todo o mundo porque na China, em termos de ligações aéreas, não faz sentido virem para Portugal, mas a todo o mundo elegível de turistas que possam vir para Portugal do ponto de vista da acessibilidade. Eu, como uma pequena agência de viagens ou individualmente posso tentar o meu jogo. Ponho-me na *net* e sou mais ou menos capaz de me explicar. E se eu estiver a jogar esse jogo com o mundo inteiro posso, em teoria, falhar sempre, desde que eu seja bom a apresentar o jogo. Posso falhar sempre e escolher sempre novos consumidores. Em teoria posso fazer isto. Ou seja, em teoria, eu acho que uma agência de *incoming* na *net* não precisa de se preocupar com qualidade. Precisa de se preocupar em burlar bem. Se for bom a burlar pode ganhar mais dinheiro do que se for bom em qualidade. Teoricamente.

Uma agência de viagens de *outgoing* é uma agência de viagens que está dependente dos residentes do bairro, dos passantes da rua. Ou seja, todas as agências de viagens em Portugal estão dependentes de um único conceito em meu entender em relação ao que o cliente pensa neles: confiança – mais do que tudo. Toda a gente agora fala muito em serviço de acolhimento, em bom serviço, isto é, eu posso receber as pessoas com um chazinho, com sorriso, posso ter aquilo climatizado, mas se a pessoa disser que está interessada em tirar 15 dias de férias de cultura, e o agente de viagens o mandar para



Porto Santo, ele pode concluir que foi recebido como um príncipe mas não volta lá porque não tenho confiança na senhora que me recebeu. Ou se eu for muito bem recebido, não ter um *ticket* de fila e o tempo de espera e ter a certeza de que você é recebido em 2 minutos, ou a gente paga-lhe as férias de borla. Se eu jogar esse jogo e for recebido sempre em 2 minutos, mas se eu quero sobretudo praia e mandarem-me para a Madeira, eu fico contente porque me receberam rápido mas eu não volto lá. Portanto, eu acho que as agências estão absolutamente dependentes, pela sua capacidade de penetração no mercado, de clientes repetentes senão morrem, e clientes repetentes acho que sobretudo dependem de confiança. Mesmo que demore uma hora mas a coisa correu exactamente... epá, eu não tinha uma dúvida, epá, a senhora soube ler a minha cabeça, eu tenho confiança naquela senhora, e portanto, eu acho que é a confiança que faz sentido.

Dito isto, qual é a cumplicidade e a graça da relação que existe entre os operadores e os agentes de viagens? É que se os agentes de viagens dependem da confiança que os clientes têm neles, esta confiança só se vai gerar a partir do momento em que a relação acaba entre eles. Isto é, o consumidor pode ter ficado muito satisfeito pela forma como foi atendido, mas só vai gerar a confiança durante as férias. E, quando estiver de férias, quem tratou de férias foi o operador.

Portanto, qualidade, serviço e necessidade que a coisa corra bem, é absolutamente fundamental. O agente neste sentido, está dependente que a coisa corra bem, está dependente da qualidade, porque só a qualidade, só esse serviço, mais do que a qualidade, eu diria que está dependente da conformidade da história. Eu acho que o tema chave aqui é conformidade. A qualidade é errada. É preço/qualidade. É conformidade. E portanto, se eu soube vender, e soube explicar ao agente o que é que eu quero, se a minha viagem tiver conformidade, é porque o operador trabalhou bem quando eu já não estive a trabalhar para o agente.

E, se um operador só trabalha com os agentes e precisa de desenvolver a relação com eles, precisa, por outro lado que, quem trabalhe com ele nos destinos funcione bem. E aqui estamos a falar de escolhas de hotéis, estamos a falar dos *incomings* locais. Sobretudo destes dois factores. Um hotel tem que ser de acordo, uma vez mais com o que se paga, não tem que ser sempre bom, tem que ser é conforme. Tem que ser é sempre limpo, por exemplo. Não tem que ter sempre minibar. Mas não pode ter baratas na cama. São coisas diferentes.

E portanto, nesse sentido, não, não é verdade [que não seja relevante a atitude de serviço], é fundamental para os operadores, de uma outra maneira. Há esta cumplicidade e esta cumplicidade que existe entre agentes e operadores, que existe entre os provedores e os donos do produto. Se eu identifico uma tendência boa, que é o Brasil, e não consigo distinguir no Brasil entre quem me trata bem as pessoas, quem são os bons hotéis e os maus hotéis, eu depois não consigo, depois de identificar a tendência, ganhar a tendência. Eu acho que só se ganha a tendência, identificando quem trabalha bem e quem trabalha com um produto com conformidade. Eu acho que é a palavra-chave, pelo menos nesta área dos operadores, nesta área da massificação.

**JRM** – Uma das coisas que se nota é que aquilo que havia de grandes massas, desapareceu, para ser um multi-nichos. Será que isso tem sentido?

**PCF** – Sim e não. Até porque na resposta eu era capaz de dizer, ainda mais. [Risos]

O mercado português é um nicho. O problema aqui é que se nós estamos a falar de relações do mercado português, o mercado português é, de facto, de uma dimensão tão pequena! O que é que se pode trabalhar no mercado português? Eu posso trabalhar só circuitos europeus. A Nortravel trabalha quase só circuitos europeus. Mas com essa decisão a Nortravel definiu a dimensão futura nos próximos 10 anos, ponto! E não pode fornecer uma rede própria de 200 balcões. Quem quer ter capacidade de intervenção no mercado, sobretudo porque nós, em termos de concorrência, concorreremos com a segunda linha dos maiores operadores mundiais, depois dos ingleses e dos alemães, os espanhóis, e os espanhóis estão todos cá. E estão todos cá com armas mais agressivas do que em Espanha, claramente, fazem *dumping* de 1 de Janeiro a 31 de Dezembro.

**JRM** – E porquê?

**PCF** – Para ganharem quota de mercado.

A ideia é: se eles ganham 20 milhões em Espanha, vamos pagar os juros de Portugal, ganhamos só 19 milhões, porque em Portugal eu perco 1 ou 2, não há problema.

Só que eu não posso perder 1 ou 2 [milhões].

E portanto nós enfrentamos uma concorrência extremamente agressiva e, para termos alguma capacidade de intervenção, temos que trabalhar o mercado todo, senão, simplesmente não temos dimensão para actuar, nomeadamente nas operações *charter*.

Portanto, o mercado português já é um bocadinho um nicho. Se tendo em conta que provavelmente, o mercado português, do ponto de vista da diversidade de produto, vs. dimensão do mercado, é provavelmente das fracções, ou das relações melhores do mundo, porque de facto, nós temos tudo e mais alguma coisa aqui e eu não conheço

nenhum produto no mercado espanhol, ou um destino no mercado espanhol que aqui não se faça. Então estamos a falar de micronichos. De multinichos, de um modo geral, e nalguns casos, de micronichos. Exemplo, o mergulho é desenvolvido por um ou dois operadores em Portugal. Ora o mergulho não é um nicho, é um micronicho. Eu acho que um nicho é neve. Um nicho próprio, um nicho claro, para mim é a neve. Por acaso está em crescimento, mas é um nicho. Nós trabalhamos aqui mergulho. O turismo religioso é um nicho. Os circuitos europeus são um nicho porque são características bem definidas. Por exemplo, uma pessoa do circuito europeu, que é uma das áreas onde a marca do operador, apesar de tudo, vigora para além da da agência de viagens (o que é que eu quero dizer com isto? Se o turista vai para o Caribe, é igual ir ou não no MundoVip, mas se vai para os Circuitos está no MundoVip, durante uma semana ou quinze dias). O circuito é um tipo de consumidor em que o consumidor entra no Benelux e depois vai fazer Itália, e os operadores, às vezes já estamos na Croácia, nos novos países de Leste, por aí fora, porque há a consciência de que o viajante por esse nicho que já fez isto e fez sempre no mesmo operador e se lhe apresentarem mais um ou dois circuitos, ele prossegue, ou não. É claramente um nicho. A neve igual. Há todos os anos, cada vez mais gente que uma semana de férias de neve, fazem. Mas eu subscreveria a ideia de que o mercado português, até por esta relação que eu acho espantosa entre a diversidade de produtos e a dimensão do mercado provoca necessariamente, pelo próprio denominador, pela própria dimensão, provoca que estejamos a falar claramente de um mercado de multinichos. Estou de acordo.

**JRM** – Falou da questão dos *dumpings*. Eu gostava que me falasse de que aspectos de respeito pelo ambiente de responsabilidade social e questões éticas é que o produtor, neste caso o operador turístico tem em conta quando monta um serviço ou um pacote, um produto?

**PCF** – Eu vou responder a esta questão tentando não vestir a pele do MundoVip, mas vestir a pele de analista de operadores turísticos porque prefiro assim.

E dividiria isto em duas grandes áreas. Em relação ao ambiente, em primeiro lugar, de uma maneira proactiva, eu digo-lhe já que acho que não. Acho que, pelas circunstâncias do mercado, acho que uma parte desta equação está resolvida. As outras não estarão.

E faço aqui um preâmbulo: ao nível da União Europeia, eu faço parte de um grupo da ECTAA – associação das agências de viagens na Europa, nos vários países que têm muito trabalho de *lobby* e onde estas questões são altamente colocadas e há todo um projecto de turismo com responsabilidade social e de respeito pelo ambiente e por aí

fora. E o que eu vejo dos grandes operadores alemães e ingleses é: “nós temos os nossos próprios códigos, respeitamo-los e por essa razão não precisamos que ninguém nos venha indicar o que quer que seja, nem queremos”. Portanto, aqui em preâmbulo, eu diria que, do pouco que assisti em directo nalguns *meetings* a esse nível senti que, sim, é provável que os grandes operadores tenham essas questões ou pelo menos também essas questões introduzidas nas suas concepções de desenvolvimento de produto, mas fiquei com a ideia de que estão pouco dispostos a que outros decidam por eles. Eu já fico um bocadinho desconfiado quando... porque se estamos a falar de questões éticas ou de ambiente e de negócio, se calhar tentem discutir, ou quem tem que decidir em relação ao ambiente, será alguém ligado ao ambiente e não alguém ligado ao negócio. Fiquei aqui com a ideia de que é um bocadinho que é a fábrica que vai decidir qual é o nível de poluição que consegue pôr no rio. Como sei muito bem escusam de vir explicar. E portanto, mas isto é um preâmbulo.

Em relação ao mercado português, eu diria que a questão do ambiente poderá ser resolvida pela própria circunstância do negócio, isto é, o que é que os operadores fazem em Portugal? Identificam tendências e tentam lá colocar-se da melhor maneira. Uma tendência claramente é o turismo ecológico. Por exemplo, nós crescemos, embora seja em termos de quota da nossa produção seja algo que não tem muito significado, mas eu lembro por exemplo que nós crescemos bastante, na Madeira e sobretudo nos Açores e quando nós identificamos o crescimento nos Açores fazemos uma abordagem claramente que é turismo de ambiente, turismo ecológico, turismo de natureza. Porque identificámos no mercado, gente que procura cada vez mais esse tipo de ambiente. Portanto, nesse sentido, eu acho que um turismo em bom ambiente está na moda e estando na moda é razoável que o operador o identifique e tente colar-se a ele. E portanto, eu acho que todos nós procuramos e nós no MundoVip em particular e todos nós tentamos tratar com muito carinho o tipo de produto ecológico, vamos chamar assim, porque sentimos que é bom para o negócio e que está na moda.

Eu vou-lhe dar um exemplo: nós temos todos os anos, como lhe disse, uma convenção em que fazemos a abordagem para todo o mercado, ou seja, temos o contacto com o mercado. Há três anos fizemo-lo na Madeira, há 2 anos nos Açores e este ano fizemos na Disney. Nós há 3 anos plantámos 250 árvores na Madeira, cada um dos agentes plantou uma árvore e deu-lhe um nome e nós estivemos lá com um professor catedrático a fazer alguma coisa sobre a fauna endógena da Madeira e a explicar que um operador deve ser responsável, na sua relação com os destinos pela sua preservação porque está a

defender o futuro do negócio e que os agentes devem ajudar a isso. No ano passado, nos Açores nós descobrimos marsília, que é uma espécie única, é uma espécie de trevo, é relativamente pouco extraordinário à vista mas é única, é marsília e construímos uma vedação que estivemos a discutir com a Universidade dos Açores, porque aquilo está à beira da estrada. É um pântano, único no mundo, que se saiba e os agentes construíram uma vedação de modo a proteger e pôs-se lá a tabuleta com a descrição da planta e tivemos um professor universitário açoriano a explicar o que era a marsília e tivemos o MundoVip ao lado a explicar, tal como o ano passado, não se esqueçam..., perfeito.

Dito isto, e pondo-me uma vez mais na pele analista, estamos a falar de responsabilidade e questões éticas. O turismo sexual faz parte do negócio de qualquer operador turístico, sobretudo nas operações *charter* de massa onde por exemplo, para o Brasil é suposto, no Verão transportarem-se famílias e no Inverno *charters* mais de homens. Mas de Espanha é igual para Cuba, ou de Países Europeus de *charters* de mulheres para Cabo Verde, por exemplo, para não falar só de homens. O que é que eu concluiria? Eu concluiria, não sendo hipócrita, por isso é que gostaria de sair de operador e de me colocar agora equidistante de todos, que os operadores não estão tão preocupados com questões éticas ou de responsabilidade social como as fábricas não estão preocupadas quando fazem as bolas de futebol com os chineses, a Nike e etc., mas que algumas tendências do pensamento humano e algumas tendências que já se estão a repercutir na maneira de viver das pessoas, algumas tendências de educação.

