

# **POLÍTICAS PARA LA EXPANSIÓN DE LAS NUEVAS OPCIONES TURÍSTICAS**

Francisco Leno Cerro  
Secretaría General de Turismo  
Madrid

## **1. Introducción**

La revolución tecnológica y los nuevos sistemas de organización del trabajo han tenido como consecuencia inmediata en las sociedades desarrolladas una cierta liberación con respecto al trabajo y la generalización de una serie de conquistas sociales tales como las vacaciones pagadas, la continua reducción de la jornada laboral o el adelanto de la edad de jubilación, conduciéndonos paulatinamente hacia un mundo en el que el tiempo libre se ha incrementado considerablemente en las últimas décadas y con ello la necesidad de disponer de una oferta amplia de actividades culturales o de ocio y entretenimiento con las que cubrir este tiempo libre.

En este contexto de mayor disponibilidad de tiempo libre, junto con una mejora sustancial del poder adquisitivo de los habitantes de los países desarrollados y la introducción de una serie de mejoras tecnológicas en los medios de transportes, la industria del turismo y del ocio en general ha ido cobrando una importancia paulatina hasta convertirse en la primera actividad económica a nivel mundial, generando por sí sola, según las estimaciones efectuadas por el World Travel and Tourism Council, el 10% del Producto Bruto Mundial, el 10,2% de la fuerza de trabajo y suponiendo el 11% del consumo total del planeta.

Al margen de estos datos, el sector turístico y de ocio es una actividad en constante crecimiento: según datos de la Organización Mundial de Turismo, desde 1970 la actividad turística ha venido creciendo con una tasa media anual del 8,5% en el número de llegadas internacionales, pasando de casi 166 millones de viajes a 500 millones en 1993, y con una tasa del 24,1% en los ingresos, pasando de 17.900 millones de dólares en 1970 a 324.000 millones en 1992.

Por otro lado, según los estudios prospectivos realizados por este organismo internacional y por el Economist Intelligence Unit, las previsiones de crecimiento para los próximos 15 años son optimistas, situándose entre el 4 y 5% de crecimiento medio anual.

## **2. El turismo: sector estratégico en la economía nacional**

España ocupa un lugar de privilegio en este mercado, situándose en el tercer lugar en el ranking mundial, tanto por el número de viajeros internacionales que acuden a nuestro país como por el volumen de ingresos que ello genera, con una cuota de mercado a nivel mundial del 7,6% en ambas variables.

Para todos es conocido el papel que ha jugado y sigue jugando el sector turístico en España, tanto desde el punto de vista económico, como desde el punto de vista social o de desarrollo regional para determinadas zonas del país. No obstante, creo conveniente recordar algunas de las magnitudes más significativas que puedan ayudar a una mejor comprensión de la exposición que realizaré a continuación.

El sector turístico se ha configurado durante las últimas décadas como uno de los principales sectores productivos, adquiriendo incluso el carácter de sector estratégico. Esta afirmación no sólo está avalada por la aportación del 8% del P.I.B., sino también por el carácter anticíclico que a veces juega en períodos de recesión económica.

Si bien las épocas de crecimiento favorecen lógicamente al turismo, en períodos de crisis y recesión el turismo se manifiesta resistente a disminuir sus niveles de actividad e incluso actúa como sector de arrastre respecto a otros sectores productivos de la economía.

Como sector dinamizador de la economía interna, en la medida que el consumo turístico supera los 6 billones de pesetas y genera un efecto arrastre sobre los sectores en que este gasto incide directa o indirectamente: agroalimentación, transporte, construcción, equipamiento y mobiliario, instalaciones, etc.

Como variable de compensación del tradicional déficit comercial español, contribuyendo a la financiación de la expansión de la economía. En este sentido los ingresos por turismo a lo largo de la última década han cubierto en el peor de los ejercicios al menos el 50% del déficit comercial, alcanzando en 1993 una cobertura del 128%.

Desde el punto de vista del empleo, el turismo es un sector intensivo en mano de obra, que ocupa al 11% de la población empleada española, con mayor capacidad de generación de empleo, con unos costes de inversión por unidad de empleo menor que el de los sectores industriales. Por esta razón en períodos de recesión, el turismo tiene un activo papel que desempeñar, tal como establece el Libro Blanco para el Crecimiento, la Competitividad y el Empleo recientemente elaborado por la Comisión de las Comunidades Europeas.

Desde el punto de vista territorial, el crecimiento turístico de las últimas décadas ha favorecido el desarrollo económico de España en su conjunto y ha afectado de forma diferenciada a los diversos territorios y regiones, otorgando nuevas posibilidades de desarrollo económico, incremento de la riqueza, generación de empleo y mejora de la calidad de la vida de los residentes en algunas regiones con escasas posibilidades de desarrollo.

La facilidad de desconcentración de las actividades turísticas y sus posibilidades de explotar múltiples recursos, facilitan el reequilibrio territorial y sitúan al turismo como uno de los sectores con más posibilidades de generación de riqueza en zonas que no tendrían otra alternativa de desarrollo. El turismo se convierte así en un instrumento poderoso de cohesión territorial. Muestra de ello es la importancia que se le ha dado a este sector en las estrategias de desarrollo regional de algunas Comunidades Autónomas tales como Asturias, Cantabria, Extremadura o Castilla León que han visto en el turismo una de sus últimas tablas de salvación.

También desde un punto de vista cultural, social e, incluso, político, la configuración de España como potencia turística de primer orden, hizo posible la apertura del país al mundo exterior y ha facilitado una cascada de cambios acelerados en los hábitos sociales, culturales y políticos del país.

Así pues, considerando la repercusión del turismo en la economía nacional y la posición actual y las perspectivas de este sector en el contexto internacional, así como el posicionamiento que ha alcanzado España en este mercado, queda claro el papel estratégico que tiene el sector y la importancia de concentrar esfuerzos en su protección y en la investigación.

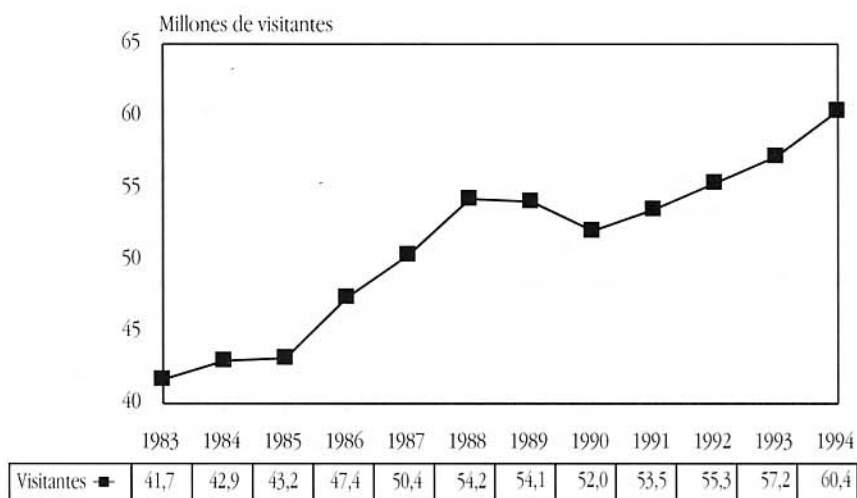
La situación actual del turismo en España parece boyante, durante la última década y, a pesar de una leve crisis durante los años 1988 a 1990, el número de visitantes ha crecido de modo significativo, pasando de 42 millones aproximadamente en 1983 a más de 60 millones en 1994 (véase Figura 1).

Por otro lado, también los ingresos en divisas por turismo internacional ha aumentado espectacularmente en dicho período, multiplicando casi por cuatro veces los ingresos en dólares en el período 1983-1992 (véase Figura 2).

Abundando en esta visión optimista, el prestigioso Economist Intelligence Unit, ofrece unas previsiones de crecimiento anual para el turismo español durante el quinquenio 1995-2000 del 5,3% en el número de turistas y del 6,3% en el volumen de ingresos generados por el sector.

