



Estudio de Prospectiva del Sector Turismo

Escenarios de demanda global
y tendencias tecnológicas

Fundación OPTI
Juan Bravo, 10 - 4º P
28006 Madrid
Tel.: 91 781 00 76
Fax: 91 575 18 96
http://www.opti.org



El presente informe de prospectiva ha sido realizado por la Fundación OPTI.

Este documento ha sido elaborado por:

José Miguel Fdez. Güell
Ana Morato
Ana Rodríguez
de la Fundación OPTI

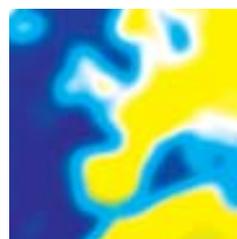
La Fundación OPTI agradece sinceramente la colaboración ofrecida por todos aquellos que con sus respuestas han hecho posible la realización de este informe, y en especial a los componentes del panel de expertos.

© Fundación OPTI y AINIA
Fecha: julio 2005
Depósito legal:

Índice

INTRODUCCIÓN	4
Objetivos del estudio	
Alcance del estudio	
Metodología	
CARACTERIZACIÓN FUNCIONAL DEL SECTOR.....	7
Rasgos característicos del turismo como actividad económica	
Perfil actual del sector turístico español	
Descripción del sistema funcional turístico	
Sistema funcional de la empresa turística	
ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS DE CAMBIO.....	14
Identificación de las tendencias de cambio	
Evaluación de las tendencias de cambio	

CREACIÓN Y DESARROLLO DE ESCENARIOS.....	21
Creación de los escenarios	
Escenario A: Demanda de Nicho e Innovadora	
Escenario B: Demanda Mayoritaria y Previsible	
Escenario C: Demanda Fragmentada y Desanimada	
IMPLICACIONES PARA EL SECTOR TURÍSTICO.....	32
Implicaciones en el ámbito territorial	
Implicaciones en el ámbito empresarial	
Implicaciones en el ámbito tecnológico	
OPORTUNIDADES PARA EL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL.....	57
Oportunidades en el escenario A	
Oportunidades en el escenario B	
Oportunidades en el escenario C	
REFLEXIONES FINALES.....	63
ANEXO I: RELACIÓN DE PARTICIPANTES.....	66
ANEXO II: CUESTIONARIO.....	68
ANEXO III: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74



Introducción

Objetivos del estudio

El turismo es un sector clave para la economía española, tanto por su peso en el Producto Interior Bruto como por su capacidad para generar empleo. Asimismo, el sector turístico tiene un importante efecto de arrastre sobre otros sectores de la economía nacional, como son el comercio minorista, la restauración, la construcción y el transporte. Aparte de su efecto directo e inducido sobre la actividad económica, el turismo tiene una innegable influencia sobre la evolución de los hábitos y estilos de vida de nuestra sociedad.

Ahora bien, no resulta fácil realizar reflexiones estratégicas y menos prospectiva de futuro sobre este sector por diversas razones. En primer lugar, el turismo es una actividad marcadamente horizontal, que corta transversalmente a numerosos ámbitos de la Economía y la Sociedad, dificultando estas interrelaciones su análisis y la evaluación de sus impactos. En segundo lugar, el fuerte y continuado desarrollo del turismo en las últimas décadas ha propiciado un notable aumento de nuevas formas y productos turísticos, sobre los cuales apenas se tienen referencias pasadas. En

tercer lugar, existe un viejo pero interesante debate sobre si la evolución de la demanda condiciona a la oferta o bien si es la oferta la que configura e impulsa la demanda, lo cual da lugar a diferentes visiones conceptuales sobre la actividad turística. En último lugar, toda predicción sobre la evolución de la demanda turística a medio-largo plazo está sujeta a limitaciones debido a que se pueden producir grandes fluctuaciones a causa de conflictos geopolíticos, epidemias o catástrofes naturales.

A pesar de estas dificultades analíticas y conceptuales, la importancia del sector turismo para la economía y la sociedad española avala la necesidad de realizar un estudio de prospectiva, que explore los escenarios de futuro en que pueda desenvolverse esta actividad. Consciente de esta necesidad, el Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial (OPTI), dependiente del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, ha decidido realizar un **Estudio de Prospectiva del Sector Turismo**, cuyos objetivos son los siguientes:

- Identificar las nuevas exigencias de la demanda turística a nivel global en los próximos 10 años.
- Analizar el impacto de la demanda turística futura sobre los elementos de la oferta del sistema turístico español.
- Identificar las necesidades de innovación y tecnologías críticas relacionadas con la nueva demanda turística.
- Detectar nuevas áreas de oportunidad para el sector turístico español.

El fin último de este estudio es que sus hallazgos puedan ser utilizados para la formulación de estrategias por los agentes tanto públicos como privados que operan en el sector turismo dentro del Estado Español.

Alcance del estudio

El alcance del presente estudio está limitado por cuatro cuestiones, que resulta conveniente clarificar.