Eu vejo isso nas gerações dos meus filhos que ficam loucos quando eu não sei colocar as coisas certas no sítio certo do balde do lixo. Essa tendência, penso que está a ser identificada pelos operadores e, de certo maneira contribuirão para ela ao transformá-la em negócio. Mas não acho que seja uma questão ética a construção dessa tendência. É uma visão pura de negócio. Que pode não ser prejudicial.

**JRM** – Eu gostava de saber, quando pensa em cultura, o que é que pensa e depois como é que transmite isso para os produtos que monta?

**PCF** – Eu diria o seguinte: começaria por dizer que acho que há muito pouca cultura em Portugal. A cultura presente no turismo é a expressão da cultura que existe no país e da importância que damos à cultura. Eu diria que damos muito pouca importância à cultura na concepção do produto, porque não me parece ser importante ao desenvolvimento do negócio. É claramente, a cultura, eu diria que é uma cultura de nicho. Um nicho que é um mercado português. Eu dirá que a cultura é quase como uma zona de mergulho, é um micronicho. Ligada ao turismo.

Dito isto quando nós pensamos em cultura, para além e que eu penso que é despiciente e não vale a pena estarmos aqui a falar de algumas motivações que não são de nicho, são algumas motivações quase que pessoais, ou familiares, de ser ir à Tailândia ver qualquer coisa porque se aprendeu ou porque se tem um gosto especial, por qualquer circunstância da cultura budista ou qualquer que seja, não estamos a falar de nicho, estamos a falar já de circunstâncias pessoais.

Eu identifico como franjas de turismo que se podemos relacionar com cultura, sobretudo os relacionados com história, porque eu acho que os circuitos estão muito relacionados com história. Se fizer um circuito, vê sobretudo os guias a debatarem história, história, história. História e geografia. Alguma cultura de património no sentido de saberem descrever as igrejas e saberem em que períodos foram construídas e em que estilos é que se inserem. Mas sempre relacionando depois com as histórias dos países. Com as histórias mais relacionadas com factos do que propriamente com interpretações, a batalha, o fulano, as invasões... mais nessa base.

E depois eu identificaria eventualmente o turismo religioso como um outro conceito cultural que pode ter aqui alguma força com algumas diferentes interpretações, sei lá, enquanto que nos circuitos europeus, eu penso que as pessoas estão a fazer turismo para absorver outras culturas que eu aqui diria que é mais absorver outros aspectos históricos do que outras culturas, embora quem saiba aproveitar pode fazer a ponte, ou numa outra circunstância, o turismo religioso que não se vai à procura de outras culturas mas vai viver cultura se tem uma cultura altamente religiosa e por isso vou fazer estas coisas, seja em que lugar do mundo for. Ou vou a Lourdes, ou vou a Israel, ou vou à Jordânia, mas porque tenho uma cultura religiosa e porque é neste meio que eu gosto de desenvolver o meu lazer.

Em pé de página, eu diria que também aqui encontra a diversidade que encontra nos circuitos porque também aqui encontra muita gente que não vai a Lourdes ou a Roma ou seja onde for pela sua cultura religiosa mas sim porque está altamente dependente do ponto de vista da iliteracia e a viagem é organizada na Igreja. Portanto, vou para onde eles me levarem. E porque a Igreja tem que ter algum mote religioso (eu já ouvi falar de muita boémia nestas viagens) mas tem que ter sempre um mote religioso.

Portanto, eu diria que, ou se exerce a cultura, ou se vai à procura de uma cultura, que eu não sei de é de uma nova cultura ou de um carimbo num passaporte a não ser aquela franja de professores que é mais um aperfeiçoamento ou um verificar *in loco* a sua

aprendizagem ou aquilo que eles leccionam. É mais uma curiosidade intelectual relacionada com cultura.

**JRM** – E acha que é possível que o turismo tenha repercussões na cultura de uma sociedade?

**PCF** – Se o turismo terá repercussões na cultura de uma sociedade? Com certeza que sim! Não tenho uma dúvida. O turismo significa movimentos entre pessoas e não vejo no mundo ondas de mudança tão grandes como as implementadas pela movimentação de pessoas.

Claramente! Há os aspectos da emigração propriamente dita e das movimentações das pessoas para trabalhar, é verdade. No caso do Brasil houve muito isso, mas houve uma série de factores que eu junto aqui. Houve alguma alteração, sobretudo nas gerações mais baixas. Olhe, vou-lhe dar um exemplo – e aqui o turismo teve uma quota-parte, eu acho que sim – nós tivemos uma alteração fantástica nos nomes de pessoas. Essa alteração está muito relacionada, em meu entender, com a aproximação cultural ao Brasil. Teve a ver com a emigração, com as telenovelas, mas com muito turismo. Com muita vivência do lado de lá. O Brasil era, e isso foi um dos problemas do destino, uma coisa altamente exótica há 20 anos atrás. Era o sonho de toda a gente, muito mais dos portugueses que tinham o mito da brasileira, tinham o mito do Carnaval, e depois com uma coisa que os atraía extraordinariamente que é: “eu não consigo lá chegar, mas ainda por cima não tenho um problema de língua” que é um problema grave em Portugal (como em Espanha, por isso é que vão para o Caribe espanhol). E a partir do momento em que se rompeu a barreira dos *charters*, que é capaz de ter cerca de uma década, nem tanto se calhar, houve um *boom* extraordinário, que contribuiu claramente, em meu entender, para mudanças nas expressões das pessoas, e até no léxico, na linguagem e nos nomes das pessoas.

Que efeitos mais motivadores de mudança encontramos em Cuba do que a pouca abertura que existe por via do turismo e da necessidade que eles têm de ter divisas? Não vejo outras. É a única abertura para o mundo de Cuba. Não é a internet, porque não pode ser; não é jornais porque não pode ser; não são os telemóveis porque não pode ser; são os turistas! E são os turistas de diferentes culturas, são os canadianos, agora pouco, os americanos, mas são os franceses, são os portugueses, são os espanhóis. Que histórias tão diferentes que tipos de democracias tão diferentes, de organizações sociais tão diferentes, que visões do mundo diferentes... e são única janela de Cuba para o mundo. E, no final, será sempre a que irá motivar Cuba a que mude. É a percepção de

que há outro mundo. No limite, em países como Cuba, essa percepção só existe com o turismo. Nem sequer com o negócio porque ele não é suficiente. Mas com o turismo é, ou eles tentam que seja porque é uma necessidade deles. Nós temos, com a dimensão do nosso mercado, desde há doze ou catorze anos, ininterruptamente, um *charter* semanal para Cuba, quando não são 2 ou 3 e já foram 4. Mas há um, todas as semanas, portanto, duzentas e tal pessoas, há mais de uma década.

Eu penso que tem concerteza influência e julgo que ela é visível.

**JRM** – Dentro de todo aquele tipo de turista de que fomos falando quem é que, de facto, mesmo nos turistas de massas, tem interesse em ter o contacto com a cultura local?

**PCF** – Eu acho que o português tem, naturalmente, tendência para ter contacto com a vivência local, não sei se é com a cultura, mas com a sociedade, com a vivência local, claramente, com a única restrição da nossa iliteracia, que eu acho que é muito grande.

Iliteracia também do ponto de vista da internet, o que nos dá, aos operadores tradicionais, oportunidades de negócio que já não se colocam em lado nenhum no mundo, por causa dessa iliteracia.

Mas uma das coisas que nós chegamos sempre à conclusão em todos os locais em que discutimos, sobretudo com os responsáveis pelo turismo, é o nível de compra dos portugueses. É geralmente uma surpresa para toda a gente. Para quem gere o turismo, quem tem a tutela, em princípio é gente que sabe qual é o nível de desenvolvimento dos mercados emissores, e portanto, desde as Canárias (onde os espanhóis se enfiam num *all inclusive* e os portugueses fazem compras em todo o lado) até ao Brasil, o português é sempre conhecido como uma pessoa que tem um nível de gastos grande. É verdade que o português tem a cultura das compras mas antes disso, o português tem a cultura da rua, e tem a cultura de falar com as outras pessoas, e tem o à-vontade de falar com toda a gente. Exceptuando toda essa gente que é incapaz de viajar sozinha por total iliteracia, todos os outros portugueses têm a descontração de falar sem saber falar. Por isso é que todos falam portunhol, por isso é que todos arranham o francês.

Onde os outros se metem na concha porque só falam inglês, e acham uma vergonha que mais ninguém fale, mas também têm vergonha, o português sente-se bem em qualquer lado. Falando, ou não falando o que quer que seja, mas compreendendo sempre qualquer coisa e inserindo-se. Eu julgo que o Brasil será, obviamente, o melhor exemplo. Mas a relação do português com a sociedade brasileira ou com a vivência brasileira está muito para além das miúdas, muito, muitíssimo, eu acho. Toda esta,



nossa tradição, que demonstrámos em África, quando não em turismo mas quando em colonização, eu acho que a mantemos quando vamos para o turismo.

São Tomé, que é outro mercado que nós desenvolvemos com algum carinho porque sabemos que é um bocado ecológico, muito específico e em que o *transfer* é feito cheio de poeira e com uma data de buracos, mas que nós o vendemos assim porque é assim, o português, assim que chega ao buteque vai falar com o fulano e entrou. Onde os outros têm medo, eu acho que o português tem atracção. E portanto eu acho que tem uma capacidade enorme de interagir e de vir influenciado, até pelo baixo nível de cultura. Isto pode gerar um alto nível de influência, e de absorção de novas coisas porque eu acho porque estamos pouco sólidos, depois passamos a chamar toda a malta de Vanessa Carina. É porque não estava solidificado que devia ser Paulo e Joana. [Risos]

**JRM** – A última parte diz respeito a tendências. Em que medida é que as mudanças de paradigma, que nós temos na vida social, condicionam a oferta e influenciam a procura?

**PCF** – Em primeiro lugar, e em relação à organização das férias, nós, uma vez mais, identificámos algumas tendências importantes. A primeira de todas, o desenvolvimento de muito mais de *short breaks*. Isto é, a maior frequência com que as pessoas viajam. Não estamos a falar do período de crise, este é um aspecto conjuntural, esperamos que seja conjuntural. Mas uma das grandes tendências que nós aqui sentimos é férias mais curtas e mais férias.

**JRM** – Isso afecta o vosso negócio?

**PCF** – Claramente! Não estamos propriamente interessados. Temos é que identificar a tendência.

**JRM** – Mas é possível fazer pacotes para *short breaks*?

**PCF** – É! E nós temo-los, quer para cidades quer para praias.

Vou-lhe dar um exemplo: é possível desenvolver, vende-se imenso *short breaks* para a Madeira e não se vendem férias para a Madeira, vendem-se para Porto Santo. É possível vender muitos *short breaks* para Cabo Verde, de quinta a domingo. Aquilo é uma praia óptima, e não tem mais nada. Portanto há quem se sinta muito bem, porque adora praia, mas que não se sinta bem porque não tem mais nada.

O *short break* não é um mau negócio, pelo contrário, porque se verificarmos se eu só tiver uma pessoa no universo e tiver 15 dias, tem 15 dias de estada e tenho 1 viagem de avião ou se tiver 15 viagens num dia, 15 dias de estada e 15 viagens de avião. Portanto, pelo contrário, penso que é uma oportunidade de negócios muito importante e penso que está identificada como tendência, e está a tentar ser trabalhada no mercado.

O que é que muda, do ponto de vista do negócio? Pode enfraquecer relativamente, e outros factores contribuem para isso, as operações tradicionais de *charter*. Porque as operações tradicionais de *charter*, exactamente por isso, são por uma semana ou por 15 dias e aí fica muito difícil gerir com os *short breaks* ou completamente impossível.

Com esta tendência de mais férias e férias mais curtas, temos claramente também a tendência, do ponto de vista do crescimento, de férias para ambientes com melhor ambiente. Ambientes com menos stress, ambientes com melhor organização de vida não necessariamente do ponto de vista do serviço mas do ponto de vista da vivência. O que é que eu quero dizer com isto? Uma vez mais, talvez não se exijam todos 5 estrelas, exigem todos é um grande ambiente e um serviço de 5 estrelas do ponto de vista do relacionamento com o funcionário.

Quando vou para S. Tomé, os hotéis não são bons. Podem ser muito bons, mas para serem muito bons não precisam de não ter buracos à porta, têm que ter muito bom serviço de pessoal, são coisas diferentes; e nós temos uma série de destinos e uma série de hotéis e uma série de capacidades de venda, em destinos com pouco desenvolvidos do ponto de vista das infra-estruturas, mas com alto desenvolvimento do serviço turístico ou do ponto de vista turístico. São os Bora-Boras...