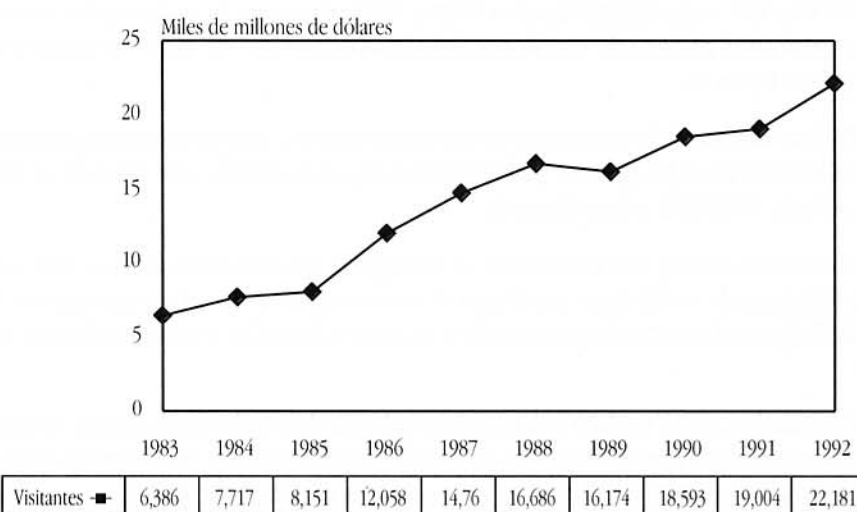
Sin embargo, existe también otra lectura no tan optimista de los datos, basada no tanto en términos cuantitativos maximalistas, sino en un análisis más cualitativo, que parece mostrar ciertos síntomas de una crisis estructural en el sector, en la cual la punta del iceberg podría ser la recesión que se manifestó en las principales macromagnitudes durante los últimos años ochenta, con ligeras caídas tanto en el número de visitantes como en el volumen de ingresos.

**FIGURA 1. TURISMO EXTRANJERO HACIA ESPAÑA (1983-1994)**  
VISITANTES



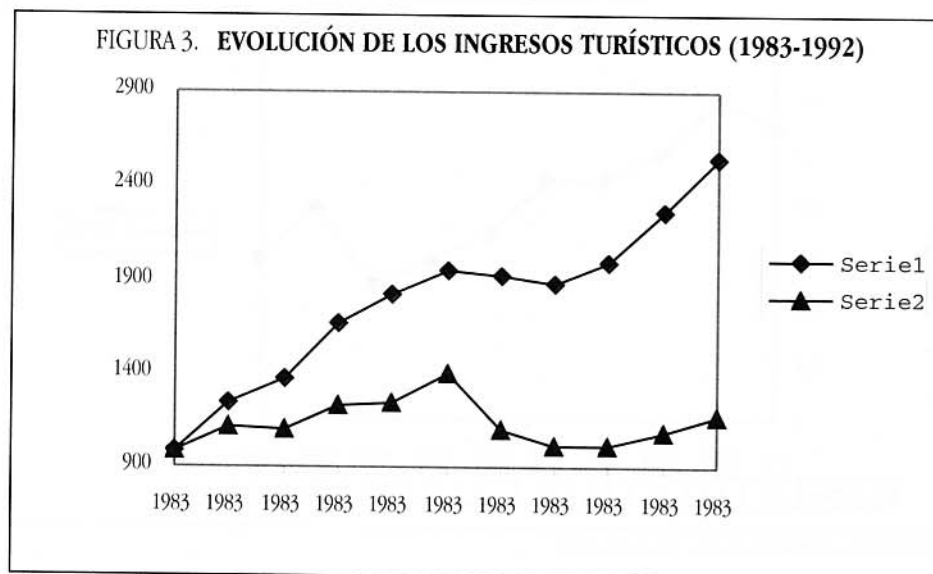
FUENTE: Secretaría General de Turismo (elaboración propia).

**FIGURA 2. INGRESOS DE DIVISAS POR TURISMO (1983-1992)**



FUENTE: Secretaría General de Turismo (elaboración propia).

Un primer análisis que puede proporcionar una aproximación a esta crisis es la comparación en la evolución de los ingresos turísticos medidos en pesetas corrientes y en pesetas constantes durante los últimos diez años (véase Figura 3).



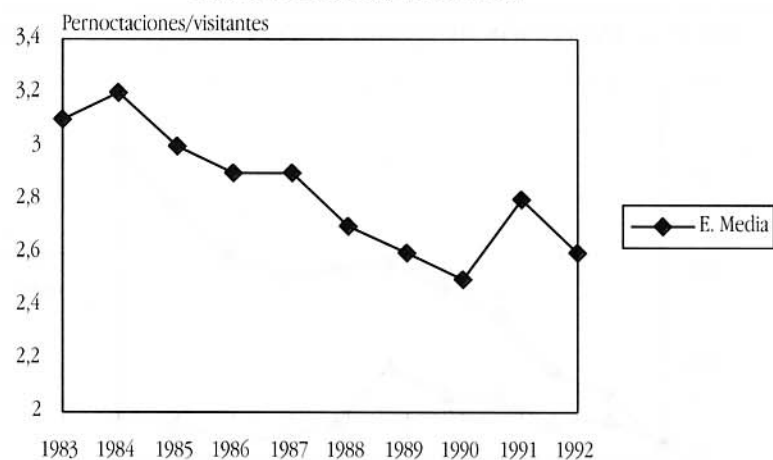
Observando dicha evolución se obtiene una visión menos triunfalista pero mucho más realista de la evolución del capítulo de ingresos de nuestra balanza turística, en la cual las rectas de tendencia ponen de manifiesto que si bien en términos corrientes los ingresos por turismo se han incrementado considerablemente en estos años, registrando una clara tendencia al alza, en términos de pesetas constantes se aprecia una preocupante tendencia al estancamiento en nuestros ingresos turísticos.

Esta preocupación es aún mayor considerando el incremento que durante estos años se ha producido en el número de visitantes, lo cual se manifiesta en dos hechos claros e interrelacionados entre sí: la reducción de la estancia media de los turistas que nos visitan, por un lado, y el menor gasto por persona que éstos realizan (véase Figuras 4 y 5).

Como puede apreciarse en la Figura 4, la estancia media, es decir el número de pernотaciones dividido por el número de visitantes, se ha reducido considerablemente a lo largo del período analizado, marcando una clara tendencia a la baja, a pesar del ligero incremento que se registra en los últimos años del período.

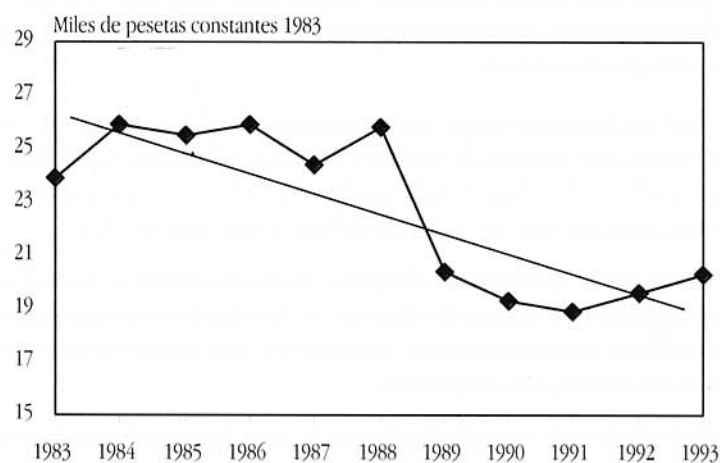
Muy relacionado con este hecho está la caída, igualmente significativa, de los niveles de ocupación del conjunto de la oferta comercial de alojamiento (hoteles y campings) durante este período, máxime teniendo en cuenta que durante este mismo período y, sobre todo en los últimos años de la década de los ochenta, la oferta española de alojamiento ha seguido creciendo