- Se trata de un estudio de prospectiva de tipo cualitativo, razón por la cual no se utilizan estadísticas ni modelos cuantitativos para analizar las tendencias y describir los escenarios de futuro.
- El horizonte temporal utilizado se limita a diez años con el propósito de no aventurar pronósticos excesivamente ficticios correspondientes a períodos temporales más largos.
- El estudio realiza una previsión de futuro sobre la demanda turística global, por lo que no se aborda la posible evolución del turismo interno o nacional. No obstante, a partir de la visión global es factible inferir algunas conclusiones para la demanda interna.
- El presente estudio no tiene la pretensión de convertirse en un Libro Blanco que dicte políticas, sino simplemente pretende aportar nuevas luces al debate sectorial. Consecuentemente, la interpretación y valoración final de las implicaciones que se derivan de los escenarios se deja a los propios agentes del sector.

Metodología

El instrumento de prospectiva elegido para realizar el presente estudio ha sido el **Diseño de Escenarios**. Esta herramienta puede definirse como un proceso sistemático para esbozar el futuro a largo plazo mediante la realización de un ejercicio de reflexión estratégica con un grupo de expertos. Esta técnica de previsión de futuro ha sido utilizada por numerosas empresas multinacionales en las últimas dos décadas, aunque sus orígenes se remontan a los años sesenta del siglo pasado.

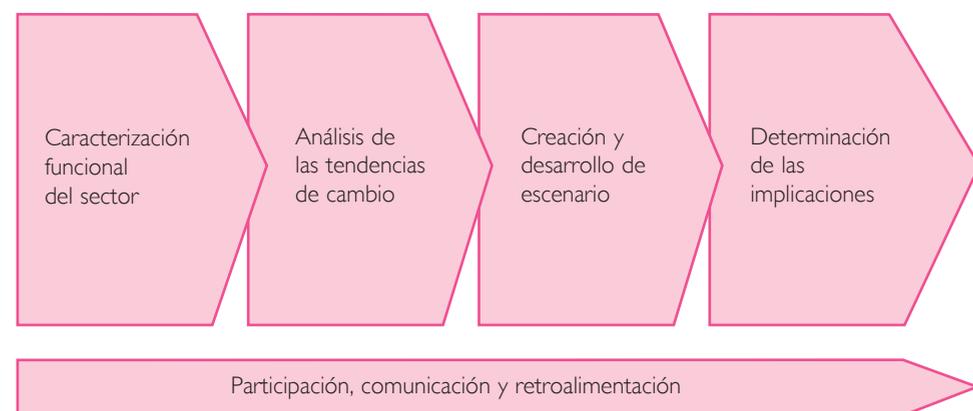
El diseño de escenarios es particularmente útil en aquellos sectores donde la incertidumbre para prever el futuro es muy elevada y donde apenas se practica el pensamiento estratégico porque la mayoría de las empresas están centradas en el corto plazo. Las principales ventajas de este instrumento son que da cuenta de la complejidad de los cam-

bios, expresa diferentes visiones sobre el futuro, estimula la reflexión estratégica empresarial y facilita la elaboración de planes que aceleren la velocidad de respuesta ante los nuevos desafíos.

La metodología propuesta para abordar el diseño de escenarios consta de cuatro fases secuenciales y descansa en un proceso continuo de participación y evaluación (ver **Figura 1**).

El Estudio de Prospectiva del Sector Turismo se ha realizado bajo la dirección técnica de la Fundación OPTI y en él han intervenido cerca de treinta expertos públicos y privados de reconocido prestigio en el sector. Los expertos han sido consultados mediante entrevistas personalizadas, encuestas y reuniones de grupo con el fin de recabar información, contrastar las hipótesis de futuro y lograr el mayor consenso posible sobre el diseño de escenarios y sus implicaciones territoriales, empresariales y tecnológicas.

FIGURA 1. METODOLOGÍA DEL DISEÑO DE ESCENARIOS



Caracterización funcional del sector

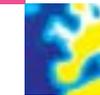
Rasgos característicos del turismo como actividad económica

Según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), en el año 2004 se registraron 763 millones de llegadas internacionales en el mundo, que supuso un crecimiento del 10% respecto al año anterior. De cara al futuro, la expansión del turismo va a continuar, esperándose que el número de turistas sobrepase los 1.500 millones en el año 2020.

Estas cifras reflejan claramente el peso del turismo como actividad económica a nivel global. De hecho, en los países más desarrollados, el turismo se ha convertido en un bien de primera necesidad gracias a la conjunción de varios factores, como son las vacaciones remuneradas, el incremento de la productividad y la generalización de la sociedad del ocio. La vitalidad del sector queda también refrendada por

un ritmo de crecimiento anual superior a otros sectores productivos. No obstante, el desarrollo turístico es bastante asimétrico de una región a otra, dando lugar a fuertes concentraciones geográficas y temporales de turistas en determinadas partes del globo.

Aparte de su incidencia en la economía global, la actividad turística está caracterizada por otros rasgos. En primer lugar, el turismo, como todo servicio, presenta una serie de atributos que influyen en su desarrollo, producción y comercialización, como son su intangibilidad, inapropiabilidad, heterogeneidad, interactividad entre proveedor y consumidor final, y fuerte dependencia del valor del capital humano.