**JRM** – Os Aman Resorts por vezes são umas tendas ...

**PCF** – Exactamente! Passa uma noite no deserto e tem um serviço de 6 estrelas, e uma experiência fabulosa. E no entanto, é cheio de areia!

Uma segunda tendência que nós sentimos é claramente uma menor, haverá aqui sempre, até porque é um país atrasado e portanto começámos mais tarde que os outros estas operações *charter*, esta banalização dos voos de longo curso, com os *low cost* e tudo isso, provocou que uma larga fatia de mercado tivesse acessos a algo que nunca tinha imaginado e que se banalizou e que vai continuar a ter porque se sente bem. E nós sentimos isso muito que é a família que foi para aquele hotel no Brasil que até não é grande coisa mas que vai 7 anos depois para o mesmo hotel porque é o Sr. Silva. E é claro: mas o Sr. Silva isso... não, não eu já me sinto lá bem. Epá e não há melhor momento para o Sr. Silva, mulher e as pessoas que chegam que – ó Sr. Silva, bem-vindo outra vez – epá estou em casa. E acho que enfim, contraria um bocado as tendências com aquilo que lhe estou a dizer contraditório e é feito de várias vertentes porque há uma tendência das pessoas que mudam de casa para casa. Isto é, têm a casa ao longo de todo o ano e querem estar em casa durante 1 semana de férias porque é ali que já se

sentem bem – pá, não me mude de hotel, isso é que não, não quero ouvir isso! E querem mudar de casa para casa.

À parte disso, eu julgo que as novas tendências, e sobretudo as novas gerações, acho que vão exigir uma enorme qualidade de serviço e vão exigir certificações ambientais. Claramente, vão exigir que, certificações não é necessariamente o carimbo, não! Não! “Certificação de que isto não tem papel na areia porque eu não quero, e que o rio é despoluído e que se vêem os peixinhos porque é o que quero ver! Eu sei o que quero” Portanto, julgo que essas são as tendências mais fortes.

Mais férias, férias mais curtas e férias mais limpas.

**JRM** – As seguradoras já falam de 4ª e 5ª idade.

**PCF** – Quem me dera!

**JRM** – No negócio do turismo ainda não se fala?

**PCF** – Não.

**JRM** – Nunca vai falar?

**PCF** – Eu acho que aí o meu pensamento está toldado pela exiguidade do mercado e pelo desenvolvimento do mercado.

Eu tenho, como lhe disse, uma boa operação de *short breaks* para a Madeira. Tenho os casais de 50 anos, e os namorados com o primeiro voo, e às vezes a primeira noite no hotel, e tenho luas-de-mel, a coisa mais diversa do mundo. Porém, eu vou para a Madeira e se quiser ter uma análise bem redutora que afaste todas as franjas, o mercado todo que está lá é de 3ª idade. E portanto a Madeira é sobretudo um mercado de 3ª idade. Mas para o mercado português não é. Isto para lhe dizer que num mercado português que é um nicho, ele próprio, e que tem uma série de micronichos. A terceira idade, nós não sentimos ainda como um operador, que seja uma franja tão importante do nosso negócio. Eventualmente pelo atraso do país ou pela incapacidade financeira. Eu julgo que as pessoas que se habituaram a viajar ainda não estão na 3ª idade. Porque eu acho que todo este *boom* que foi feito há 15 anos para trás e que teve como principais intervenientes o Caribe e o Brasil – acho que o Caribe e o Brasil é que mudou a face do negócio turístico em Portugal de *outgoing*, pela sua dimensão –, esta gente vai ser de 3ª idade e vai viajar, mas eu acho que a nossa 3ª idade não viajou quando tinha a idade desta gente e não sente essa necessidade. Portanto, eu acho que ainda não é uma tendência, e, muito menos uma 4ª e uma 5ª idade.

**JRM** – E nós nem temos cruzeiros, e portanto, se a gente nunca viajou.

**PCF** – Exactamente. Eu diria que será bem-vinda, e, obviamente, uma consequência deste *boom* é haver um negócio mais óbvio de 3ª idade daqui a uns anos. Mas ainda não é importante.

É mais visível, em meu entender, para um operador turístico o negócio estudantil, mais visível. Consegue fazer operações *charter* com a Espanha, ou com o Brasil ou para o Caribe na altura das viagens de finalistas.

**JRM** – Que é um negócio de volume mas não de margens.

**PCF** – Não! Claro que não. Oiça, negócio de margens não há nenhum neste momento em Portugal. Eu acho que o que definia um operador turístico em Portugal, antigamente, é que se perdia algum dinheiro no Inverno e se ganhava muito no Verão. O que define agora é que se perde algum dinheiro no Inverno e se perde muito no Verão. [Risos]

**JRM** – Então porque é que não fecha?

**PCF** – Ninguém sabe! Eu essa não vou saber responder. Não, há aqui uma guerra pela quota de mercado provocada pelos espanhóis. Ninguém fecha porque está toda a gente à espera que o outro feche antes. Claramente é isto.

**JRM** – Isso acontece nos operadores, mas acontece também nas agências?

**PCF** – Nas agências menos. Vamos ver, o operador tem aqui um problema com o negócio de risco, isto é, o operador compra antes de vender. Ou seja, quando o agente vende muito pouco, ganha um bocadinho menos. Quando o operador vende muito pouco, perde muito mais. Pode ganhar muito mais, mas pode perder muito. O agente nunca pode perder muito. Pode ganhar muito pouco e pode não ser consentâneo com o seu nível de custos.

Nós temos aqui um trabalho que eu considero notável ao nível de custos. E eu acho que uma agência pode ter um trabalho, ou uma rede de agências, um trabalho notável a nível de custos. Por mais notável que seja o trabalho a nível de custos de um operador, a resolução do operador está sempre na margem bruta. Sempre! Seja qual for qual seja o trabalho que possa ser feito. Eu acho que na agência isso não é tão óbvio. Na agência eu posso abordar um resultado pelos custos; enfim, tudo tem o seu equilíbrio, mas posso abordar pelos custos, como operador nunca conseguirei. Se eu não resolvo, ou se eu não tenho um bom ano, ou se eu não cumpro as minhas expectativas a nível da margem, a probabilidade de eu ter o operador equilibrado é muito baixa.

**JRM** – Por fim, gostava que me falasse da internet: o que é que mudou no seu negócio e o que é que pode vir a mudar?

**PCF** – Tanto, tanto... Nem sei por onde começar, porque as circunstâncias são tantas.

Em primeiro lugar, não mudou neste sentido. Não mudou nos primeiros comentários que toda a gente dizia que ia mudar, isto é, os intervenientes na cadeia de valor do turismo vão ser outros por causa da revolução da internet – mentira, são sempre os mesmos.

Podem até ter-se colocado na internet, mas as agências de viagens são quem vende na internet as viagens, os grandes operadores são quem vende na internet as viagens; não é um financeiro qualquer que, por haver internet, passou a vender viagens. Portanto os intervenientes na cadeia de valor, eu acho que não mudou. Em primeiro lugar.

Em segundo lugar, em Portugal, o negócio das viagens B2C na internet é, julgo eu, como terá o desenvolvimento do negócio das máquinas de lavar B2C na internet. É muito diminuto. Eu conheço aqui a Netviagens, com alguma expressão, mais nada.

Veja: os espanhóis entraram na rede de *outgoing*, tiveram aqui a entrada de uma Halcon, espanhola, com alguma importância; os operadores, esses sim tiveram entrada, todos os operadores espanhóis, com alguma e com pouca importância; mas eu não vejo nenhum investimento sério de nenhuma organização espanhola na internet, para fazer aqui um portal de viagens. Há aí umas coisas mas nada de muito sério. Nada que preencha os anúncios de televisão antes dos telejornais e se imponha ao resto da concorrência, até pelo preço e pelo *dumping* que, pelos vistos, eles conseguem fazer e conseguem ter capacidade para isso.

Portanto, do ponto de vista do B2C, o consumidor não tomou conta, na relação financeira, deste canal e portanto isto provoca ou caracteriza o mercado português com uma série de selos de atraso. Claro que sim. Por outro lado, provoca ainda uma série de oportunidades que já não existem noutros países, em relação a mercados tradicionais ou em relação a actuações tradicionais. Claro que sim também. É o que é.

Relação B2B operadores/agentes, já mudou tudo. Pela óptica do corte de custos, e pela óptica da eficiência do serviço. Pela óptica do corte de custos, no sentido em que é, e isso é a tendência, é muito mais óbvio ou muito mais razoável que um operador tenha, em vez de 150 pessoas na sala de reservas, tenha 30 e tenha um bom portal em relação ao que os agentes de viagem possam comunicar.

Há uma dificuldade quase estrutural que parece existir neste negócio, que não sei se é comum a todos, mas há uma dificuldade clara (nas companhias de aviação ela também é muito visível), em ganhar dinheiro. É um momento do negócio, ... eu falava com um consultor que fazia a pergunta que o Jorge fez: mas porque é que andam cá? Porque ninguém ganha dinheiro. Os vossos orçamentos são de equilíbrio total, na perfeição e

como o mundo não é perfeito, desequilibram sempre. Por outro lado, dizia ele (o Rui Santos Silva, *partner* da Delloitte), quem conseguir perceber qualquer coisa que ainda ninguém conseguiu, ganha. Ganha rios, porque ninguém ganha. Ganha tudo de repente. E portanto, enfim, por este ambiente, lá vou voltar ao balconista do agente de viagens, quando vêm entrar um cliente, têm que lhe vender a viagem. E só conseguem vender a viagem se tiver internet e se poder reservar, emitir, entregar e receber. Não pode estar ao telefone, que o cliente vai-se embora. Portanto, por essa via também teve uma influência muito importante.

A maior de todas, aquela que é mais importante para o futuro, eu julgo que ao nível da qualidade, acompanha esta tendência mais ténue, que nós achamos que vai ser reforçada pela nova tendência das novas gerações para viajarem para ambientes certificados, é antecedida por esta capacidade destas gerações saberem tudo antes de irem embora. E portanto criou aqui uma mudança de paradigma importante, que eu não sei resolver, e que caracterizaria assim: é um negócio onde muitas das vezes o consumidor sabe mais do que o vendedor, o que é uma coisa desagradável, e que em nichos tradicionais, neve, circuitos, mergulho, não sabe mais, tem que ir para trás do computador ensiná-lo. E isto é uma característica do negócio que é uma característica de grande atraso, que liga o negócio a uma necessidade enorme de formação, mas que por outro lado a tendência é cada vez mais para termos, do ponto de vista técnico, gente muito pior preparada e ganhar muito menos.

A carreira de balconista, alguns anos atrás era algo que era possível pessoas com pouca formação entrarem, mas evoluírem e ganharem muito bons ordenados, muito melhores do que qualquer tipo formado em economia que esteja num banco, os que têm êxito muito melhores. Do ponto de vista técnico específico do turismo, era gente muito bem formada e com bons conhecimentos. A tendência actual é para substituir os técnicos de turismo por vendedores, o conhecimento técnico por, supostamente, capacidade de venda, porque não existe porque não há conhecimento de nada. Há ordenados de 500 euros que vão evoluir para 750 daqui a 10 anos. Há miséria garantida. E incapacidade de formar essas pessoas porque se as formarem bem, entre outras coisas, elas vão para outro lado porque não querem ganhar 750 euros; e por outro lado com incapacidade quase que financeira, mas não apenas financeira (se calhar podíamos também discutir), incapacidade organizativa.

As organizações não têm um modelo de formação, porque não têm um modelo conceptual em relação ao turismo, que lhes permita identificar rapidamente o que é que

a sua gente tem que saber. E mais do que ter esse modelo conceptual e aplicá-lo na formação, eu julgo que todas as organizações em Portugal nesta área, andam muito mais a discutir horas de formação do que formação. Muitas vezes, horas de formação ligadas a subsídios que necessitam de horas de formação. Obviamente que eu estou agora mais como analista e não a descrever a minha casa. [Risos]

**JRM** – Isso foi o que aconteceu. Para onde vamos?

**PCF** – Isto foi o que aconteceu, e coloca aqui este problema que eu não sei resolver. Há um claro desequilíbrio entre o fornecedor e o consumidor. Onde é que isto nos pode levar?

Teoricamente, pela primeira vez, julgo que podemos estar a falar, mas falamos há muito tempo e depois nunca aconteceu, eu já estarei nisto há mais de 20 anos e no primeiro ano que fui empregado de turismo, disseram-me que esta profissão estava a acabar.

Entretanto alguns dos consultores que disseram isso já estão em companhias que acabaram, uma Arthur Andersen e companhia, entretanto, já acabaram. Dez anos depois de eles nos explicarem: “epá, não faça isso, já acabou!”.

E portanto, com esta restrição de que acaba todos os anos e nunca acabou, teoricamente, de facto, se nós temos detentores de produto e temos consumidores que sabem mais do que os vendedores, qualquer teórico diria: “Mas o que é que o vendedor está aqui a fazer no meio?” Teoricamente é isto. Agora todos nós estamos aqui no meio, e continuamos, e quem souber resolver esta situação terá estalado o dedo, e ganho todo o dinheiro do negócio, e que não está em lado nenhum ou que está nas mãos do consumidor eventualmente, ou nas mãos dos detentores do produto.