**FIGURA 4. EVOLUCIÓN DE LA ESTANCIA MEDIA (1983-1992)**  
PERNOCTACIONES/VISITANTES



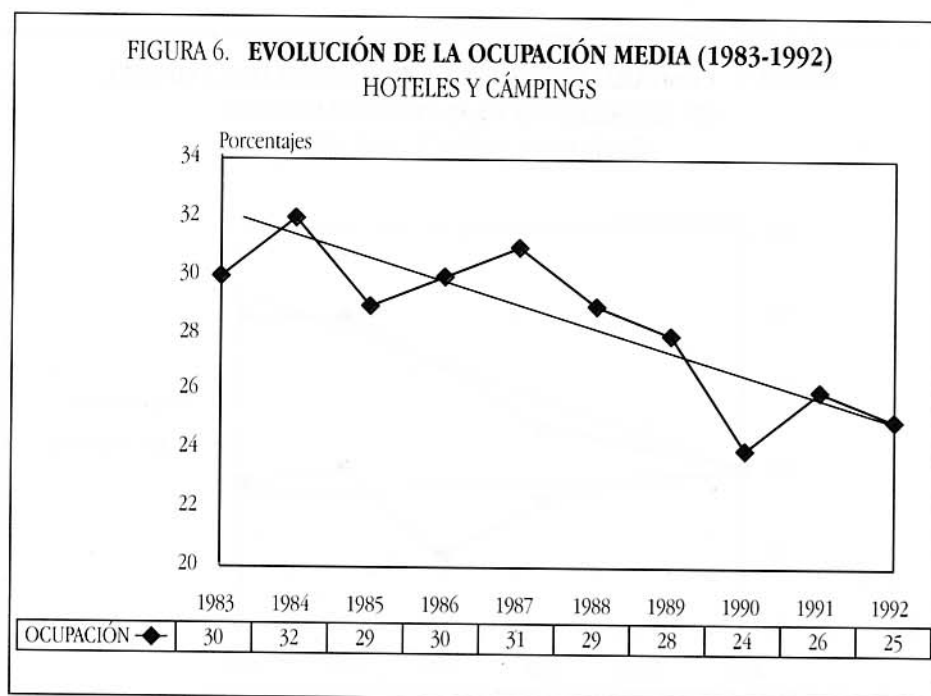
FUENTE: Secretaría General de Turismo (elaboración propia).

**FIGURA 5. EVOLUCIÓN DEL GASTO MEDIO POR VISITANTE (1983-1993)**



FUENTE: Secretaría General de Turismo (elaboración propia).

de modo significativo, ajena a la reducción que durante este mismo período se estaba produciendo en nuestra demanda turística (véase Figuras 6 y 7).



FUENTE: Secretaría General de Turismo (elaboración propia).

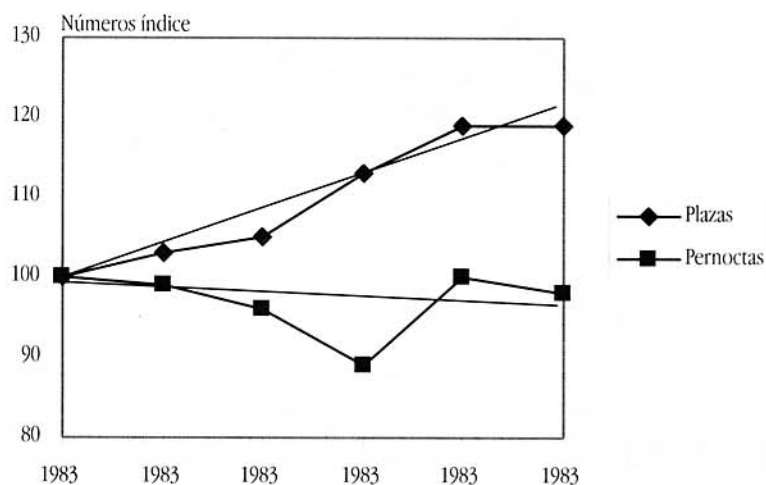
Este desajuste entre oferta y demanda y la reducción de la estancia media de los turistas plantea serios problemas a nuestros hoteleros, que se ven avocados a jugar en un mercado de durísima competencia y obligados a una peligrosa guerra de precios a la baja con objeto de garantizar unos niveles mínimos de ocupación que permitan la supervivencia de las empresas.

Otra de las variables que manifiestan problemas en el sector turístico español es la reducción que en los últimos años se ha producido en el gasto medio por visitante medido en pesetas constantes (véase Figura 8). Esta reducción en el gasto medio por visitante pone de manifiesto un hecho preocupante para el futuro del sector turístico español, ya que viene a confirmar la configuración de España como destino turístico para un mercado de escaso poder adquisitivo, por un lado, y las dificultades que puede suponer el jugar en este mercado para las empresas turísticas españolas, por un lado por imposibilidad de rentabilizar las inversiones realizadas y, por otro, la dificultad de poder reinvertir en la modernización y el mantenimiento de unos niveles de calidad adecuados.

Por otro lado, competir en estos mercados, vía exclusivamente precios, es cada día más difícil por la incorporación a estos segmentos de mercado de nuevos países, con un cierto grado

de exotismo, que ya ha perdido España, con una mano de obra infinitamente más barata que la española y con una oferta turística de nueva creación.

**FIGURA 7. COMPARACIÓN ENTRE LA EVOLUCIÓN DE LA OFERTA DE ALOJAMIENTO Y LAS PERNOCTACIONES**  
HOTELES Y CÁMPINGS (1987-1992)



FUENTE: Secretaría General de Turismo (elaboración propia).  
Números Índice: Base 1987 = 100.

Este posicionamiento en este tipo de mercados se confirma claramente si observamos cómo el gasto medio del turista en España es menor que la media mundial (véase Figura 9).

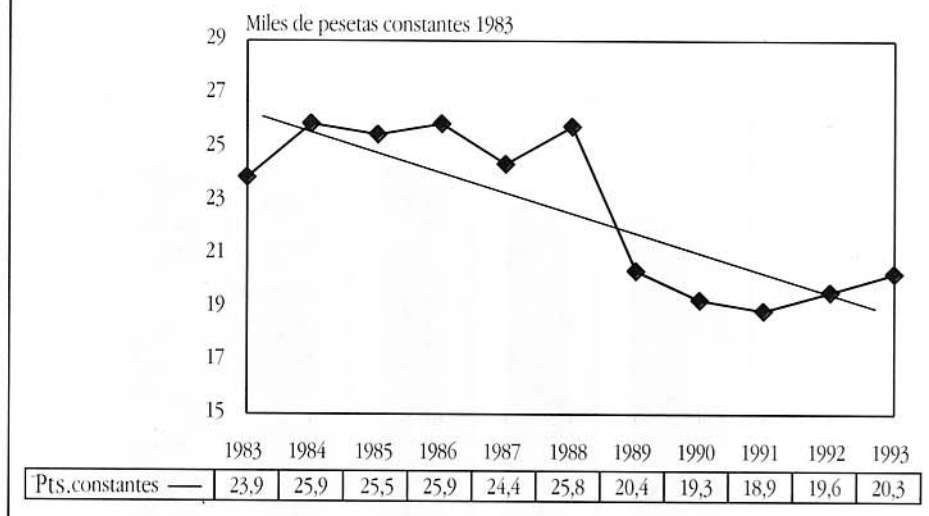
En definitiva, para finalizar este diagnóstico, podemos señalar como, a pesar de que los indicadores básicos del turismo español parecen señalar una buena situación de nuestro sector turístico y de que las perspectivas de crecimiento de la actividad para los próximos años parecen ser optimistas, se aprecia, realizando un análisis más cualitativo, el comportamiento de algunas variables que introducen algunas incertidumbres en este panorama.