En segundo lugar, la demanda turística está afectada por numerosos factores poco controlables por el propio sector, como es el caso de la estructura socio-demográfica, los estilos de vida, el nivel de renta disponible y los valores sociales. Más aún, los turistas muestran una particular sensibilidad ante las turbulencias geopolíticas, la situación de la coyuntura económica y los conflictos socio-religiosos.

En tercer lugar, la actividad turística guarda una estrecha relación de dependencia con el marco territorial en el que se desenvuelve y con los agentes que allí residen. De

hecho, el turismo puede generar importantes impactos sociales, económicos, ambientales y culturales en el territorio de acogida, pudiendo ser estos impactos de naturaleza tanto positiva como negativa.

En suma, el sector turismo observa una elevada complejidad por el gran número de agentes que intervienen en él y por la intensidad de las relaciones que mantienen entre sí. Asimismo, el sector opera habitualmente en un contexto de gran incertidumbre, que dificulta el trazado de estrategias a largo plazo.

Perfil actual del sector turístico español

El sector turismo tiene un peso muy importante en la economía española. Actualmente, el sector representa en torno al 12% del PIB y el 11% del empleo nacional. España es el segundo destino turístico del mundo en número de visitantes (53 millones en 2004), después de Francia, y en ingresos por turismo (37.250 millones de euros en 2004), tras Estados Unidos. Asimismo, el turismo crece a un ritmo superior al de otros sectores de la economía nacional.

Como toda actividad productiva, el sector turismo español presenta tanto fortalezas como debilidades. Entre sus puntos fuertes, cabe destacar los siguientes:

- **Ventajas competitivas generales.** España como destino turístico disfruta de un clima benigno, tiene un sistema económico estable, cuenta con unas infraestructuras modernas, ofrece un buen nivel de servicios y dispone de una gran experiencia en la gestión de grandes volúmenes de visitantes.
- **Diversidad de destinos y productos.** El sector turístico español se distingue por su gran variedad de destinos y productos que satisfacen las demandas de amplios segmentos del mercado.
- **Buena relación calidad-precio.** A pesar de la persistente inflación de la economía española, el sector turismo sigue destacando por la calidad de su servicio que compensa en términos relativos el nivel de precios.
- **Alto nivel de recurrencia de los visitantes.** Cerca del 75% de los visitantes lo han hecho anteriormente 4 o más veces. Esta elevada recurrencia beneficia indudablemente a los destinos turísticos españoles.
- **Proximidad a importantes mercados emisores.** La situación geográfica española facilita que el tiempo y el coste

de los desplazamientos desde los principales mercados emisores europeos sean muy asequibles.

- **Fortalezas intangibles.** España es muy apreciada por los turistas por aspectos difíciles de evaluar como son la hospitalidad y el trato humano, la sensación de libertad y seguridad, y la posibilidad de relajarse.

Entre los **puntos débiles** del sector turístico español resaltan los siguientes:

- **Concentración en pocos mercados emisores.** Cerca del 73% de los visitantes que acuden a los destinos turísticos españoles procede de cinco mercados europeos: Reino Unido, Alemania, Francia, Italia y Holanda.
- **Oferta concentrada y estacional.** Modelo fuertemente dependiente del turismo masivo de sol y playa (80% del mercado), aunque el país ofrece productos alternativos cada vez más consolidados y con alto potencial de desarrollo. Este modelo da lugar a dos rasgos característicos: una fuerte estacionalidad en los períodos vacacionales y un desarrollo territorial asimétrico del litoral frente al interior. No obstante, estos dos rasgos se han atemperado en los últimos años gracias a crecimientos significativos de visitantes en meses fuera de la temporada y en destinos del interior.
- **Modelo basado en costes.** Históricamente, el turismo español ha competido en los mercados en base a precio, lo que ha erosionado progresivamente el margen de explotación y la rentabilidad de las empresas. Actualmente, esta estrategia es inaceptable y la mayoría de los agentes turísticos están convencidos de que deben competir en calidad.
- **Creciente rivalidad de destinos emergentes.** Nuestra convergencia económica respecto a los países más desa-



rollados de la Unión Europea nos ha hecho perder competitividad frente a otros destinos mediterráneos de sol y playa, que pueden ofrecer precios mucho más bajos.

- **Crecimiento de la oferta no reglada de apartamentos.** En los últimos años, la inversión en alojamiento privado tipo apartamentos supera con creces al hotelero. El problema de esta tipología residencial es que consume mucho suelo y permanece vacante durante casi todo el año, generando escasas rentas económicas en el destino turístico y elevados gastos en materia de infraestructuras y servicios municipales.
- **Fragmentación empresarial.** A excepción de algunas cadenas hoteleras de fuerte implantación global, de los principales touroperadores y de las grandes compañías de transporte aéreo, el sector turístico español está dominado por PYMEs. No obstante, debe reconocerse que existe en curso un creciente proceso de integración y agrupación empresarial.
- **Dependencia comercial.** Históricamente, el turismo español ha adolecido de una fuerte dependencia de los intermediarios extranjeros, lo que ha provocado una situación de debilidad comercial de las empresas turísticas españolas a la hora de competir en los mercados. Sin embargo, esta tendencia histórica puede invertirse ante el fuerte aumento de los viajes individuales organizados a través de Internet y realizados mediante líneas aéreas de bajo coste.