**JRM** – Muito obrigado por ter dado esta entrevista.

*Anexo 15 – Entrevista a Rui Bragança Bruno*

**JRM** – O que é o turismo?

**Rui Bragança Bruno (RBB)** – Eu partilho da ideia de que o turismo é tão abrangente quanto possível. Portanto, não pactuo com as ideias restritivas – turismo é quando alguém de outro país vai a outro país – isso para mim não é nada. O problema é que não é verdade. No negócio, há o chamado turismo interno, os turistas que vêm do teu próprio país; e depois tens os que vêm do exterior. Isso é importante para a balança de transacções correntes e coisas do género, mas isso, para o negócio em si, não significa nada. Para mim, ser um português que me paga a estadia ou ser um chinamarquês vai dar ao mesmo. E depois, no turismo interno há muito essa pergunta: “Então e o tipo que vai visitar o tio e que não dorme mas vai ao restaurante? Isso é turismo?” É claro que é muito difícil tu medires isso. Se calhar um dia vai ser, quando tivermos um chip na cabeça ou coisa do género... A pessoa entra na porta e imediatamente ficas com um *profile* de quem ele é, etc. etc. Agora não sabes quando alguém entra no restaurante em Lisboa, se é do Porto, se é de Coimbra ou de onde é que ele vem. Portanto, o ser difícil de medir não implica que não tenha relevância. São duas coisas completamente diferentes.

Isto porquê? Porque quando tens um hotel, e estás a fazer um plano de marketing, e fazes uma oferta do lançamento, um casal venha cá passar um fim de semana ou jantar no dia dos namorados ou algo assim. É claro que te pode aparecer um casal de alemão que venha ao jantar dos namorados e que não fique no teu hotel, porque está noutra hotel qualquer, mas pode-te aparecer um casal que mora do outro lado da rua, e que vem ao hotel ao tal jantar dos namorados.

Portanto, para as minhas contas, é dinheiro, de um, de outro, é dinheiro, para mim insere-se na actividade. Agora, estatisticamente não serve, não conta para o PIB. Acho que, genericamente, o que é contado para o PIB, como contribuição do turismo está altamente subavaliado. Não deve haver outra actividade que esteja tão subavaliada. E isso é precisamente porque é difícil de medir. E não é só difícil de medir, como depois porque há muita coisa que é feita por estimativa. O que terias que ter, e que não acontece, era ter a contabilidade analítica de todos os hotéis, agregada num órgão que a tratasse. Então saberias que a média dos clientes que vieram jogar golfe em Portugal este ano foi x por dia, por cabeça, etc. etc. O que é feito neste momento? Pfff.



Depois, havia um factor – que hoje em dia está a decrescer – que é o factor da fuga fiscal, que era muito importante, não tanto na hotelaria mas muito na restauração. A estatística é feita com quê? É feita com base nos valores declarados de facturação. Toda a gente sabia que esses valores não correspondiam nem de perto nem de longe à realidade.

E a fiscalidade pode distorcer completamente o quadro. Quando tu comesças a tentar perceber o peso disto ou o peso daquilo, sabes qual é o peso quando tu tens o que? Quando o *night auditor* do hotel te fecha a estatística do dia anterior, é que vês quem é que esteve no hotel, quem é que gastou o quê, onde, por que preço, etc. E é aí que te apercebes de o que é importante e o que não é importante.

Portanto, turismo, para mim, significa isto tudo, e significa todas as outras actividades que estão concomitantes ao turismo, designadamente o lazer, designadamente o bem-estar, podes meter a saúde no meio disto tudo também.

Em Portugal o turismo de saúde ainda não começou muito, é incipiente, mas em certos países já tem muita importância: o senhor que se muda de Nova York para a Florida porque o tempo é melhor e porque fica num condomínio residencial/vida assistida e porque tem um hospital ao lado especializado em geriatria, é turismo. Não é uma deslocalização, uma deslocalização é quando um tipo sai de Nova York e vai morar para Los Angeles porque tu prefere Los Angeles. Isso é que é uma deslocalização.

Quando tu mudas porque há um serviço, e mudas por causa do serviço então estás a falar de turismo.

A partir do momento em que a *raison d'être* da mudança é o serviço que lá está a ser atribuído, isso também deveria contar, na minha opinião, porque é negócio. Mas isso não é consensual, eu tenho uma visão muito mais alargada.

Para mim, turismo é quando alguém te entra na porta e consome um serviço ligado a tudo o que tem a ver com o lazer.

A actividade pura da restauração... na restauração é muito difícil de distinguir qual é a percentagem de turismo que faz: se é o vizinho que desce cá abaixo e vai ao restaurante, isso é restauração pura; se veio do Porto, está a fazer turismo? Aí tínhamos que chegar ao porque é que ele está ali. E lá estamos novamente na dificuldade de medir. Agora, claramente, se entra um inglês que está a visitar a cidade e ele está a contribuir para o turismo.

**JRM** – Assim se vê a dificuldade de definir turismo.

**RBB** – É uma dificuldade grande, não há duvida rigorosamente nenhuma. O problema é que se pode dizer: “Isso é demasiado difícil de medir, e nós, agora, por uma questão política, ou por uma questão técnica vamos definir turismo com balizas muito objectivas, de modo a que as possamos medir” E se alguém entra num restaurante, é turismo. Do ponto de vista de política, do ponto de vista científico pode-se fazer isso. Agora, quem está no terreno não pode. O dono do restaurante da Av. da Liberdade, ele que não ponha lá o menu em inglês que vai ver quanto é que perde!

**JRM** – Quando desenham um serviço novo têm essencialmente em conta o turista que vai lá chegar, ou têm também em conta, a pessoa que o vai prestar?

**RBB** – O primeiro é escolher o mercado-alvo.

Podes ter uma perspectiva seguidista, e portanto vais atrás da tendência do mercado: fazes o hotel no Algarve? Quem são os turistas que passam lá? São os ingleses. Então, o meu mercado-alvo é o inglês. Pronto, e vais atrás da maralha. Juntas-te à banda, juntas-te ao Algarve ou uma coisa parecida e pronto. Tentas, basicamente fazer melhor que os outros. Fazes uma proposta melhor, porque o teu hotel tem uma coisa que os outros não têm, ou porque faz melhor ou porque faz mais barato, mas estás neste barco.

Outra perspectiva completamente diferente é tu fazeres isto num mercado onde não existe turismo, vais desbravar num sítio qualquer onde não se conhece, o exemplo da Costa de Prata, ou da região Oeste, é um bom exemplo. É um exemplo que conheço bem, tenho essa vantagem. Ou então, pá, tens outra solução, o hotel é no Algarve, sim senhor, ou é em Lisboa, ou é na Madeira, numa zona estabelecida do ponto de vista turístico, mas ao contrário desta gente toda que vai atrás destes tipos, eu vou à China buscar os clientes. Eu vou arranjar aqui um *staff* que fale mandarim e vai haver aqui verdadeira comida chinesa e fazes, posicionas-te, procuras um canal para um mercado onde não chegaste.

Agora, isto tudo depende do que é que tens na mão. Depende da infra-estrutura que tens na mão. Do próprio edifício, depende do que é que consegues obter a nível de matérias-primas. Não vale a pena teres um hotel a servir crocodilos se não fores arranjar carne de crocodilo. E, fundamentalmente, em Portugal, a estrutura fazes a que quiseres, constróis, dizes ao arquitecto e ao engenheiro o que é que queres; os produtos, hoje em dia, consegues quase tudo: queres ovos de codorniz da Nova Zelândia e há ovos de Codorniz, custam dinheiro, enfim, se conseguires vender por um preço que justifique...

A parte complicada, [em Portugal,] prende-se com a gestão dos recursos humanos. Porquê? Quem é que é o referência do serviço no mundo? Os Estados Unidos,

claramente. O Japão subiu muito mas tem vários problemas. A referência são os Estados Unidos. Porquê? Porque são talvez também os quem têm maior flexibilidade. A flexibilidade nesta área é absolutamente fundamental. Numa fábrica, a flexibilidade é muito relativa; não estou a dizer que não tenha importância, mas é muito relativa. Numa actividade de serviços, a flexibilidade é absolutamente crítica! Não é tanto se ele hoje está a servir ao bar e amanhã está a servir à piscina, não é essa a questão. A questão é que estás constantemente a lidar com picos de oferta, e portanto é muito importante conseguires responder a esses picos.

A legislação não to permite fazer, portanto o que é que eu tinha que fazer? Tinha que ter toda a gente a trabalhar em Agosto sem folgas, durante o mês inteiro, a fazer 12 horas por dia. E depois podiam ter 2 meses de férias. E mais, a parte divertida é que eles próprios aceitariam isso! Porque se disseses: “Você trabalha aqui que nem um mouro, e em Dezembro ou Janeiro tem dois meses de férias em vez de um”. Eles aceitavam, e, para mim, esta é uma altura de contra-ciclo, de baixa completa, em que paras, estás a fazer manutenção no hotel. Eu, agora, tenho lá meia dúzia de empregados que andam lá a passear-se, não preciso deles para nada. Mas estou a dar um exemplo extremo.

Agora, o problema número 1 não é este. Este já é suficientemente grave, mas o principal é a falta de formação.

Eu gostava de fazer não sei o quê na cozinha do meu hotel. Mas não encontro quem esteja formado para o fazer Não arranjas ninguém formado para o fazer. Portanto, quando tu queres dar determinada resposta (“ eu agora quero ter uma estrela Michelin para impressionar não sei quem”) não podes, porque não há no mercado!

E estamos a falar de gente que ganha bem, um *chef* de hotel, ganha, no mínimo dos mínimos, 5000 € limpos. No mínimo! E estamos a falar daí para cima. Se tiver nome, pronto. A coisa vai subindo. Se for artista de circo... mas o tipo que ninguém conhece, mas que é bom profissional, que faz o trabalhinho dele, ganha 5000 € limpos. E portanto, dir-se-á assim: “Num país em que o ordenado mínimo é 400 €, devia haver uma fila de tipos a querer fazer isto” Não há!

Não há, por 3 motivos:

– primeiro, porque ninguém está para aturar a pouca flexibilidade exigida aos trabalhadores desta área. Não há fins-de-semana, a folga é durante a semana, e “quando é que eu vejo os meus filhos?” (porque eles estão na escola). Depois não há esquema de compensação para essas coisas, não se consegue arranjar uma escola em que os filhos

possam ter aulas ao Sábado e ao Domingo quando os pais estão a trabalhar, e não ter aulas quando eles estão de folga, por exemplo à 2<sup>a</sup> e à 3<sup>a</sup>;

– esta área é uma área para onde as pessoas vão, ou por apetência e por gosto, mas muitas vezes por necessidade. Portanto, o que o mercado precisa, a procura que está no mercado, está claramente abaixo da oferta. Quer dizer, existe muita oferta, mas de gente que não sabe fazer nada. E são pára-quadistas. Estão lá duas ou três semanas e vão-se embora: “Não estou para aturar isto. É muito trabalho, vou-me embora” E esse é um grande problema.

– e, finalmente, por falta de formação. Porque é que eu não vendo à Alemanha? porque não tenho ninguém que fale alemão. Onde é que eu arranjo camareiras e *barmen* que falem alemão? Não arranjo. Ensinar servir à mesa, em seis meses um gajo aprende a servir à mesa, certo? Pronto, vai ali à escola de hotelaria do Estoril e ao fim de 6 meses sabe servir à mesa. Agora em 6 meses não ensino ninguém a falar alemão. Para receber um alemão, é preciso saber conversar com ele sobre a ementa, e Portugal o tempo, e as sardinhas, etc. Portanto, ou há uma formação que tem 2, 3 anos, ou [não há quem me sirva no mercado]. E tem que ser uma formação pensada: o mercado precisa de quantos gajos que falem Alemão. Então vamos formar não sei quanta gente que fale alemão. Precisa de quantos para a cozinha? Então vamos pagar para estes terem formação de cozinha.

E assim consegues começar a ter um leque bom de profissionais no sector.

Há outro problema fundamental que é o seguinte: há muita coisa que não podes fazer. Este sector precisava de ter uma legislação própria em que deveria ser possível contratares por seis meses gente que, a seguir, ia os outros 6 meses receber formação.

Portanto, a pessoa de Março a Outubro estava a trabalhar para mim, eu pagava-lhe, e de Outubro a Março ele estava a ter formação, paga, pelo Estado, ou por alguém, não por mim. E isso, para ele, tinha duas vantagens. Primeiro estava sempre a receber e estava a formar-se, e da próxima vez que ele viesse, já me valia mais qualquer coisa. Até chegar ao ponto de o tipo ser tão bom, que eu o quero a tempo inteiro.

O problema é que eu tenho picos de oferta. Tenho que contratar temporários, que não percebem nada do que é que estão a fazer; mas que não têm qualquer hipótese de sair dali, porque o que aprendem ali em 6 meses é nada. Eles estão ali para apanhar pratos, para apanhar a roupa suja e levá-la para baixo. Normalmente é a parte menos

qualificada. E quando o meto na rua, porque o contrato é temporário, a seguir que é que ele vai fazer? Nada!