Estas incertidumbres, que esconden una crisis estructural del sector, cuyas consecuencias son difíciles de predecir, responden tanto a factores externos como a debilidades del propio modelo de desarrollo turístico aplicado en el país.

Desde sus inicios el modelo turístico español se ha fundamentado sobre dos pilares básicos:



FIGURA 8. EVOLUCIÓN DEL GASTO MEDIO POR VISITANTE (1983-1993)



FUENTE: Secretaría General de Turismo (elaboración propia).

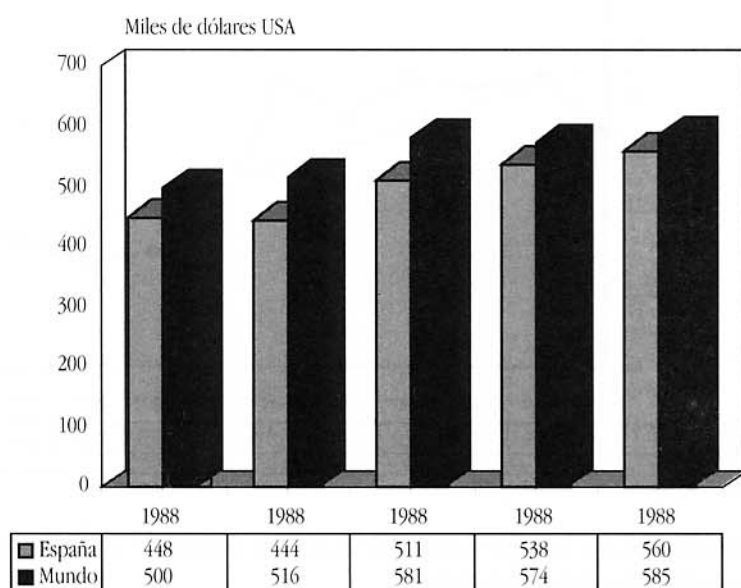
- el monocultivo del sol y playa como oferta turística dominante, en detrimento de una mayor diversificación de productos,
- una excelente relación calidad/precio.

Sobre estos dos pilares y con una estrategia de actuaciones masivas de creación de oferta en las mejores zonas del litoral español, el país consiguió situarse a la cabeza de los destinos turísticos de sol y playa a nivel mundial, sobre todo para los mercados europeos, arrebatándole esta privilegiada posición a Francia o Italia, con un producto más sofisticado pero considerablemente más caro.

La explotación intensiva y casi exclusiva de un único recurso ha dado lugar a un producto turístico claramente desequilibrado, en el cual un único elemento, el sol y playa, motiva el 71% de los desplazamientos turísticos, olvidando otra serie de recursos en los que España, por su patrimonio cultural y natural, puede ofrecer claras ventajas competitivas frente a otros países. Este desequilibrio es patente observando la composición del mercado vacacional por productos para España y para el mercado vacacional europeo (véase Figura 10).

Esta concentración, que constituye una de las principales debilidades del sector turístico español, es el origen de otro problema fundamental que afecta al sector: la fuerte estacionalidad del turismo con destino a España, ya que el período de julio a septiembre se concentra casi el

**FIGURA 9. GASTO MEDIO POR TURISTA EN ESPAÑA Y EN EL MUNDO 1988-1992**



FUENTE: Secretaría General de Turismo y Organización Mundial de Turismo (elaboración Propia).

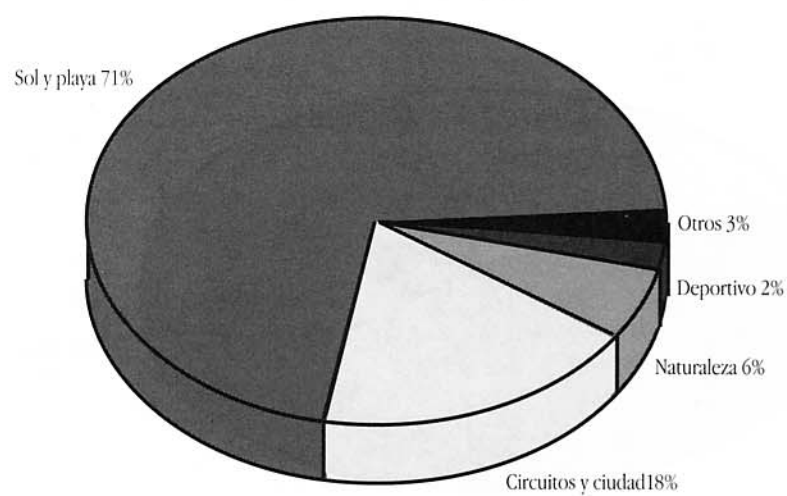
45% de la llegada de turistas, con lo que ello supone para el funcionamiento de las empresas, mantenimiento de los recursos humanos, etc. (véase Figura 11).

El otro pilar en el que hasta ahora ha basado su competitividad el producto turístico español ha sido una excelente relación calidad/precio. Sin embargo, esta ecuación se ha venido rompiendo en los últimos años, tanto desde el punto de vista de los precios como desde el punto de vista de la calidad.

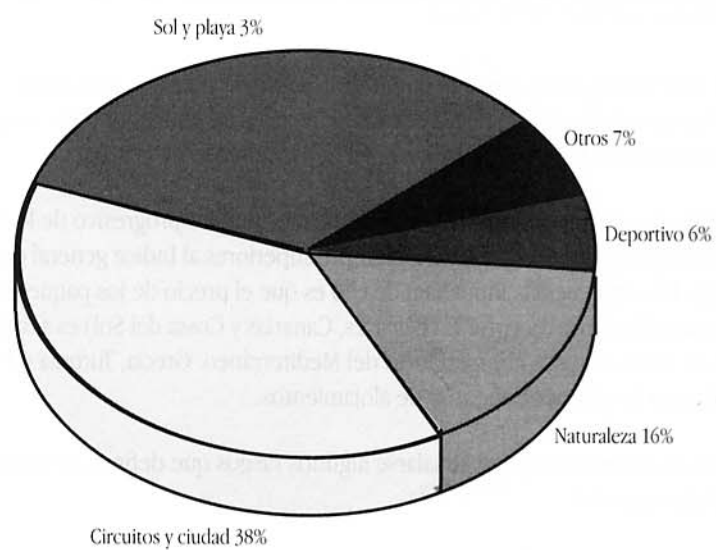
España ha dejado de ser un país barato para nuestros principales mercados emisores. La acción combinada de una tasa de inflación sensiblemente superior a la de los países europeos que constituyen nuestros principales mercados emisores y un tipo de cambio de la peseta muy alto frente a las principales monedas europeas durante buena parte de la última década ha tenido como consecuencia un encarecimiento progresivo del producto turístico español y una pérdida paulatina de competitividad.

Este fenómeno es fácilmente comprensible si analizamos el Índice Efectivo de Precios Interior/Exterior para los principales mercados emisores de turismo hacia España (véase Figu-

FIGURA 10. DISTRIBUCIÓN POR PRODUCTOS DEL MERCADO TURÍSTICO ESPAÑOL Y EUROPEO, 1990



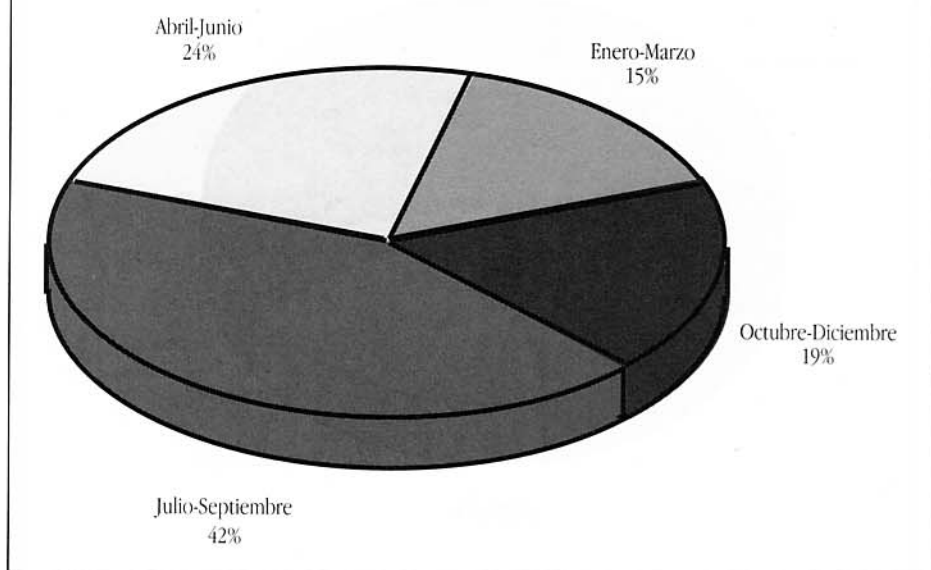
ESPAÑA



MEDIA EUROPEA

FUENTE: Secretaría General de Turismo (elaboración propia).