- **Débil integración sectorial.** La cadena de valor del sector turístico nacional está débilmente integrada, en parte debido a la gran atomización empresarial. Esta debilidad dificulta la mejora de los niveles de competitividad y productividad empresariales, e impide la comercialización cruzada de productos turísticos entre los diversos proveedores de servicios.
- **Retraso tecnológico.** Salvo los grandes operadores turísticos, la mayoría de las empresas españolas muestran retraso en la incorporación de nuevas tecnológicas en sus procesos operativos. Esto ocurre no sólo con las tecnologías de tipo horizontal, como son las de información y comunicación (TIC), sino también con otras tecnologías más específicas relacionadas con los servicios de restauración y los sistemas de control y seguridad.
- **Ausencia de una visión estratégica a largo plazo.** Entre los agentes turísticos españoles prevalece la programación a corto plazo y la consecución de volumen como objetivo central de negocio. Asimismo, la escasa utilización por parte del sector de estadísticas, investigaciones sobre la demanda y estudios de mercado dificulta el planteamiento de estrategias a largo plazo por parte de las empresas.

Los rasgos citados constituyen una muestra reducida, pero representativa de las fortalezas y debilidades del sector turístico español, ampliamente documentadas en la literatura especializada.

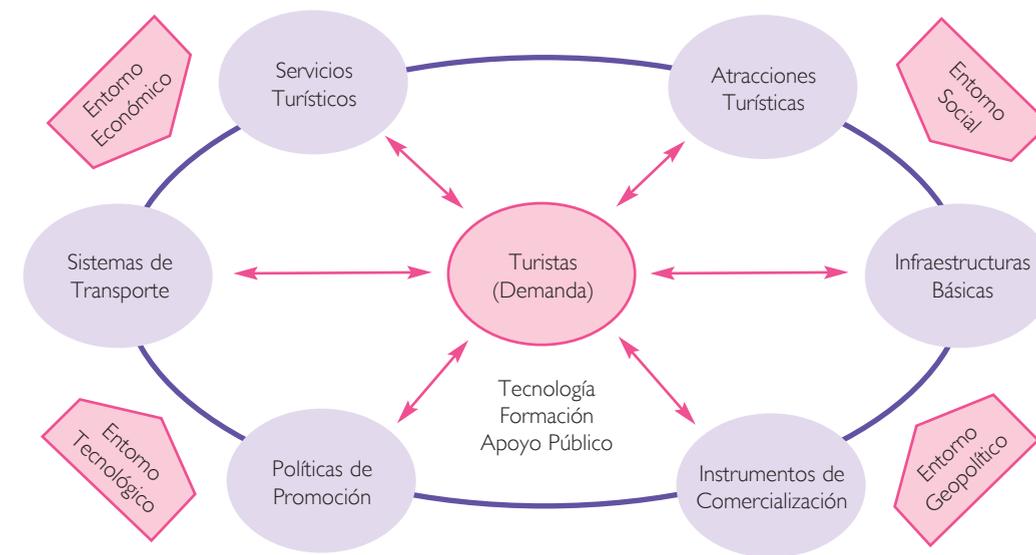
Descripción del sistema funcional turístico

La amplia diversidad y la elevada complejidad de la actividad turística aconseja analizarla como un sistema funcional, compuesto por un conjunto de elementos relacionados entre sí para el logro de unos objetivos comunes. A su vez, cada sistema funcional turístico opera en un determinado

entorno socioeconómico y territorial, relacionándose con él de forma constante.

Concretamente, el sistema funcional turístico consta de los elementos siguientes (ver **Figura 2**):

FIGURA 2. SISTEMA FUNCIONAL TURÍSTICO



Fuente: Gunn, 1988, y elaboración propia



- **Demanda.** Está compuesta por los turistas, que gracias a sus demandas incentivan el desarrollo de productos y servicios turísticos.
- **Oferta.** Está compuesta por una serie de elementos que tratan de satisfacer las exigencias de la demanda. Los elementos más importantes de la oferta son las atracciones turísticas, los servicios turísticos, los sistemas de transporte, las infraestructuras básicas, las políticas de promoción y los instrumentos de comercialización.
- **Componentes horizontales.** Afectan a todos los elementos de la oferta turística. Entre ellos cabe destacar la formación de los recursos humanos, las tecnologías de información y comunicación, y el apoyo público.

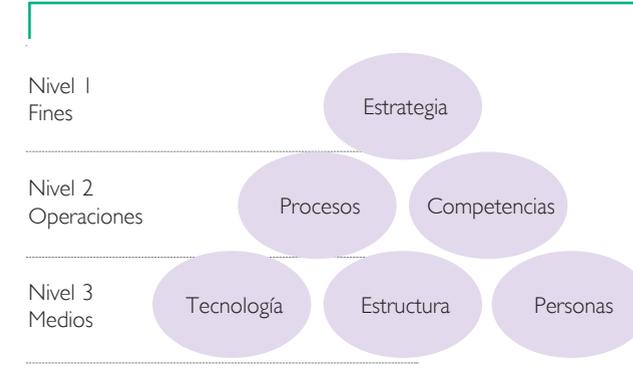
- **Cambios del entorno.** Los cambios sociales, económicos, tecnológicos y geopolíticos afectan tanto a los elementos de la demanda como de la oferta, modificando así el equilibrio del sistema turístico.