É muito raro aquele que tem capacidade, ou até a possibilidade de me aparecer lá e dizer: “Nos seis meses que estive daqui para fora, eu sou empregado de copa e estive a aprender a ser ajudante de cozinha”. Bom, amigo, já estamos a falar de outra coisa! Se calhar, ao fim de seis meses, em vez de o mandar embora, fica!

Portanto, tudo isto falta. E quando desenhos os produtos, estás mais condicionado, porque sabes o que tens que oferecer ao cliente, esse trabalho todo é um trabalho de prospecção de marketing do ponto de vista comercial. Mas depois, quando chegas ao terreno e comesças a ver: agora os que os clientes querem é um fisioterapeuta: ninguém sabe fazer. Depois não consegues adequar os tempos de trabalho deles com o que os clientes querem: os clientes querem jantar às 11 ou à meia-noite? Isto é impossível! E há o exemplo contrário, o dos que acordam com as galinhas, e que às 5 da manhã já querem o pequeno-almoço porque querem ir jogar golfe. E dizem os teus empregados: “Não quero!”

**JRM** – O que é que significa atitude de serviço, em concreto na hotelaria? O português consegue ter atitude de serviço?

**RBB** – Consegue. Um dos grandes pontos positivos dos portugueses é o chamado desenrasca. O português está sempre pronto para desenrascar.

Onde é que não há atitude de serviço? Na função pública. O “não” é sempre a resposta típica.

Na indústria de serviço, o “sim” é a resposta típica. Portanto, é sempre possível fazer alguma coisa. É sempre possível ajudar, é sempre possível estar lá.... Os portugueses são relativamente afáveis. Não são efusivos mas são afáveis, o que é bom do ponto de vista da psique nacional. No geral, é gente que está disposta a ajudar, a colaborar. Imagina: a empregada de mesa de repente precisa de ficar uma hora a tomar conta da criança, porque os pais tiveram que ir não sei aonde. Isto parece uma coisa simples mas isto não é. Em muitos países, essa empregada não era contratada. Mas nós não temos essa postura. Nós de facto temos uma postura conducente ao serviço. O que não temos é a formação que depois tem a ver com isso. Uma coisa é dizer assim: os portugueses enquanto povo, do ponto de vista sociológico, somos ou não um bom povo? Não somos o melhor, mas claramente também não somos o pior, estamos num bom ranking, do ponto de vista sociológico. Agora, a formação necessária para isto... Aí não, caímos alarvemente cá para níveis quase terceiro-mundistas. O que é que tens que fazer? Tens

que fazer tu a formação. E portanto, é um bocadinho com base na exemplaridade, ver como é que o chefe faz; e se o chefe não diz que não, eu também não vou dizer que não. É um bocadinho essa filosofia.

Nesse aspecto, no Praia D'El Rey somos entre bons e excelentes a nível das classificações, dentro da Europa, claro; estas classificações nos Estados Unidos ou mesmo na Ásia seriam baixas. Mas, para a Europa temos boas classificações, temos que nos guiar por onde estamos inseridos e não por outras culturas completamente diferentes. Portanto, temos bons *ratings*, nesse aspecto. Normalmente o *GSS (Guest Satisfaction Survey)* aparece com muito bons resultados nesta área. Agora, há ali coisas que, estamos muito longe, estamos muito longe. Sobretudo se te comesças a comparar com os americanos.

**JRM** – Será que têm em conta aspectos éticos?

**RBB** – Mesmo que quiséssemos ser desonestos, tínhamos dificuldade. Porquê? Porque somos franqueados de uma marca internacional, a marca quer receber os seus *royalties*, ela recebe os *royalties* com base na facturação e nos custos que existem. Existe um software caríssimo, que toda a gente tem que comprar, que torna praticamente impossível fugir a isto. Mais, és auditado regularmente, para além das auditorias internas que existem, das auditorias propriamente ditas, digamos, do ponto de vista legal, etc. Portanto, eles mandam alguém, que tu não sabes quem é, que chega e diz: “Um whisky!”. E paga, e vai ver se o whisky apareceu na conta ou não apareceu, se foi declarado ou se não foi declarado, etc.

O que é que acontece em Portugal? Em Portugal, a corrupção, o roubar, acontece fundamentalmente ao nível da administração pública, porque pode criar dificuldades para vender facilidades.

Como nós não estamos a criar dificuldade nenhuma, antes pelo contrário, a postura é exactamente a oposta. As únicas coisas que nos têm acontecido são pequenos roubos. Não temos essa preocupação por três motivos: primeiro porque infelizmente as margens na hotelaria são suficientemente esmagadas, pelo que o teu *exposure* fiscal é relativamente baixo (se calhar, daqui a 20 anos estou a tentar roubar o máximo que posso, mas neste momento não faz sentido porque eu tenho que amortizar o investimento inicial que fiz, certo?) Portanto, do ponto de vista fiscal eu não pago impostos em ano nenhum, já que os meus lucros operacionais não cobrem o custo do investimento que está a ser amortizado, e portanto, para mim, declarar a verdade ou menos não tem impacto. No nosso caso estás de tal forma controlado que, mesmo que

quiséssemos não podias. Mas admitindo que não estavas, isso é abrir a caixa de Pandora. Uma coisa é o Sr. Joaquim, que é sócio-gerente da sua empresa, e quem mexe na caixa é ele. Ele tem o seu restaurantezinho, ele é que recebe a massa, mete ao bolso o que quer e a parte que não quer declara. Certo? Nós temos trinta e tal pontos de venda no hotel, não controlas nenhum directamente, é impossível, mesmo que tenhas câmaras, não serve de nada. Portanto, se entras, tu promotor do hotel, ou dono do hotel ou gerente ou administrador, entras numa e comesças a roubar, passados 10 minutos estão todos a roubar. Isso está fora de questão. Eu acho que existe um bocadinho essa noção.

O que acontece, é o tipo de chega ao fim, deu-te um cartão de crédito mas diz: eu quero pagar a conta em dinheiro. Mas a conta são 2000 € mas não eu sei de onde veio o dinheiro. Não sei eu, e não sabe ninguém. Quem é que controla uma coisa dessas? É disto que estamos a falar, e estamos a falar da estadia individual.

As conferências, essas normalmente são pacotes que são pagos pelas próprias agências, há muito pagamento já feito *online* e aí é por cartão de crédito. E obviamente tudo o que seja MICEs, negócio, conferências, incentivos, é tudo baseado, fundamentalmente em pagamentos depois facturados e depois pagos por cheque ou pela própria empresa organizadora. Existe um bocadinho essa noção no sector da restauração, mais baixo, mas na hotelaria, neste momento, não.

**JRM** – E que aspectos ambientais têm com conta no trabalho?

**RBB** – Basicamente, neste momento, não tens outra hipótese. Mesmo que fosses um poluidor e adorasses poluir e te estivesse a borrifar para o ambiente e não quisesses saber do ambiente para nada, hoje não tens hipótese.

Não estou a falar da legislação. A legislação existe fundamentalmente para complicar. A legislação realmente não protege o ambiente, complica-te a vida, chateia-te, tens ali uma série de coisas que não fazem sentido nenhum mas que tens que seguir porque está na legislação. É a mesma coisa que o HCCP que não protege a saúde de ninguém, aquilo é só para fazeres de conta que. É o princípio do processo. Tu segues o processo, pronto, está certificado, encantado da vida. Nada garante que, na prática estejas a fazer alguma coisa. O que é que acontece hoje em dia.

O que acontece no turismo, hoje em dia, no turismo de qualidade (no turismo de não qualidade já não é tanto assim), mas no turismo de qualidade o cliente está muito preocupado com isso. Está muito interessado em saber. Por exemplo, há escandinavos que não jogam num campo que não esteja devidamente aprovado do ponto de vista ambiental. “O que é que vocês fazem à água?, o que é que vocês fazem ao não sei o

quê? Ah, não? Então não jogo aí!” Há quem já se recusa a ficar, nos mercados mais sofisticados. Mesmo para quem não se recusa a ficar, quando tens que escolher entre dois que estão na mesma posição, e um está ambientalmente certificado e outro não está, vais para o que está ambientalmente certificado. Acabou-se. É uma tendência. E como chegou ao *mainstream* e como tudo o que chega ao *mainstream* acabou, não há outra alternativa. Não há volta a dar.

Num hotel de cidade isto não é tão verdade. Por motivos óbvios. Num hotel de cidade, estás a vender a localização. Quero ir para Lisboa portanto é Lisboa. Melhor localizado em Lisboa. E depois vendes o produto, vendes não sei o quê. O teu grande incentivo é estares no sítio onde a pessoa quer estar.

Agora, num hotel *resort*, o ambiente é fundamental porque estás a vender o ambiente. Num hotel de *resort*, a localização depende do que tu ofereces e não o contrário. E portanto, se tens um hotel muito giro mas o lixo está ali metido nuns contentores indiferenciados, e aquilo está tudo porco, ninguém quer saber de nada... não vendes! Tão simples quanto isto. Digamos que é um pré-requisito do negócio.

E, obviamente, as pessoas não são anormais (embora se ache que sim), obviamente hoje há uma consciência mínima, da parte dos accionistas, dos *stakeholders*, dos administradores dos hotéis e destas unidades, de que têm uma responsabilidade ambiental, tal como têm uma responsabilidade social.

É do interesse de todos, não só para não terem chatices, mas também porque quando apresentas o teu relatório de actividades, não podes dizer: “Tudo muito bem, temos aqui uns números óptimos, os accionistas estão bem remunerados do capital que investiram mas temos aqui umas multas para pagar de infracções ambientais porque mandámos o lixo para dentro de água” Isso não cabe na cabeça de ninguém. Portanto, penso que hoje em dia, o *balance sheet* tem muitos intangíveis lá metidos. E os investidores, também por vontade própria ou por pressão (que também existe sobre eles), têm cada vez mais dificuldade em investir em coisas que não tenham esta preocupação.

**JRM** – E há consciência de que as empresas têm responsabilidade social corporativa?

**RBB** – O problema neste momento é o seguinte: em Portugal, a responsabilidade social corporativa é uma coisa nova. Noutros países já está um bocado mais avançado mas em Portugal é nova. Portanto, nós ainda partimos do pressuposto que como pagamos impostos e pagamos muitos impostos, depois o Estado que faça o que tem a fazer com eles. Isso não é verdade.



Neste momento, a responsabilidade social corporativa é absolutamente fundamental, do ponto de vista imediatamente directo sobre a área que te rodeia. Tu tens que viver em paz com os teus vizinhos. Para começar, eles acham que tu és rico, sempre. Portanto, sejas ou não sejas, é muito importante que estejas imiscuído na vida social e não estamos a falar só dar dinheiro ao clube de futebol. Estamos a falar de participares, tu como empresa, os teus trabalhadores, os teus accionistas, os teus administradores, quem for, tens que participar na vida local. Isso, às vezes é muito mais importante do que dar clube, ou comprar a cadeirinha de rodas para o aleijadinho. Às vezes, ajudares o marketing do município, o dares uma colaboração na gestão financeira, é tão ou mais importante do que dar a tal esmola. E ainda há muito a perspectiva do dar a esmola – já dei mil euros a este, já fiz a minha obrigação, já dei dinheiro aos bombeiros, já têm que me agradecer.

A mentalidade dos empresários e dos gestores ainda é muito avessa a isto, porque não há imediato ou não há retorno nenhum. Se calhar há um retorno na gratidão, de teres uma vida facilitada localmente.

Agora, onde falha, e onde eu acho que não existe, excluindo nas *blue chips* portuguesas (que são meia dúzia), é essa perspectiva do ponto de vista nacional! Não existe! Não existe aquela ideia do País E não há precisamente porque as empresas não estão minimamente incentivadas a meterem-se nisto. Exemplos: a colaboração entre a empresa e a escola ou a associação cultural; o ajudar com *know how* outras empresas; o mandares um director a uma incubadora de empresas explicar como é que se gere e como é que não se gere, na prática e não na teoria. Portanto, não há ninguém que seja incentivado a fazer este tipo de coisas, e teria que ser para haver um crescimento.

**JRM** – No fundo, o que aconteceu com o ambiente, também terá que acontecer na RSE.

**RBB** – Terá que acontecer!

**JRM** – E vai acontecer?

**RBB** – Parece que vai acontecer! Parece que vai acontecer! Não tão óbvio, provavelmente não tão depressa. É muito mais intangível, muito mais intangível. Eu acho que vai depender da consciência social das empresas. As pessoas têm que exigir à empresa. As pessoas têm que exigir à empresa.

**JRM** – E os próprios trabalhadores também?

**RBB** – Os próprios trabalhadores também!

Todas as dimensões éticas, na minha opinião, muito dificilmente se impõem a nível legislativo. Embora seja essa a tendência. Isso impõe-se através de uma coisa muito mais difícil, que é mudar a mentalidade.

Como mudar a mentalidade? Marketing, propaganda. Por exemplo, em Inglaterra, neste momento, existe uma enorme campanha contra o *battery farming* contra os ovos de galinhas empilhadas em capoeiras; devia ser tudo *free range*, que é andar tudo à solta para dar ovos. Houve uma campanha durante anos, e nunca teve hipótese nenhuma. E agora está a entrar no *mainstream*. Antes da crise económica, os grandes supermercados ingleses estavam a começar a ter dificuldade em vender ovos vindos de *battery farming*. E portanto, é assim. Não existe maior pressão sobre o negócio, para mudares a atitude, para mudares a mentalidade do ponto de vista ética, do que isto, do que a pressão directa do *mainstream* dos consumidores.