FIGURA 11. DISTRIBUCIÓN ESTACIONAL DEL TURISMO EXTRANJERO EN ESPAÑA, 1992



FUENTE: Secretaría General de Turismo (elaboración propia).

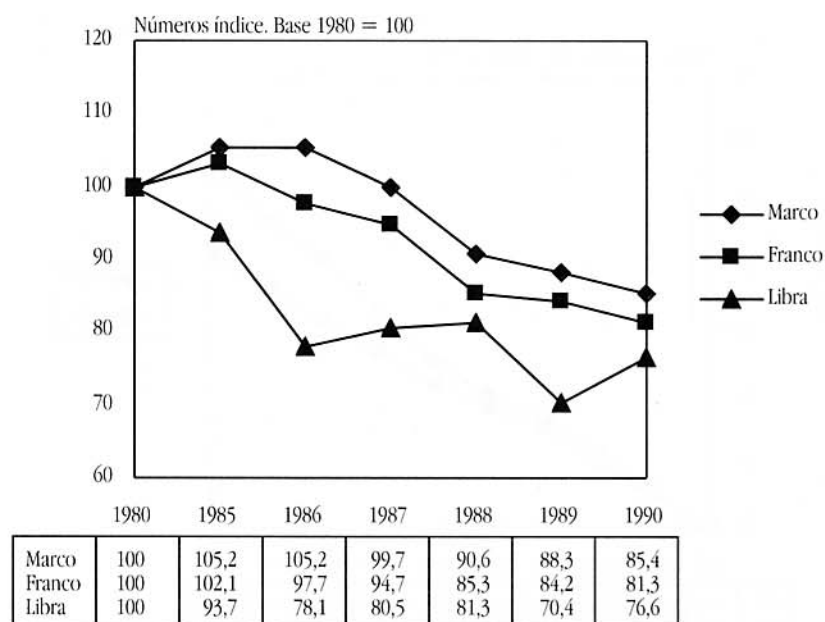
ra 12). Este índice demuestra como el poder de compra de nuestros principales mercados turísticos ha disminuido durante la década de los ochenta entre un 15 y un 20%, simplemente por la acción combinada de la tasa de inflación y del tipo de cambio de la peseta.

A ello hay que añadir, ya a nivel interno, el encarecimiento progresivo de los precios turísticos en España, con incrementos anuales siempre superiores al Índice general de Precios (véase Figura 13). La consecuencia inmediata de ello es que el precio de los paquetes turísticos de nuestras principales zonas receptoras (Baleares, Canarias y Costa del Sol) es sensiblemente superior a los de otros destinos competidores del Mediterráneo: Grecia, Turquía y Túnez e, incluso, Italia y Francia en algunas categorías de alojamientos.

A modo de resumen pueden señalarse algunos rasgos que definen la situación actual del modelo turístico español:

1.º Predominio de la oferta de sol y playa frente a otros productos insuficientemente desarrollados. A pesar de los intentos por presentar una mayor variedad de oferta, no existe todavía una oferta consistente y sostenida en el tiempo que tome como referencia el turismo de calidad a partir de nuevos productos.

**FIGURA 12. EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE DE PRECIOS INTERIOR/EXTERIOR (1980-1990)**



FUENTE: Secretaría General de Turismo (elaboración propia).

2.º Fuerte estacionalidad de los flujos turísticos, en consonancia con el perfil mayoritario de la oferta, con una altísima concentración en los meses veraniegos.

3.º Concentración territorial del turismo en los archipiélagos y en el litoral mediterráneo. La costa atlántica y cantábrica, así como la España interior son prácticamente desconocidas para el turismo internacional y, en gran medida, para el turismo nacional.

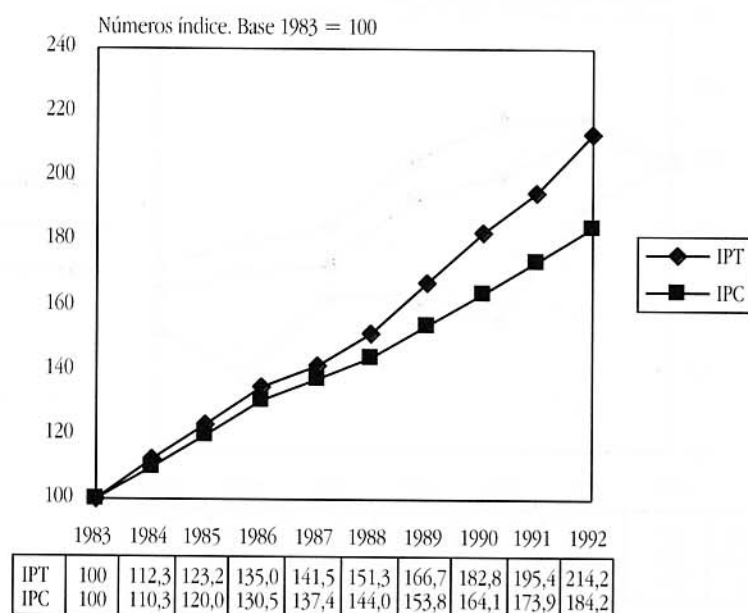
4.º La obsolescencia del parque turístico, la degradación medioambiental y el alza de los precios han dado un vuelco a la situación de partida. De una oferta de calidad, apoyada en unas instalaciones de reciente construcción y en un territorio virgen, y barata, se ha pasado a un turismo caro y de calidad insuficiente.

5.º Las características específicas de la oferta hacen que el gasto medio por visitante aporte una rentabilidad escasa para el esfuerzo inversor necesario.

6.º La componente inmobiliaria prima sobre la estrictamente turística, favoreciendo desajustes, deseconomías e ineficiencias. El sector inmobiliario, poco sensible a los requerimientos

específicos del sector mantiene altos ritmos en la producción de plazas aún cuando, desde una perspectiva a medio plazo, se reduzca sensiblemente el número de estancias.

FIGURA 13. EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE DE PRECIOS TURÍSTICOS (1983-1992)



FUENTE: Banco de España, I.N.E. (elaboración propia).

7.º A pesar de ser una de las principales fuentes de empleo y actividad presenta un empresariado muy disperso y unos recursos humanos con escasa cualificación.

El modelo turístico español ha funcionado mientras hubo una demanda creciente de "sol y playa", cuando todavía era un producto nuevo y mientras se pudieron ofrecer precios competitivos. De esta forma España desplazó a Italia en dicho mercado, debido a la mayor competitividad del producto ofrecido, resultado, a su vez, de una buena relación calidad-precio. Este mismo proceso puede ocurrir respecto a España debido a la caída de la relación calidad-precio, junto al estancamiento de la demanda del producto "sol y playa", que está alcanzando su fase de madurez en los mercados europeos tradicionales.