Para que el sistema funcional expuesto opere eficaz y eficientemente es preciso que los elementos de la oferta estén equilibrados entre sí y que las relaciones entre ellos sean fluidas y flexibles para dar respuesta acertada y rápida a los cambios del entorno y de la demanda turística. La naturaleza transversal que caracteriza al sector turismo dificulta particularmente el logro de situaciones de equilibrio funcionales ante el gran número de relaciones que mantiene con otros sectores.

Sistema funcional de la empresa turística

Para analizar las empresas turísticas, resulta también aconsejable establecer un sistema funcional que identifique aquellos elementos que las permiten competir con éxito en el mercado. De esta forma, el nivel competitivo de una empresa en el sector turismo depende de una clara orientación estratégica, de unos procesos de calidad superior y de unas competencias centrales, estando todo ello soportado por una tecnología, una estructura organizativa y unas personas (ver **Figura 3**).

FIGURA 3. SISTEMA FUNCIONAL EMPRESARIAL



Fuente: *Fernández Güell, 2004.*

- **Estrategia:** Ante los cambios y exigencias del entorno y del mercado, se establecen los fines de la empresa mediante la definición de su misión y visión estratégicas.
- **Procesos Operativos:** Constituyen un conjunto de actividades específicas relacionadas lógicamente entre sí, que debe realizar la empresa para satisfacer sus fines últimos. Habitualmente, se distingue entre procesos externos, orientados a satisfacer las necesidades de los clientes, y procesos internos, que prestan soporte a los anteriores.

- **Competencias Centrales:** Son las habilidades multifuncionales que posee la empresa para ejecutar su estrategia y para posicionarse de forma competitiva en los mercados. Constituyen los conocimientos colectivos de una organización que resultan de combinar adecuadamente los procesos operativos, la tecnología y la gestión de los recursos humanos.
- **Tecnología:** Representa a los medios tecnológicos sobre los que descansan los procesos operativos de la empresa. Incluye tanto las tecnologías de producción y comercialización, como los sistemas de comunicación e información.
- **Estructura Organizativa:** Establece la distribución de funciones, los niveles específicos de responsabilidad y de relaciones, asegurando los flujos de información entre personas.
- **Personas:** Constituyen el recurso primordial para que una empresa logre sus fines encomendados y realice sus funciones. Factores tales como el conocimiento, el rendimiento, la motivación, el compromiso y la aptitud de los recursos humanos son críticos para el buen funcionamiento de una empresa.

En suma, toda dinámica empresarial se fundamenta en tres niveles. En el primero figuran los fines que debe perseguir la empresa para adaptarse a los cambios del entorno y así mejorar su posición competitiva. El segundo nivel corresponde a las operaciones que deben reconfigurarse en función de la estrategia marcada. Y en el tercer nivel aparecen los medios que prestan soporte a las competencias centrales y a los procesos operativos de la empresa.

Análisis de las tendencias de cambio

Identificación de las tendencias de cambio

Son múltiples y variados los factores del entorno que pueden afectar a la futura configuración y evolución de la demanda turística. Tras una primera exploración de las principales tendencias de cambio, se optó por agruparlas en cuatro familias.

Tendencias sociodemográficas y socioculturales

En general, los cambios sociales afectan de forma significativa a la demanda turística. Concretamente, los cambios en las pirámides de población, las transformaciones de las estructuras familiares, las modificaciones de los valores socioculturales y la emergencia de nuevos estilos de vida tienen un efecto relevante en el perfil y los comportamientos de los turistas.

Cuadro I: Tendencias Sociodemográficas y Socioculturales

- Demanda de vacaciones como conquista de un derecho social (A1)
- Envejecimiento de la población y retraso de la edad de jubilación (A2)
- Variaciones en la estructura familiar: Más familias de tipo unipersonal y monoparental (A3)
- Mantenimiento de la familia como motor de las vacaciones (A4)
- Mayor nivel económico de los jóvenes (A5)
- Mayor peso de los inmigrantes en los mercados de consumo (A6)
- Viajes más frecuentes y a más sitios en los países más desarrollados (A7)
- Hacia una vida más saludable (A8)
- Incremento del nivel formativo y cultural de la población (A9)
- Mayor concienciación ambiental (A10)
- Aparición de nuevos estilos de vida y valores socioculturales (A11)
- Mayor disponibilidad de tiempo libre (A12)
- Mayor sofisticación de los consumidores (A13)
- Nuevos modelos sociolaborales basados en la movilidad funcional y geográfica (A14)
- Mayor incorporación y continuidad de la mujer en el mercado laboral (A15)
- Mayor gasto familiar en el capítulo de vacaciones (A16)

Tendencias económicas

Los fenómenos relacionados con la globalización de los mercados, la reestructuración de la economía mundial, la liberalización de los sectores productivos, la terciarización del empleo, la creciente segmentación de los mercados, la reconfiguración de los modelos de negocio y el desarrollo de la economía digital, entre otros, afectan de forma directa e indirecta a las pautas de consumo que siguen los turistas.