**JRM** – A outra parte que me interessava é a parte da relação da cultura com o turismo. Eu gostava de saber se os seus clientes procuram cultura ou não?

**RBB** – Vamos lá ver. Há um entrave básico em Portugal: há pouca oferta cultural. Segundo, a oferta cultural que tem não é vocacionada para turistas.

Tu queres que oferta dirigida a turistas... ninguém experimentou isto! Estou a dizer isto, mas se calhar não resultava... se tivesses uma representação no Teatro Nacional em inglês, sobretudo na época de maior afluência de turistas, tinhas um produto para vender.

É claro que vendes, vendes visitas a museus, vendes tudo... tal com vendes a gastronomia, e vendes os vinhos, e vendes os monumentos nacionais. Isso é tudo cultura.

Agora, porque é que não existe uma feira do livro, de livros em línguas estrangeiras de autores portugueses? Em Lisboa tens uma enorme oferta hoteleira, tens uma feira do livro, para os portugueses, mas numa altura em que há milhares de turistas, milhares e milhares de turistas! E há coisas tão simples até coisas relativamente complicadas ... montar um espectáculo, ou um conjunto de espectáculos ... tens a Gulbenkian, tens o Centro Cultural de Belém, nunca viste um espectáculo destinado aos turistas. Nunca! Em nenhum destes! É claro que os turistas podem ir aos espectáculos! Pois podem! Se eles tocam Rachmaninoff ou Bach qualquer um pode entrar, é igual, é música, estamos de acordo. Agora, vocacionado para turistas, não! Vocacionado, não!

Mas o património que a gente tem... Num país qualquer que tem uma porcariazinha de uma capelinha não sei aonde, que não vale nada, há peregrinações e autocarros para

irem lá ver a capelinha todos os dias. Nós temos mosteiros fantásticos e coisas incríveis e ninguém lá vai! Não foram recuperadas, portanto não existem. Porquê? Porque não existe um plano integrado. E a cultura é talvez onde se nota mais.

A parte interessante, a parte positiva, é que cada vez mais a componente cultura é importante no turismo. Hoje o turismo é uma polivalência de tudo, praticamente! Quando vens, queres usufruir de todas as actividades que os nacionais desse país usufruem. Por exemplo, a Áustria é exímia nisso. Quer dizer, a Áustria fundamentalmente funciona com oferta cultural. Não é que eles façam muita coisa em italiano ou inglês, não é isso que estamos a dizer. Têm um plano cultural de tal nível internacional que tu vais à Áustria porque queres ouvir os concertos de Branderburg.

**JRM** – Ou então porque queres assistir a um espectáculo da escola equestre. E não precisas de saber alemão para veres a escola equestre.

**RBB** – Eles baseiam-se nisso. Eu já vi óperas na Áustria em italiano. Estamos a falar de uma linguagem universal dentro daquele universo. Isto é uma coisa muitíssimo mais ambiciosa e muitíssimo mais complicada. Duvido que a gente tivesse a infra-estrutura para fazer isso. Mas podíamos começar por umas coisinhas um bocadinho mais simples. Hoje vive-se de nichos de mercado. É importante o campeonato de surf, como é importante o festival de jazz, como é importante... O mercado já não é um mercado amorfo em que não sei quantos milhões querem entrar num avião e desaguar numa praia e beber cerveja. Ainda existe a brigada da tatuagem? Existe! E vão continuar a existir? Irão sempre. Agora o mercado já é isto, o mercado hoje é muito segmentado e muito fragmentado. O que é que eu posso oferecer? Posso oferecer surf? Porreiro. Posso oferecer jazz? Porreiro. Posso oferecer vinho? Porreiro. Depois vais ao mercado internacional e vês quais são os tipos que querem comprar isto. Ou, melhor ainda, é veres no mercado internacional o que é que as pessoas querem comprar e do que elas querem comprar o que tu consegues oferecer.

**JRM** – Tu podes ter uma quantidade de russos interessados naquele mercado, e como não tens ninguém que te fale russo não consegues oferecer.

**RBB** – Pior, um russo para vir a Portugal precisa de visto, o que é uma coisa absolutamente ridícula. Somos dos poucos países da Europa que pede visto aos russos porque são todos da máfia de Leste e não sei o quê.

**JRM** – E é que tipo de turistas é que quer ter relação com a cultura local? Muitas vezes o que acontece é que querem ter uma relação, mas superficial, não é assim?

**RBB** – Não, vamos lá ver, aí depende muito das idiossincrasias de cada país, de cada povo e da mentalidade que está subjacente.

O facto de um inglês chegar e querer ter Guinness em vez de Sagres e querer ter *fish and chips* em vez de bacalhau à Brás não deve ser encarado como sobrançeria. O que é que acontece? Nós temos um grande problema que é a língua. Nós temos uma língua difícil, muito pouca gente fala ou entende! Numa indústria de serviço, não é o turista que é suposto adaptar-se à tua língua, tu queres que o tipo se integre, se interesse pela cultura portuguesa. Queres, encantado da vida! Eu nunca vi uma casa de fado, por exemplo, que entregasse a um turista uma tradução em inglês da letra que está a ser cantada. Tens um tipo a cantar, que parece que está a morrer, a quem espetas-te uma faca [Risos] e está num estertor de morte, e é fantástico. “Great!”, o turista pode admirar a capacidade vocal, e a expressão do sentimento, mas não percebeu o que estava a acontecer. Se nós queremos vender o peixe, temos que o colocar de uma forma atractiva para ser consumido. Se quero que o tipo perceba a história dos descobrimentos, não basta um *phonezinho*. Exige de facto um outro cuidado, uma outra preparação, exige o tornar o produto apetecível para ser consumido. Num sítio qualquer, havia logo uma representação teatral com marinheiros a sair para o mar. Tinha que ser uma coisa memorável. E nós temos uma História...

**JRM** – De facto, tem que haver um motivo para dizeres aos teus amigos: tens de ir lá!

**RBB** – É! Os americanos têm um turismo interno difícil, até porque eles não viajam para mais lado nenhum, praticamente. Agora, a Virgínia tinha muito pouco turismo e há trinta anos uns malucos resolveram começar a fazer a recreação das batalhas. Uma cambada de anormais que se vestem a rigor. A Virgínia tornou-se, *per capita*, num dos maiores estados receptores de turismo interno. Também vão lá uns estrangeiros, mas o grosso é o turismo interno. Vão lá ver o *re-enactment* de Gettysburg, e o Lee, e tiros de canhão e de mosquete. E eu pensei que era uma grande estupidez! É ou não é? 3 milhões. 3 milhões de turistas é um quarto dos que Portugal recebe. Num Estado dos Estados Unidos que não vale nada.

Para queres vender cultura, tens que vender de uma forma mais espectacularizada? Tens! Quando foi Expo, havia filas para ver as coisas dos tipos com a água, as maquinetas e uns malabarismos. No fundo, nem se trata de nada de transcendente. Vou a Londres não sei quantas vezes ver o render da guarda. O render da guarda no Palácio de Belém tem lá sempre não sei quantos mirones. Quanto há turistas, 90% não tinha ideia de que aquilo existia. Eu não estou a dizer que vão vir 2 milhões para ver o render

da guarda no Palácio de Belém. O que eu estou a dizer é que são exemplos do que pode ser vendido. E a GNR, que tem a única charanga que toca a galope, que é uma coisa que sabem meia dúzia de pessoas. Não ligamos rigorosamente nenhuma. Aquilo, se fosse num país com fraca atractividade turística ...

O problema de Portugal é que somos um bocado como um país do terceiro mundo com petróleo em relação ao turismo. Nós temos tanta coisa, tanta coisa, estamos tão mal habituados que, estas coisas todas, não as conseguimos oferecer.

Existe uma autoridade em Lisboa dedicada ao turismo, a fazer alguma coisa para o turismo da capital globalmente? Não! E é Lisboa. Uma cidade! Agora imagina que sorte é que tu tens, quando estás a falar de regiões. Depois ninguém se entende, e depois fazem umas campanhas muito foleiras e não trazem ninguém, mal feitas ...

**JRM** – E visto do outro ponto de vista, quais são as repercussões que o turismo e que os turistas têm cá?

**RBB** – Eu diria que o maior impacto do turismo não é financeiro. O impacto do turismo é precisamente o contacto que tu tens com culturas normalmente mais evoluídas, e o que isso contribui para alterar a própria mentalidade da gente. Quer dizer, vamos lá ver, hoje em dia já não é bem assim. Já há muitos portugueses que viajam. Liberalizou-se muito a viagem. Hoje talvez tenha um bocado menos importância, mas há trinta anos, quando ninguém viajava? Digamos, os modos do mundo eram trazidos para Portugal através dos turistas.

Quem é que nos obrigou a ter qualidade no turismo? Foram os turistas! Não fomos nós que nos lembrámos disso. Eles é que disseram: “ou isto melhora, ou acabam aqui as obras, ou não venho mais; ou isto está verdinho, ou não venho; ou o serviço é bom, ou não venho; ou a comida presta, ou não venho” E portanto, esse contacto, do ponto de vista do serviço e da melhoria do serviço e da melhoria do produto foi absolutamente fulcral. Eles é que nos ensinaram a trabalhar na área.

Mas mais, coisas que nós achávamos normais, como o cuspir para o chão, coisas tão simples como isso, quem nos ensinou que aquilo não se podia fazer foram eles!

E portanto, desde as alterações no modo como os portugueses conduzem, até ao modo como se comportam socialmente, eticamente, as questões que falávamos há pouco do ambiente, quem trouxe o ambiente à colação foram os turistas.

Todas estas exigências e, obviamente, a integração na Comunidade Europeia com as suas Directivas, como é óbvio. Há muitas que são uma estupidez completa, mas há muita coisa que era absolutamente necessária e fundamental.

E depois nós temos uma coisa boa: achamos que tudo o que vem de fora é ótimo. Portanto, quando um inglês diz que isto não se faz assim, a gente ouve. A gente ouve, os espanhóis não. Nós mudamos porque eles é que sabem, eles é que são evoluídos, nós somos um bocado burros. Mas esse espírito, que é negativo em muitas coisas, nesse aspecto foi muito importante, nesse aspecto foi muito importante.

E eu acho que eles foram um enorme contributo e mesmo para um certo *awakening* cultural e para a própria consolidação da própria democracia. Quer dizer, eu não conheço ninguém que tenha feito um livro ou um estudo sobre isso, uma vez falei com um tipo que é sociólogo e que andava a falar em fazer isso, tanto quanto sei, não fez. Acho que era muito interessante fazer esse estudo porque não tenho dúvida nenhuma que se ia chegar à conclusão de que o contributo foi fundamental.

**JRM** – Gostava que identificasse um conjunto de tendências que fossem relevantes nos últimos tempos para condicionar a oferta, ou para mudar a oferta, e que vão influenciar a procura.

**RBB** – Os grandes condicionantes são os mesmos da actividade económica.

No caso do turismo é o licenciamento, que é um condicionante terrível. Nós passámos da época do 8 para a época do 80. Passámos do pode-se fazer o que se quiser – e fez-se o Algarve –, fizeram-se coisas boas e coisas más, que é o que acontece quando não há regras. Os que não sabem fizeram asneiras, os que sabiam fizeram uma coisa decente. Para um época do 80 em que não se pode fazer nada. Porque qualquer coisa que se faça não presta. Por definição. E portanto isso condiciona imenso o nosso crescimento da actividade levou uma cacetada enorme.

A isto acresce obviamente, uma série de problemas com as nossas infra-estruturas, desde as nossas infra-estruturas aeroportuárias que são as mais importantes, que não têm capacidade, as taxas do aeroporto ridículas e falta de aeroportos próximos para as *low cost*, essas coisas todas. Portanto, não se acompanhou as tendências do negócio. Até à nossa incapacidade ao nível de outras infra-estruturas que hoje são fundamentais para o turismo, hospitais. A única coisa que temos de bom são as estradas.

Depois, a acrescentar a estas dificuldades todas temos também os problemas a que também já aludimos, da falta de flexibilidade, falta de formação, a nível laboral.

O problema recorrente (mas isso é para toda a gente) da burocracia, não só para licenciar, para começar, mas depois para continuar: no dia-a-dia, não ser sufocado pela porcaria das estatísticas, e agora impressos e mais impressos. Isto tem custos enormes do ponto de vista administrativo.

E finalmente, assim a talho de foice, senão passava aqui o resto da tarde a chorar, eu destacaria também o problema do financiamento. O turismo é uma área que tem muita dificuldade em financiar-se em Portugal. Há muito que Portugal tem muito pouco *venture capital* que é, normalmente, um dos grandes financiadores da actividade turística. Os *hedge funds* e tudo o que seja fundos de investimento nesta área, praticamente não existem. Existem imobiliários mas não na área puramente turística, o que não faz sentido nenhum, não faz sentido nenhum. Eu se fosse a Segurança Social portuguesa eu queria ser dona, ou ter acções em 40 ou 50 hotéis do país. Faz todo o sentido. Há ali um negócio estável, a médio prazo, com uma taxa de retorno interessante mas não exagerada. Não é que eu queira ter a Segurança Social como accionista, o diabo seja cego, surdo e mudo, mas estou a dizer que seria um património interessante. E depois temos a banca portuguesa que toda a gente já sabe como é que funciona. E isso tem sido também um entrave.