Los factores estructurales que han modificado la posición competitiva de España en los mercados turísticos internacionales están relacionados con tres aspectos básicos: los cambios en la demanda, la obsolescencia, en unos casos, y degradación, en otros, de la oferta turística española y la aparición de nuevos países competidores.

Ya desde hace algunos años se vienen detectando profundos cambios en la demanda de los principales países emisores de turismo hacia España. Estos se refieren básicamente a cambios en las preferencias y en los hábitos vacacionales de los turistas europeos:

— De forma creciente las preferencias de la demanda turística se diversifican, lo que ha representado una pérdida del atractivo del producto "sol y playa" frente a otros productos más ligados recursos culturales o naturales y con un carácter más activo, especialmente en los segmentos de mercado de mayor nivel cultural y con mayor capacidad de gasto.

— Un mayor nivel cultural y una experiencia turística ya considerable orientan la demanda turística hacia productos de una mayor calidad en el que las consideraciones medioambientales adquieren una gran relevancia. A modo de ejemplo, según el estudio realizado por ECOTRANS sobre características, hábitos vacacionales y evolución de la sensibilidad ambiental de la población alemana en el desarrollo de su actividad turística "mas de un millón de alemanes confiesan no haber ido en los últimos tres años al lugar de vacaciones que tenían pensado por la existencia de problemas ambientales y un millón trescientos mil declaran que no irán a lugares donde existan estos problemas".

— El fraccionamiento de las vacaciones a lo largo del año, con una tendencia a aumentar el número de viajes reduciendo la duración de éstos y, en consecuencia, disminuyendo el tiempo dedicado a las tradicionales vacaciones de "sol y playa".

— Menor atractivo de los viajes combinados para los destinos más cercanos y conocidos. El viaje combinado, además de abaratar el precio que paga el consumidor final, tiene para éste una función importante: protegerle en un entorno desconocido (diferente idioma, costumbres, etc.). El europeo medio ha aumentado su nivel de experiencia viajera y España ha dejado de ser algo desconocido, por lo que es menos necesaria dicha protección.

— El gran poder negociador de los intermediarios turísticos, lo que se traduce en una mayor presión sobre el hotelero español. Además de que los hábitos de consumo turístico de los europeos han cambiado hacia una menor utilización del viaje combinado para destinos mediterráneos, se ha producido un hecho decisivo que está deteriorando el margen de rentabilidad de los touroperadores: el cambio en los hábitos de compra. El turista europeo adquiría su viaje combinado con muchos meses de anticipación, lo que generaba una abundancia de recursos financieros al touroperador y ganancias sustanciales. Hoy el turista europeo cada vez efectúa su reserva con menor anticipación, lo que se ha traducido en importantes disminuciones de liquidez y rentabilidad para los touroperadores y en una mayor presión para los hoteleros españoles.

Sin embargo, los problemas de la industria turística española no solo son consecuencia de una inadecuación a los nuevos comportamientos de la demanda turística, sino que en gran medida tienen su origen en el deterioro paulatino que ha sufrido nuestra oferta turística.

El binomio calidad/precio sobre el que se fundamentó el éxito de nuestro sector turístico se ha quebrado en la última década desde el punto de vista de los precios, como ya he comentado anteriormente, y también desde el punto de vista de la calidad.

La saturación de nuestros principales destinos turísticos, la polución medioambiental, visual y acústica, el deterioro del servicio y la atención al turista y el propio descenso en el nivel de calidad de los visitantes, han conducido al debilitamiento de la calidad global del producto turístico español.

Por otro lado, la presión de la demanda inicialmente y la especialización inmobiliaria de buena parte de los agentes españoles presentes en el mercado turístico después ha propiciado un desmesurado crecimiento de la oferta, especialmente extrahotelera. Las escasas barreras de entrada al sector facilitaron este hecho. Por contra, existen fuertes barreras de salida una vez realizada la inversión.

Ello se traduce en un fuerte nivel de competencia para mantener las tasas de ocupación, lo que implica entrar en un círculo vicioso: el exceso de oferta presiona los precios a la baja, lo que supone una reducción de los márgenes de explotación, que se intenta paliar mediante un recorte en la calidad, lo que conduce a una pérdida de los segmentos altos del mercado, generando en definitiva nuevos excesos de oferta.

A modo de ejemplo, durante la década de los ochenta todas las categorías de alojamiento han incrementado su oferta de plazas, excepto los hostales:

- El número de plazas en hoteles se ha incrementado en un 23%, especialmente en los de categoría media, que han crecido casi un 50%.
- Los cámpings han duplicado su capacidad.
- Los apartamentos han aumentado su oferta global de plazas en un 38%.
- Las plazas no regladas de uso turístico han aumentado en más de un 50%.

En paralelo a este proceso de creación masiva de oferta de calidad media-baja, se ha producido el envejecimiento, que en muchos casos puede calificarse de obsolescencia, de la oferta de alojamiento de los principales destinos turísticos. Así, tomando como muestra cuatro de los destinos turísticos pioneros (Puerto de la Cruz, el Arenal, Benidorm y Lloret de Mar), se observa que el 75% de las plazas hoteleras tienen una antigüedad superior a los quince años y, de éstas más de la mitad superan los veinte años.

En esta situación de debilidad estructural del sector turístico español, han surgido con fuerza nuevos competidores en el mercado que, siguiendo el modelo de desarrollo turístico adoptado en España durante las últimas décadas, se están posicionando fuertemente en el segmento de "sol y playa". Los países en vías de desarrollo, fundamentalmente de la ribera sur del Mediterráneo, pero también del este del Mediterráneo y del Caribe, han considerado al turismo como uno de los factores prioritarios para su desarrollo económico.

Los factores que favorecen actualmente a estos nuevos competidores frente a España y que están erosionando nuestro liderazgo internacional son básicamente el abaratamiento de



los costes de transporte, especialmente el aéreo; la oferta abundante de playas y enclaves no excesivamente alterados y que, por tanto, conservan su atractivo; unas condiciones climáticas que permiten la explotación turística de "sol y playa" durante todo el año; la persistencia de una imagen de exotismo, de novedad, que España ya ha perdido; y, sobre todo, una mano de obra abundante y barata y, en consecuencia, unos precios sensiblemente inferiores a los nuestros.

Además, las inversiones turísticas que se están realizando en estos nuevos destinos proceden en una parte significativa de los grandes Touroperadores y cadenas hoteleras europeas que paulatinamente van canalizando los flujos turísticos hacia estos lugares en detrimento de los destinos españoles.

La situación política y de conflicto social que viven una gran parte de estos nuevos destinos ha impedido hasta ahora su entrada con mayor fuerza en los mercados turísticos internacionales. La guerra yugoeslava, el terrorismo kurdo en Turquía, el conflicto palestino en Oriente Medio, junto con las secuelas de la Guerra del Golfo, y, sobre todo, el fenómeno integrista islámico en países como Egipto y Argelia y la amenaza de expansión a Marruecos y Túnez han sido los mejores aliados del turismo español durante los últimos años.

Estos fenómenos, de carácter presumiblemente coyuntural, junto con las sucesivas devaluaciones de la peseta frente a las monedas europeas han permitido al turismo español remontar la crisis que apareció con fuerza a finales de los años ochenta. España continúa siendo un destino seguro, pero ya no es el único, ni siquiera el mejor en términos de relación calidad/precio.

En esta situación se plantea la necesidad de definir una nueva estrategia que permita a nuestro país mantener su posición de liderazgo en los mercados turísticos internacionales, por la importancia económica y social que este sector tiene en la actualidad y que presumiblemente habrá de tener en el futuro.

### **3. El plan marco de competitividad del turismo español (Plan FUTURES). Una nueva estrategia turística**

El sector turístico español se enfrenta a un proceso de modificación de los mercados turísticos, tanto nacionales como internacionales. Por este motivo es necesario un cambio de estrategia que permita, en primer lugar, la recuperación del interés y el atractivo que el turismo español ha tenido durante los últimos años y, en segundo, la mejora de la competitividad de la industria turística aprovechando las nuevas oportunidades surgidas.