Cuadro 2: Tendencias Económicas

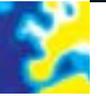
- Globalización de los mercados (B1)
- Consolidación y expansión del euro como moneda de intercambio global (B2)
- Crecimiento del poder adquisitivo de los Países del Este de Europa y expansión de la demanda turística en Asia (B3)
- Liberalización del comercio y de la prestación de servicios a nivel global (B4)
- Liberalización del sector de transporte aéreo y del sistema aeroportuario; proliferación de las líneas aéreas de bajo coste (B5)
- Encarecimiento del petróleo (B6)
- Creciente integración de los sectores turismo, comercio y ocio (B7)
- Comportamiento del ciclo económico a largo plazo (bonanza versus recesión) (B8)
- Variaciones en el nivel de cobertura de las prestaciones de la Seguridad Social (B9)

Tendencias tecnológicas

Existen innovaciones tecnológicas de tipo horizontal, como son los sistemas de información y comunicación, que afectan al turismo como al resto de la Economía y la Sociedad en general. Ahora bien, ciertas tecnologías inciden intensamente sobre la demanda turística, como es el caso de las innovaciones en materia de transporte, energía, alimentos, salud e higiene.

Cuadro 3: Tendencias Tecnológicas

- Importancia de Internet como canal de comercialización (C1)
- Introducción de innovaciones tecnológicas en la cadena de distribución (C2)
- Incorporación de las TIC en los procesos operativos empresariales (C3)
- Avances significativos en multimedia (C4)
- Desarrollo de sistemas avanzados de seguridad en los viajes (C5)
- Nueva generación de aviones y aeropuertos (C6)
- Expansión a gran escala del ferrocarril de alta velocidad (C7)
- Desarrollo de nuevos barcos de pasajeros (C8)
- Aparición de innovaciones que mejoran la sostenibilidad (agua, energía renovables) (C9)
- Innovaciones en sistemas de seguridad, salud e higiene en destinos turísticos (C10)
- Aparición de innovaciones tecnológicas de carácter rupturista (C11)
- Proliferación de medios de comunicación electrónicos (C12)



Tendencias geopolíticas

En este grupo se encuadran todas aquellas tendencias de índole geoestratégico que pueden afectar directa o indirectamente a la realización de viajes de placer. Los principales factores a considerar se refieren a la inestabilidad sociopolítica en ciertas regiones del globo, la polarización entre diferentes modelos políticos y culturales, la brecha entre países ricos y pobres, la emergencia de nuevas potencias económicas y el nivel de concienciación ambiental.

Cuadro 4: Tendencias Geopolíticas

- Inestabilidad en ciertas regiones del globo y permanencia del terrorismo internacional (D1)
- Consolidación de nuevas potencias industriales (China, India, Rusia y Brasil) (D2)
- Estabilización y desarrollo de nuevas regiones con potencial turístico (D3)
- Mayor influencia de los medios de comunicación en el consumo turístico (D4)
- Agilización de los trámites de entrada para facilitar la libre circulación de personas (D5)
- Creciente autonomía política y administrativa a nivel regional y local (D6)
- Mayor presión global sobre el medio ambiente (D7)
- Impacto del cambio climático y de las epidemias en los movimientos turísticos (D8)

Evaluación de las tendencias de cambio

Una vez identificadas las principales tendencias de cambio que podrían afectar a la demanda turística global durante los próximos 10 años, se procedió a evaluarlas en función de dos criterios —Nivel de Impacto y Grado de Incertidumbre— que se midieron según tres valores —Alto, Medio y Bajo. Esta evaluación permitió posicionar a las tendencias de cambio en la denominada “Matriz de Impacto-Incertidumbre” (ver **Figura 4**).

En los cuadrantes superiores-derechos de esta matriz se ubican las tendencias de cambio que más interesan para el diseño de escenarios; es decir, aquellas que observan un fuerte impacto en la evolución de la demanda turística y que muestran un elevado grado de incertidumbre. La lógica detrás de esta elección radica en que las tendencias importantes e inciertas son las que determinan los escenarios de futuro porque representan las verdaderas fuentes de incertidumbre.