Estes 3 ou 4 e eu juntaria o licenciamento na burocracia, o problema da mão-de-obra e da legislação e da inflexibilidade e por fim o problema do financiamento.

**JRM** – Há um conjunto de mudanças que aconteceram na sociedade, como as que estávamos a falar, por exemplo, nas mudanças políticas, ou o envelhecimento da população, que também levam a que haja produtos novos.

**RBB** – O mercado tem evoluído imenso, e sobretudo nos últimos 10 a 15 anos ele evoluiu ainda mais. Ele está a evoluir exponencialmente. Toda a gente fala dos produtos de terceira idade, e de quarta idade e coisas do género. É uma tendência interessante. Mas por exemplo, começou a haver uma importância cada vez maior do turismo familiar.

**JRM** – Essa era outra pergunta: é a segmentação por idades é obrigatória ou não?

**RBB** – Vamos lá ver, por exemplo, estão a aparecer hotéis que só deixam entrar mulheres, para não terem o risco de serem assediadas, uma coisa politicamente correcta. Mas por exemplo, existem hotéis onde não é permitido ter crianças. Eu percebo, tu estás em lua-de-mel, e começa um miúdo aos berros! Existem hotéis claramente vocacionados, especializados, por exemplo em luas-de-mel, tudo romântico; ou um hotel casino, vens cá para jogar; ou um hotel para famílias, quero é coisas para os avós, os pais e os filhos.

Houve uma grande tendência para a especialização, entre os anos 80, 90 havia muito a ideia da especialização. Quando fazias um hotel era para isto!

Hoje em dia estás a chegar ao ponto em que os hotéis praticamente estão-se a tornar muito mais universais, isto é, chegou-se à conclusão que esta especialização que pode funcionar nalguns nichos de mercado, no geral, não é boa ideia. Então, os hotéis estão a voltar um bocadinho ao que eram, a querer toda a gente. Portanto, o hotel hoje em dia não é para conferências, não é para famílias, é para tudo! Se fores ver os hotéis que foram construídos, em Portugal e não só, nos últimos anos, têm tudo. Tem spa, tem piscinas, tem conferências, tem tudo. O que não era normal. O que era normal era que um hotel de conferências só tivesse quarto, salas de conferências, e *coffee break*. Hoje em dia não. Não estou a ver, nos últimos dez anos, que eu me lembre, alguém que tenha feito uma coisa dessas. É claro que há-de haver quem faça uma coisa com 20 quartos ou 30 quartos só para isto, mas estamos a falar de hotéis de 200 quartos.

Hoje estão a aparecer novos mercados. Mas mais importante do que novos mercados porque eu acho que esses mercados sempre existiram, o que acontece é que o cliente hoje espera do hotel um serviço que não esperava antes. Aí é que está a diferença.

**JRM** – Pode dar um exemplo?

**RBB** – Há já uns 12 anos saiu a legislação sobre a obrigatoriedade de haver quartos para deficientes, nos hotéis, por exemplo. Os quartos para deficientes praticamente não são utilizados por deficientes. Os quartos de deficientes são utilizados por pessoas de uma certa idade. Querem ter os apoios, aquelas coisas todas. Ou então são utilizados a metade do preço por pessoas que não têm problema nenhum mas que querem pagar menos.

Está-se a chegar a um ponto, que é muito difícil para o investimento, que é o chamado *overamenity*. Antigamente, um hotel tinha ar condicionado, tv, frigo-bar e pronto! E hoje a lista é extensíssima. E tu dizes assim: você quer saber se tem sauna? Você não vai usar a sauna! Ou você quer saber se tem court de ténis? Mas você não vai jogar ténis! Mas ele quer que tenha! Mesmo que não use.

**JRM** – A tendência também se aplica num hotel de cidade?

**RBB** – Por exemplo, hoje, um hotel de cidade, não ter um mini spa, não ter um ginásio, é a morte do artista! E garanto-te, a ocupação do ginásio de hotel é uma coisa ridícula, tipo 2% dos hóspedes. Mas vai lá dizer ao tipo que não tem ginásio! Ele quer pensar que vai fazer mas chega lá e não faz, mas ele quer encontrar um que tenha ginásio.

Neste momento a exigência do cliente perante os serviços que tu ofereces, não só internamente dentro hotel, mas mesmo os serviços que podes disponibilizar fora do hotel está a ser cada vez maior. Por exemplo, neste momento está a aparecer uma



tendência, em Nova York e em S. Paulo já tens em todo o lado, que é teres táxis do hotel! Do hotel! Eu estou aqui no hotel Ritz e agora quero ir jantar não sei aonde. Não quero ir para a rua apanhar um táxi. Quero que alguém do hotel me leve e me traga, e pago! Mas quero! E isto, claro, começou por ser as 5 estrelas, 6 estrelas, na Lapa, no Ritz-Carlton e agora está a descer.

Nós resolvemos essa situação, fizemos um meio-meio, temos acordos com taxistas e responsabilizamo-nos por eles, que não é bem o que os turistas querem. Eles querem um carro descaracterizado, não necessariamente uma limusina mas um carro porreiro e descaracterizado. Portanto, temos isso, temos ir levar os miúdos à discoteca – clientes que no-lo exigem! Tivemos que criar esse serviço. Temos também um senhor que tem uma carrinha e que, no Verão, leva os miúdos do *resort* à discoteca em Peniche e quando aquilo acaba, os traz de volta. E mais, está lá dentro a ver se não lhes acontece nada! Atenção, não é só estar cá fora à espera deles!

**JRM** – Isso é um tipo de segurança?

**RBB** – É um misto de segurança e motorista, isto são dois exemplos de que me lembrei. Mas deste tipo de coisas, portanto, serviços que não existiam, serviços que há uns anos ninguém se lembrava de pedir de a um hotel, hoje em dia em qualquer hotel tem que ter. Às vezes tem que se improvisar. Por exemplo, o *babysitting* de pessoas de terceira idade. Havia *babysitters* para as crianças, agora tenho aqui a minha mãe que veio comigo, está no quarto, a senhora tem oitenta anos e eu quero uma enfermeira ao pé dela a noite inteira! E agora onde é que eu arranjo pessoal formado para fazer isto? Então voltamos à nossa boa vontade tuga. É essa a nossa grande vantagem! Fala-se com uma menina, pergunta-se quem é que quer ganhar aqui algum extra, e aí entramos um bocadinho na informalidade. Mas não há outra alternativa.

Portanto, está a aparecer muito este tipo de situações, de serviço sobre serviço. Outro exemplo: o cliente que quer no quarto um artista a tocar violino. Estas coisas eram típicas do hotel super-luxo. Mas ele quer! Porque no ano passado estive na Grécia, ou na Turquia, e eles tinham lá alguém, a quem pagavam 30 euros, e ele estava ali meia hora a tocar enquanto estava a jantar com a mulher.

E portanto, isto está a acontecer. São os serviços agregados. Os clientes esperam que tenhas oferta cultural, eles esperam que tenhas oferta gastronómica fora do hotel! Portanto, não é só dentro do hotel! Mesmo coisas organizadas fora do hotel, desporto radical, escalada, “Ouvi dizer que aqui se faz parapente, onde é que há parapente?” E aí de ti que digas que não consegues organizar uma aula de parapente! E portanto, ao

contrário daquilo que foi uma tendência nos anos 80 e princípios dos anos 90, que era uma especialização quase pura do hotel, hoje em dia a panóplia de serviços está a crescer!

**JRM** – A informalização das relações profissionais influenciou no modo como os clientes são tratados?

**RBB** – Não, não, não, eu acho que o que existe é uma predisposição, ou não, para o serviço e para a proximidade com o cliente.

Às vezes no Verão, as pessoas estão na piscina e o gerente anda de fato e gravata. Agora o *approachable*, a sensação de *approachable*, a sensação de que está aqui um tipo de fato e gravata porque é o gerente, isto é uma questão de respeito dele para mim, mas isso não quer dizer que, se eu lhe perguntar alguma coisa, fique a olhar para mim de lado, isso é que é importante. O que é importante é desmistificar a situação, você aqui está em casa, fique à vontade, queremos é o seu dinheiro, não se preocupe.

**JRM** – A última pergunta é a seguinte: de que modo é que a internet mudou o negócio nos últimos anos e o que é que pode vir a mudar nos próximos?

**RBB** – A internet está a criar uma revolução completa nos canais.

O grande canal emissor de turistas era os operadores turísticos. Eu não sei que operadores turísticos é que vão existir daqui a dez anos, se é que vai existir algum.

O que eu sei é que está a acontecer um crescimento todos os anos do *e-business*, do individual, directo, o cliente vai *online*, vai aos portais – que é o que está a substituir os operadores, são os portais de turismo –, em que o cliente chega lá e escreve Lisboa, ou Portugal, ou golfe, mete lá três ou quatro coisas, e vai dizer estas são as opções, estes são os preços.... E há quem vai directamente aos sites, chega aos sites pelo Google, ou no nosso caso pelo site geral da Merriott, etc., etc...

E portanto, isto está a crescer de uma forma exponencial, e isto tem uma grande importância na parte comercial. Está a revolucionar a parte comercial dos hotéis.

Antigamente, teria que fazer uma *fam tour* que era juntar vinte ou trinta operadores, para conhecer o hotel: “Este ano estamos a oferecer aqui o cocktail *happy hour* não sei das quantas, tomem lá para verem como é bom e para venderem aos vossos clientes” E eles iam e vendiam. Estão aqui as reservas que queremos fazer, tomem lá a vossa comissão. Isto está a desaparecer.

Nós pusemos dois tipos na rua, que eram vendedores de porta a porta e contratámos dois *webmasters*. A necessidade de estar sempre a renovar conteúdos e saber em que lugar é que estamos no Google, e no *tripadvisor*, etc. etc. E se temos lá coisas negativas,

como é que a gente agora contrabalança isto? Este novo mundo na parte comercial é que está a funcionar.

A nível do serviço, também veio aumentar esta ideia das pessoas que quando chegam a um hotel têm tudo. Porquê? Porque tu, hoje em dia tens os chamados *maker holiday* em que fazes o teu pacote. O contacto pessoal está a desaparecer, e as pessoas estão a decidir através de uma coisa que lhes aparece no ecrã do computador. O que torna muito mais complicado o trabalho comercial. Portanto, como é que tu compensas isto? Estando bem colocado no Google, tendo umas fotografias fantásticas, o site ser muito fácil de navegar, ter muitas opções. Todos nós, na Indústria, estamos a adaptarmo-nos a esta nova realidade. Nos anos 80, toda a gente tinha que ter um ginásio. Nos anos 90 toda a gente tinha que ter um spa e agora neste novo século, se não tens um *site* daqueles *cutting edge* esquece, porque vais perder!

**JRM** – E tem alguma ideia do que pode vir a acontecer dentro de 2, 3 anos?

**RBB** – A importância das vendas feitas *online* vai aumentar exponencialmente.

Estes sites tipo *tripadvisor* vão substituir os grandes operadores e o que vai acontecer é exactamente aquilo que se prevê para toda a indústria, que é uma grande consolidação.

Vai ter que haver acordos, vai ter que haver a venda do produto, não é bem a competição mas o procurar uma certa simbiose com vários graus. Tem que acontecer, já acontece hoje. Eu quero fazer uma oferta, falo com a TAP e pergunto: “Quando é que vocês fazem o bilhete para nós fazermos um pacote?”

**JRM** – Assim, quem monta o pacote já não é o operador turístico mas é o próprio produtor do serviço.

**RBB** – E há uma tendência infeliz, mas que não há nada a fazer, é uma tendência do mercado, que é o *all inclusive*. O *all inclusive* está a chegar ao luxo. Já não é uma coisa de ir para a República Dominicana pagar 600 € por uma semana para se embebedarem todos os dias com o álcool à borla; está a começar a chegar ao turismo de luxo, fundamentalmente porque resolve um dos grandes receios do viajante que é saber o que é que lhe vai acontecer.

O cliente está disposto a gastar 5000 € por uma semana, mas ele, apesar de ser turista de luxo, ele quer saber o que é que vai gastar. E isso está a obrigar a mudar um bocadinho a indústria.

Uma coisa é o turismo barato, é fazer pizzas, servir comida de messe, e servir rum e cerveja local até caírem para o lado. Aqui estamos a falar de um nível completamente

diferente. Estamos a falar do turista que quer um *all inclusive* mas quer um jantar *à la carte*! Quer champanhe!

Controlar isto tudo e controlar o custo de isto tudo e sem muitos *strings attached* (senão os clientes já não gostam)... isto é novo, novo e preocupante, porque estamos, digamos, sem saber o que fazer à vida. É muito difícil fazer um *pricing* para isto que seja competitivo. É claro que posso disparar lá para cima e ganho dinheiro mas também não vendo e não ganho nada com isto, portanto, o *pricing* disto é muito, muito complicado.