Este cambio de estrategia tiene su concreción en la elaboración y puesta en marcha del Plan Marco de Competitividad del Turismo Español (Plan FUTURES), que pretende crear condiciones favorables para el desarrollo autosostenido del sector:

— Potenciando el desarrollo alcanzado por las zonas turísticas tradicionales con el fin de facilitar su adaptación estructural a las nuevas exigencias turísticas, promover la creación de oferta complementaria y estimular la mejora competitiva del sector turístico.

— Facilitando el desarrollo de nuevos productos turísticos, estimulando esta actividad como un elemento de dinamización económica, en particular de aquellas áreas con menor grado de desarrollo, y en el que los valores naturales, culturales o monumentales sirvan como atractivo para la creación de nuevas oportunidades empresariales de carácter turístico.

El propósito de las iniciativas recogidas en el Plan FUTURES, como el de toda iniciativa de política económica, es la consecución del máximo nivel de bienestar, propósito que se concreta en los siguientes objetivos finalistas:

— Objetivos sociales: se pretende el aumento de la calidad de vida de todos los agentes involucrados en la actividad turística: los recursos humanos del sector, los turistas como consumidores y la sociedad receptiva en general.

— Objetivos económicos: se desea una industria más competitiva y rentable que contribuya de forma sostenida y equilibrada al crecimiento del país y que alcance y mantenga una posición de liderazgo internacional.

— Objetivos medioambientales: el desarrollo turístico debe contemplar la conservación y mejora de los entornos naturales y culturales, tanto por ser ello una exigencia social, como porque suponen el recurso básico del turismo.

Estos objetivos se desarrollan a través de cinco planes que configuran el Plan Marco de Competitividad del Turismo Español:

#### 1. Plan de Coordinación y Cooperación Institucional: FUTURES COORDINACION.

Este Plan recoge los programas a desarrollar en relación con las instituciones internacionales con el fin de potenciar la presencia e influencia de la política turística española en estos organismos. También contempla la coordinación necesaria entre los órganos de la Administración del Estado y la cooperación entre las Administraciones españolas. Finalmente, se considera el papel que debe desarrollar el sector privado en la consolidación del sector turístico.

#### 2. Plan de Modernización e Innovación Turística: FUTURES MODERNIZACIÓN.

Atiende a la imprescindible puesta al día de la oferta turística existente, mediante la dinamización de las funciones inherentes al ámbito de la empresa: I+D, recursos humanos, innovación, información y comercialización y cooperación interempresarial.

### 3. Plan de Nuevos Productos Turísticos: FUTURES NUEVOS PRODUCTOS.

Este Plan operativo responde, fundamentalmente, al objetivo de consolidación, diversificación y diferenciación del producto turístico español, contribuyendo a la desestacionalización y a la apertura de nuevas oportunidades de desarrollo territorial y empresarial.

### 4. Plan de Promoción, Marketing y Comercialización: FUTURES PROMOCIÓN.

El Plan de Promoción atiende a la necesidad de desarrollar nuevas líneas en el ámbito del marketing, caracterizadas por una mayor coordinación y planificación, mejorando la eficiencia de las acciones promocionales.

### 5. Plan de Excelencia Turística: FUTURES EXCELENCIA.

Engloba las acciones dirigidas a la conservación y mejora del medio ambiente, logrando una adecuación entre la oferta turística y el entorno natural y urbano. Pretende alcanzar estándares de excelencia turística acordes con las exigencias del mercado nacional e internacional y prestigiar el sector turístico español.

El instrumento operativo básico, aunque no exclusivo para la aplicación de este plan ha sido la concesión de incentivos económicos a empresas e instituciones para el desarrollo de proyectos. Estos incentivos, que fueron regulados por Ordenes Ministeriales de 19 de agosto de 1992 (B.O.E. de 26 de agosto y 1 de septiembre), establecen subvenciones a fondo perdido para proyectos que se inscriban en algunas de las siguientes líneas:

- \* Diagnóstico y análisis de empresas, productos y destinos turísticos.
- \* Cualificación y formación de recursos humanos
- \* Mejora y promoción de la calidad
- \* Innovación y fortalecimiento del tejido empresarial
- \* Nuevos productos turísticos
- \* Sensibilización y difusión del Plan Marco.

## **4. FUTURES NUEVOS PRODUCTOS, instrumento para la expansión de las nuevas opciones turísticas**

Como ya hemos comentado anteriormente, el sector turístico español se ha caracterizado por comercializar fundamentalmente el producto "sol y playa". Este producto se caracteriza por su gran volumen, su homogeneidad y su reducido margen de rentabilidad.

En los momentos actuales, en los que se demandan estándares de calidad más elevados, se constata una diversificación de los gustos y se pretende un turismo con múltiples posibilidades de ocio en los destinos, es necesario desarrollar una estrategia de doble objetivo:

— Por un lado, defender e incrementar en la medida de lo posible, la posición alcanzada en nuestro producto básico, potenciando para ello su oferta complementaria con el fin de atender a los nuevos requerimientos de la demanda, multiplicando las posibilidades de satisfacción del cliente y, en definitiva, elevando su atractivo.

— Por otro, promover acciones encaminadas a desarrollar las potencialidades turísticas de los recursos naturales y culturales existentes en áreas de nuestra geografía, dentro de un equilibrado y armónico con el entorno, que contribuya a la elevación del nivel de vida de los habitantes de las zonas consideradas.

Estos son los objetivos básicos del Plan de Nuevos Productos del Plan FUTURES, el cual establece dos ámbitos de actuación:

a) La oferta complementaria ligada al producto sol y playa y en especial aquella que aprovecha las ventajas comparativas que ofrecen nuestros recursos naturales y culturales (en España se localizan aproximadamente el 50% de los espacios naturales protegidos de Europa y atesora, junto con Italia, el mayor patrimonio cultural y monumental). De esta forma se ha potenciado el desarrollo de parques turísticos, golf, deportes acuáticos, oferta cultural o monumental situada en la zona de influencia del destino turístico, viajes de incentivos y congresos que permitan alargar la temporada turística.

b) Los nuevos productos a desarrollar en otros destinos, en especial en las zonas de interior y de montaña. En este sentido se ha promovido el desarrollo de productos turísticos con elevada potencialidad, tales como:

— Los productos turísticos urbanos: congresos e incentivos, turismo cultural y monumental, actividades de compras especializadas, etc.

— Actividades turísticas relacionadas con la naturaleza: turismo rural, turismo de nieve, caza y pesca, explotaciones ecuestres, senderismo, deportes de aventura, parques naturales, zonas fluviales, etc.

— Turismo vinculado al patrimonio cultural y arquitectónico tradicional, edificaciones históricas y tradicionales, patrimonio religioso, etc.

— Otras formas de turismo, como turismo de salud, educativo y turismo social.

El Plan de Nuevos Productos se configura con una serie de Programas y Subprogramas que responden a distintos objetivos:

— Programa de identificación y evaluación de nuevos productos turísticos o productos complementarios. Este programa comprende el apoyo a la realización de estudios de oportuni-

dad y rentabilidad de nuevos productos, a la elaboración de estudios y planes estratégicos a nivel regional y local, y a la realización de misiones de estudio de experiencias similares.

Subprogramas:

- Detección e inventariado de recursos turísticos de gran relevancia.
- Apoyo a la realización de estudios de mercado de nuevos productos.
- Difusión de información relevante sobre oportunidades de creación de nuevos productos.
- Programa de promoción de nuevos productos de ámbito multicomunitario. Con el fin de maximizar los recursos económicos y optimizar las potencialidades turísticas, se considera necesario promover productos genéricos (turismo de golf en España, turismo cultural, etc.) susceptible de ubicación múltiple en diversos destinos, y la promoción de productos cuya implantación física comprenda el territorio de varias Comunidades Autónomas, zonas o localidades (Camino de Santiago, Ruta de la Plata, etc.).