FIGURA 4. EVALUACIÓN DE LAS TENDENCIAS DE CAMBIO

		Grado de incertidumbre sobre su ocurrencia		
		Bajo	Medio	Alto
Nivel de impacto en la demanda turística	Alto	<ul style="list-style-type: none"> Vacaciones como derecho social (A1) Envejecimiento población (A2) Mayor peso de los inmigrantes (A6) Mayor gasto familiar en vacaciones (A16) Mayor poder adquisitivo en Países del Este europeos y en Asia (B3) Liberalización del sector aéreo (B5) Importancia de Internet como canal de comercialización (C1) Incorporación de las TICs en procesos (C3) Avances en multimedia (C4) Nueva generación de aviones (C6) Expansión del tren alta velocidad (C7) Mayor influencia de los medios (D4) Creciente autonomía regional/local (D6) 	<ul style="list-style-type: none"> Viajes más frecuentes a más sitios (A7) Mayor concienciación ambiental (A10) Aparición de nuevos estilos de vida y valores socioculturales (A11) Mayor sofisticación consumidores (A13) Globalización de los mercados (B1) Consolidación y expansión del euro (B2) Variaciones en la cobertura de las prestaciones de la Seguridad Social (B9) Inestabilidad en ciertas regiones (D1) Consolidación de nuevas potencias industriales (D2) Impacto del cambio climático y de las epidemias (D8) 	<ul style="list-style-type: none"> Liberalización comercio de servicios (B4) Encarecimiento del petróleo (B6) Comportamiento del ciclo económico (B8) Innovaciones en cadena distribución (C2) Aparición de innovaciones tecnológicas rupturistas (C11) Inestabilidad en ciertas regiones y permanencia del terrorismo (D1) Estabilización y desarrollo de nuevas regiones con potencial turístico (D3) Agilización de trámites de entrada (D5)
	Medio	<ul style="list-style-type: none"> Mayor incorporación y continuidad de la mujer en el mercado laboral (A15) Desarrollo de sistemas avanzados de seguridad en el viaje (C5) Nuevos barcos de pasajeros (C8) Proliferación de medios de comunicación electrónicos (C12) Mayor presión global sobre el medio ambiente (D7) 	<ul style="list-style-type: none"> Variaciones estructura familiar (A3) Hacia una vida más saludable (A8) Mayor disponibilidad de tiempo libre (A12) Nuevos modelos sociolaborales (A14) Creciente integración de los sectores turismo, comercio y ocio (B7) Innovaciones en sistemas de seguridad e higiene en los destinos (C10) 	<ul style="list-style-type: none"> Familia motor de las vacaciones (A4) Mayor nivel económico de los jóvenes (A5) Incremento del nivel formativo y cultural de la población (A9) Innovaciones que mejoren la sostenibilidad local (C9)
	Bajo			