**JRM** – Muito obrigado por ter dado esta entrevista.



## Bibliografía

Aitchinson, C.C. (2006), "The Critical and the Cultural: Explaining the Divergent Paths of Leisure Studies y Tourism Studies", *Leisure Studies*, 25, 4, pp. 417-422.

Alvira, R. (1998), *El lugar al que se vuelve: reflexiones sobre la familia*, EUNSA, Pamplona.

Alvira, R. (2005), *Filosofía de la vida cotidiana*, Rialp, Madrid.

Aristóteles (1982), *Obras*, Aguilar, Madrid.

Asesores en Turismo, H. y R. (2006), *Touring cultural e paisagístico: 10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal*, Turismo de Portugal, Lisboa.

Bergamaschi, E.C. y Deutsch, S. (2004), "La necesidad de ocio en los trabajadores", en Monteagudo, M.J. y Puig, N. (eds.), *Ocio y deporte. Un análisis multidisciplinar*, Universidad de Deusto, Bilbao, pp. 63-76.

Bofarull, I. de (2005), *Ocio y tiempo libre: un reto para la familia*, EUNSA, Pamplona.

Bull, A. (1994), *La economía del sector turístico*, Alianza Editorial, Madrid.

Burns, P.M. (1999), *An Introduction to Tourism and Anthropology*, Routledge, Londres.

Camisón, C. (1996), "La empresa turística: un análisis estratégico", en A.P. Muñoz y V. M.M. Mir (eds.), *Introducción a la Economía del Turismo en España*, Civitas, Madrid, pp. 217-246.

Coles, T.; Duval, D.T. y Hall, C.M. (2005), "Sobre el turismo y la movilidad en tiempos de movimiento y conjetura posdisciplinar", *Política y Sociedad*, 42, 5, pp. 85-99.

Crick, M. (1989), "Representation of International Tourism in the Social Sciences: Sun, Sex, Sights, Savings and Servility", *Annual Review of Anthropology*, 18, pp. 307-344.

Cuenca Cabeza, M. (2000), *Ocio humanista*, Universidad de Deusto, Bilbao.

Cunha, L. (2006), *Economia e Política do Turismo*, Editorial Verbo, Lisboa.

Desforges, L. (1998), "Checking Out the Planet: Global Representations/Local Identities and Youth Travel", en Skelton, T. y Valentine, G. (eds.), *Cool Places: Geographies of Youth Culture*, Routledge, Londres, pp. 175-92.

Dumazedier, J. (1964), *Hacia una civilización del ocio*, Estela, Barcelona.

Echtner, C.M. y Jamal, T.B. (1997), "The Disciplinary Dilemma of Tourism Studies", *Annals of Tourism Research*, 24, 4, pp. 868-883.

Eisenhardt, K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14, 4, pp. 532-550.

Escrivá, J. (1986), *Surco*, Rialp, Madrid.

Comisión Europea (2003), "Estructura, funcionamiento y competitividad del turismo europeo y de sus empresas".

- Evans, N.; Campbell, D. y Stonehouse, G. (2003), *Strategic Management for Travel and Tourism*, Elsevier, Londres.
- Farrell, B.H. y Twining-Ward, L. (2004), "Reconceptualizing Tourism", *Annals of Tourism Research*, 31, 2, pp. 274-295.
- Fourastie, J. y Courtheoux, J.-P. (1968), "Reflexiones Sobre el Futuro de la Civilización del Ocio", en VV.AA., *La Civilización del Ocio*, Ediciones Guadarrama, Madrid, pp. 235-242.
- Fritz, C. y Sonnentag, S. (2005), "Recovery, Health and Job Performance: Effects of Weekend Experiences", *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 3, pp. 187-199.
- Fritz, C. y Sonnentag, S. (2006), "Recovery, Well-Being and Performance-Related Outcomes: The Role of Workload and Vacation Experiences", *Journal of Applied Psychology*, 91, 4, pp. 936-945.
- Gershuny, J.I. (2000), *Changing Times: Work and Leisure in Postindustrial Society*, Oxford University Press, Oxford.
- Goldmanis, M.; Hortaçsu, A.; Syverson, C. y Emre, O. (2009), "E-Commerce and the Market Structure Of Retail industries", *The Economic Journal*, 120, pp. 651-682.
- Gouveia, M. y Duarte, T. (2001), *O Cluster Turismo em Portugal*, GEPE, Lisboa.
- Grimaldi, N. (1978), "Ennui et modernité", *Cahiers de la société ligérienne de Philosophie*, pp. 42-43.
- Hall, C.M. (2005), *Tourism. Rethinking the Social Science of Mobility*, Pearson Education Limited, Harlow.
- Hall, C.M. y Page, S.J. (1999), *The Geography of Tourism and Recreation*, Routledge, Londres.
- Hart, C.W.L. (1986), "Club Med (A)", Harvard Business School.
- Henderson, K.A. (2006), "False Dichotomies and Leisure Research", *Leisure Studies*, 25, 4, pp. 391-395.
- Holloway, J.C. (2002), *The Business of Tourism*, Prentice Hall, Londres.
- Howey, R.M.; Savage, K.S.; Verbeeten, M.J. y Hoof, H.B.V. (1999), "Tourism and Hospitality Research Journals: Cross-citations among Research Communities", *Tourism Management*, 20, pp. 133-139.
- Huizinga, J. (1968), *Homo Ludens*, Alianza Editorial, Madrid.
- Ignarra, L.R. (2003), *Fundamentos do Turismo*, Thomson, São Paulo.
- INE (2003), "Estudo de Implementação da Conta Satélite do Turismo em Portugal".
- Ingelmo Morín, M. (1972), Descanso-Medicina, Gran Enciclopedia Rialp, Madrid, Rialp, vol. 7.
- Iwasaki, Y. y Zuzanek, J. (2004), "Los efectos del ocio físicamente activo en las relaciones entre el estrés y la salud", en Monteagudo, M.J. y Puig, N. (eds.), *Ocio y deporte. Un análisis multidisciplinar*, Universidad de Deusto, Bilbao, pp. 63-76.
- Janne, H. (1968), "Moral de Trabajo, Moral del Ocio: Un Nuevo Tipo Humano en Perspectiva", en VV.AA., *La Civilización del Ocio*, Ediciones Guadarrama, Madrid, pp. 13-48.

- King, N. (2004), "Using Interviews in Qualitative Research", en Symon, G. y Cassel, C. (eds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage Publications, Londres, pp. 11-22.
- Laine, P. (1970), *Tiempo libre. Los problemas que plantea a nuestra civilización*, Desclée de Brouwer, Bilbao.
- Laloup, J. (1968), "La civilización del ocio: ¿progreso moral o decadencia de costumbres?" en VV.AA., *La Civilización del Ocio*, Ediciones Guadarrama, Madrid, pp. 49-66.
- Lambilliotte, M. (1968), "Una Función del Ocio: Desembocar en la Universalidad de la Cultura", en VV.AA., *La Civilización del Ocio*, Ediciones Guadarrama, Madrid, pp. 95-106.
- Lickorish, L.J. y Jenkins, C.L. (2000), *Introdução ao Turismo*, Editora Campus, Río de Janeiro.
- Lopes, E.R. (2010), *A Constelação do Turismo na Economia Portuguesa*, O Sol é Essencial, SA, Lisboa.
- Martínez Quintana, M.V. (2006), *Ocio y turismo en la sociedad actual*, McGraw-Hill, Madrid.
- Millán Puelles, A. (1972), Descanso-Doctrina Social Cristiana, Gran Enciclopedia Rialp, Madrid, Rialp, vol. 7.
- Morrison, A. (2002), "Hospitality Research: a Pause for Reflection", *International Journal of Tourism Research*, 4, pp. 161-169.
- Muñoz-Seca, B. y Riverola, J. (1995), "IATT - Instituto Andaluz de Tecnologías del Turismo", Universidad de Navarra, IESE, Barcelona.
- Nobre, E. (2007), "Pousadas de Juventude", AESE-Escola de Direcção e Negócios, Lisboa.
- Pieper, J. (1962), *El ocio y la vida intelectual*, Rialp, Madrid.
- Pieper, J. (1974), *Una teoría de la fiesta*, Rialp, Madrid.
- Punch, K.F. (2005), *Introduction to Social Research -quantitative and qualitative approaches*, Sage Publications Ltd., Londres.
- Raeymaeker, L. de (1961), *Introdução à Filosofia*, Editora Herder, São Paulo.
- Méndez de la Muela, G. (2003), "La sociología del turismo como disciplina", en Rubio Gil, M.A. (coord.), *Sociología del turismo*, Ariel, Barcelona, pp. 43-81.
- SaeR (2005), "Reinventy o Turismo em Portugal", Lisboa.
- Shaw, G. y Williams, A.M. (2002), *Critical Issues in Tourism: A Geographical Perspective*, Blackwell Publishers, Oxford.
- Sierra Bravo, R. (1972), Ocio, Gran Enciclopedia Rialp, Madrid, Rialp, vol. 17.
- Sivadon, P. (1968), "Influencia de la Civilización del Ocio Sobre la Evolución Biológica del Hombre", en VV.AA., *La Civilización del Ocio*, Ediciones Guadarrama, Madrid, pp. 221-231.
- Stockhausen, G. (1998), "Leisure in the Economic Thought of John Paul II", *International Journal of Social Economics*, 25, 11/12, pp. 1672-1683.



- Suárez, J.L. y Fernández, T. (1996), “El Sector Turístico”, IESE-Universidad de Navarra, Barcelona.
- Thomas, N.K. (2004), “Resident Burnout”, *JAMA*, 292, 23, pp. 2880-2889.
- Tribe, J. (1997), “The Indiscipline of Tourism”, *Annals of Tourism Research*, 24, 3, pp. 638-657.
- Tribe, J. (2005), “New Tourism Research”, *Tourism Recreation Research*, 30, 2, pp. 5-8.
- Uriely, N. (2010), “'Home' y 'Away' in VFR Tourism”, *Annals of Tourism Research*, 37, 3, pp. 854-857.
- Urry, J. (2002), *The Tourist Gaze*, SAGE, Londres.
- Uyterhoeven, H. (1968), “¿Es la expansión económica una condición necesaria para la civilización del ocio?”, en VV.AA., *La Civilización del Ocio*, Ediciones Guadarrama, Madrid, pp. 131-150.
- Valls, J.F. (2008), “Del low cost aéreo al low cost generalizado”, en Valls, J.F. (ed.), *Fenómeno low cost - El impacto en el factor precio*, Ediciones Deusto, Barcelona.
- Vera, J.F.; Palomeque, F.L.; Marchena, M.J. y Antón, S. (1997), *Análisis territorial del turismo*, Ariel, Barcelona.
- Villalba Cabello, F. (2004), “Evaluación de los efectos socioeconómicos de la práctica deportiva. La salud y el deporte”, en Monteagudo, M.J. y Puig, N. (eds.), *Ocio y deporte. Un análisis multidisciplinar*, Universidad de Deusto, Bilbao, pp. 45-62.
- Walle, A.H. (1997), “Quantitative versus Qualitative Tourism Research”, *Annals of Tourism Research*, 24, 3, pp. 524-536.
- Walton, J.K. (1996), “Leisure Towns in Wartime: The Impact of the First World War in Blackpool and San Sebastian”, *Journal of Contemporary History*, 31, 4, pp. 603-618.
- WTTC (2003), “Blueprint for New Tourism”, Londres.
- WTTC (2010), “Progress and Priorities 2009-10”, 3 septiembre.
- Xiao, H. y Smith, S.L.J. (2006), “The Making of Tourism Research -Insights from a Social Sciences Journal”, *Annals of Tourism Research*, 33, 2, pp. 490-507.
- Yepes Stork, R. (1996), *La región de lo lúdico: reflexión sobre el fin y la forma del juego*, Universidad de Navarra, Pamplona.
- Yepes Stork, R. y Aranguren, J. (1998), *Fundamentos de antropología: un ideal de la excelencia humana*, EUNSA, Pamplona.
- Yilmaz, Y. y Bititci, U.S. (2006), “Performance Measurement in Tourism: a Value Chain Model”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18, 4, pp. 341-349.
- Yin, R.K. (2009), *Case Study Research - Design and Methods*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.

<http://circa.europa.eu/irc/dsis/bmethods/info/data/new/embs/tourism/intro.html>,

accedido a 15 septiembre 2010

[www.ine.pt](http://www.ine.pt), accedido a 18 enero 2008

[http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen:Maslow\\_es.svg](http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen:Maslow_es.svg), accedido a 15 septiembre 2010

<http://www.unwto.org/facts/eng/economy.htm>, accedido a 3 septiembre 2010

<http://www.unwto.org/aboutwto/his/en/his.php?op=5>, accedido a 8 abril 2008

[http://www.unwto.org/aboutwto/index\\_s.php](http://www.unwto.org/aboutwto/index_s.php), accedido a 3 septiembre 2010

[http://www.vatican.va/holy\\_father/benedict\\_xvi/homilies/2006/documents/hf\\_ben-xvi\\_hom\\_20060319\\_lavoratori\\_sp.html](http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/homilies/2006/documents/hf_ben-xvi_hom_20060319_lavoratori_sp.html), accedido a 18 octubre 2010