Subprogramas:

- Promoción integral de productos genéricos.
- Promoción de productos basados en recursos multicomunitarios.
- Programa de desarrollo de nuevos productos competitivos. Apoyo a productos competitivos con alta potencialidad.

Subprogramas:

- Apoyo a la definición de nuevos productos
- Acciones de formación y especialización para la gestión de nuevos productos
- Elaboración de módulos para la creación y gestión de nuevos productos
- Apoyo a proyectos turísticos con alto efecto de demostración.
- Programa de estímulo a la comercialización de nuevos productos. Este programa se coordina con las actuaciones que se contemplan en el Plan de Promoción, Marketing y Comercialización.

Subprogramas:

- Apoyo a la planificación comercial de nuevos productos
  - Apoyo a actuaciones conjuntas
  - Apoyo a la creación de soportes materiales.
-

La potenciación de los Nuevos Productos turísticos ha constituido uno de los ejes básicos de la política turística española en los últimos años, especialmente a partir de la puesta en marcha del Plan FUTURES. Ello responde a varias necesidades básicas del turismo español:

— Amortiguar la fuerte estacionalidad del sector turístico español: la mayor parte de los nuevos productos turísticos permiten mantener una explotación no estacional, garantizando así unos niveles mínimos de actividad a las empresas implicadas.

— Diversificar el producto turístico español, excesivamente articulado en torno a un único producto, permitiendo con ello explotar turísticamente la amplia variedad de recursos de diversa naturaleza de que dispone el país y llevar la actividad turística a ámbitos territoriales hasta ahora ajenos al turismo.

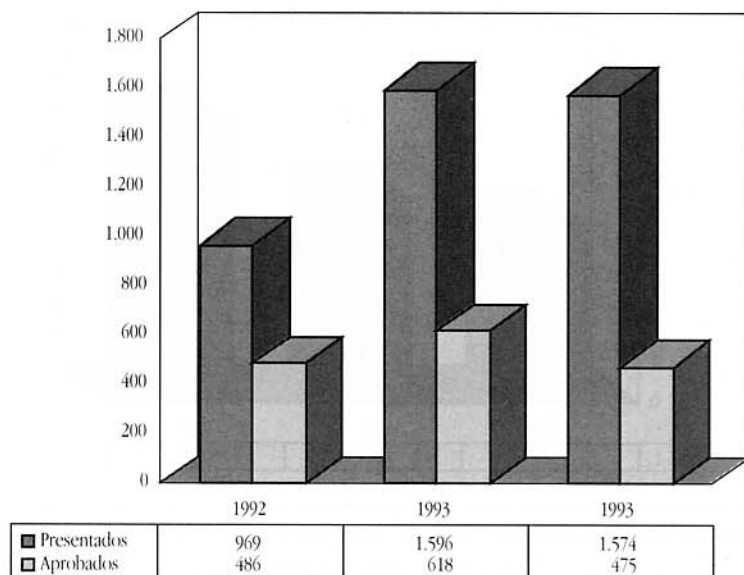
— Responder a las nuevas necesidades de la demanda turística nacional e internacional, cada vez más interesadas en otros tipos de turismo más participativos y vinculados al patrimonio natural y cultural.

— Ofrecer posibilidades de desarrollo económico y bienestar social a áreas deprimidas.

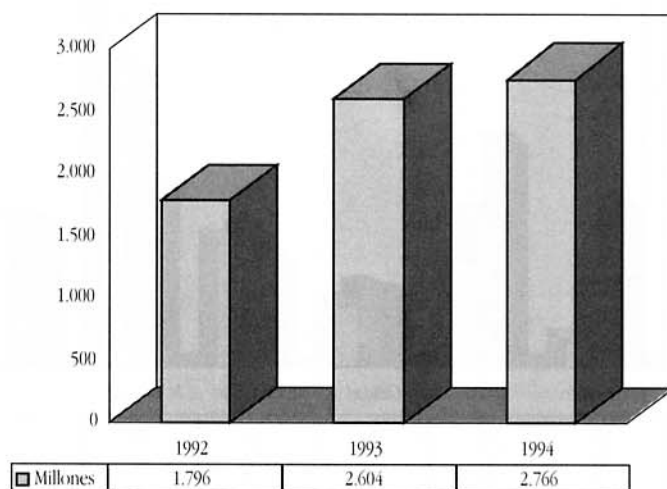
**ANEXO GRÁFICO**  
**PLAN FUTURES (1992-1994)**

---

**FIGURA 14. PLAN FUTURES  
PROYECTOS PRESENTADOS Y APROBADOS (1992-1994)**

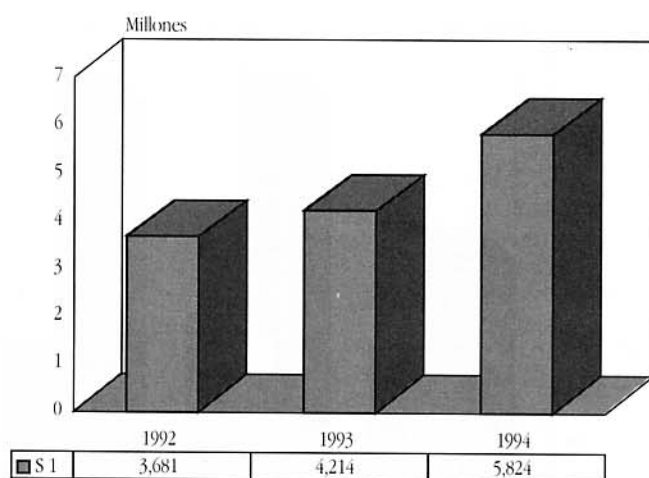


**FIGURA 15. PLAN FUTURES  
PROYECTOS PRESENTADOS Y APROBADOS (1992-1994)**





**FIGURA 16. SUBVENCIÓN MEDIA POR PROYECTO (1992-1994)**  
Millones de pesetas



**FIGURA 17. PLAN FUTURES**  
Distribución porcentual de subvenciones según líneas (1992-1994)

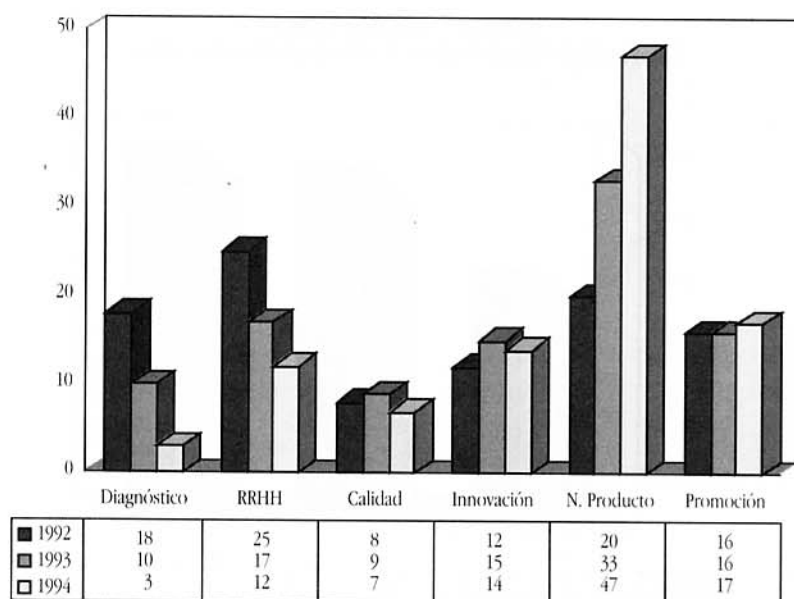


FIGURA 18. **IMPORTANCIA RELATIVA DE LA LÍNEA DE NUEVOS PRODUCTOS.**  
**FUTURES 1994**

Por comunidades autónomas