Creación y desarrollo de escenarios

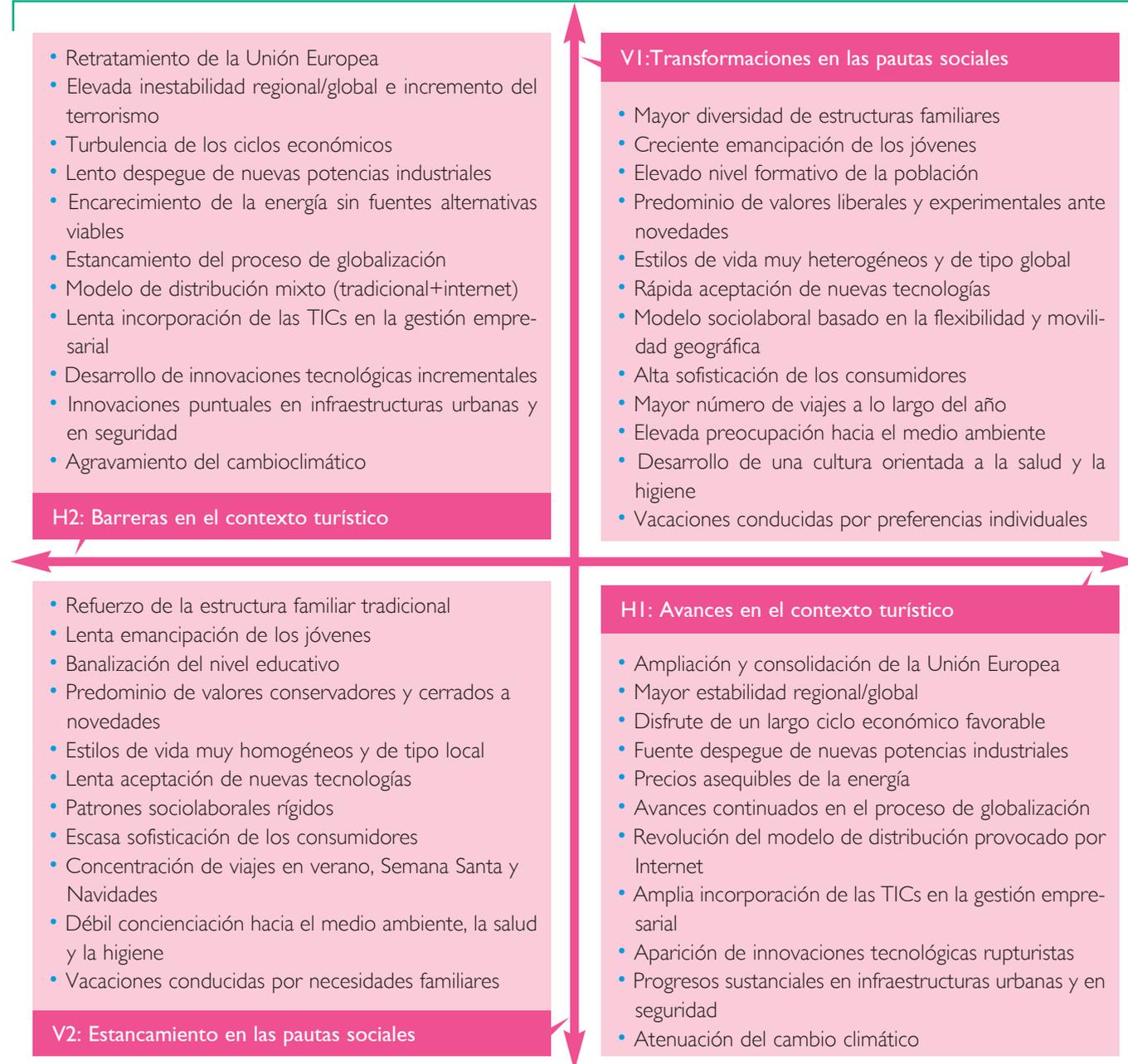
Creación de los escenarios

Tras evaluar las tendencias de cambio, aquellas que observan un nivel de impacto alto-medio sobre la demanda turística y un grado de incertidumbre alto-medio sobre su posibilidad de ocurrencia se agrupan por familias homogéneas. Esta agrupación da lugar a la configuración de dos ejes principales de escenarios:

- EJE VERTICAL (V): Evolución de las pautas sociales
- EJE HORIZONTAL (H): Dinamismo del contexto turístico

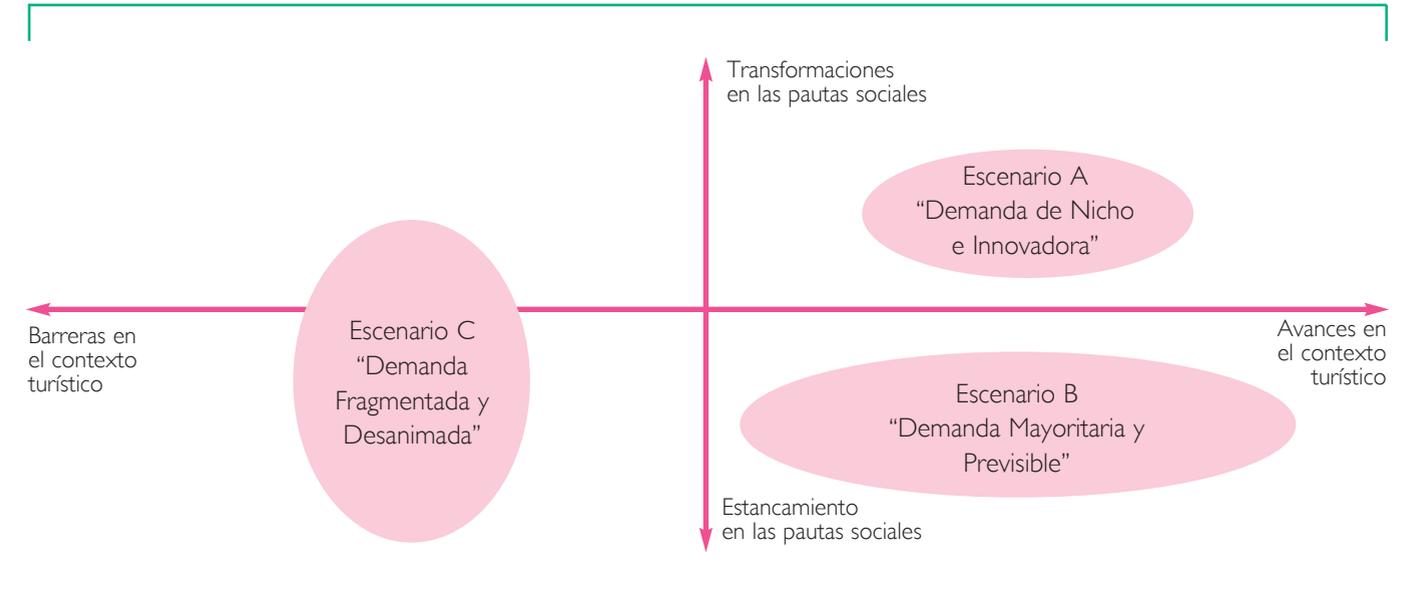
El nivel de independencia que muestran estos ejes garantiza que las fuentes de incertidumbre son distintas y que, por lo tanto, los escenarios diseñados son suficientemente diferenciados entre sí. Los dos ejes se caracterizan mediante una serie de atributos que alcanzan valores máximos y mínimos en sus extremos (ver **Figura 5**).

FIGURA 5. EJES PRINCIPALES DE ESCENARIOS



La configuración y caracterización de los dos ejes principales nos permite esbozar tres escenarios para la demanda turística en el horizonte temporal del año 2015 (ver **Figura 6**). Estos escenarios se desarrollan con detalle en el epígrafe siguiente:

FIGURA 6. ESCENARIOS DE LA DEMANDA TURÍSTICA GLOBAL

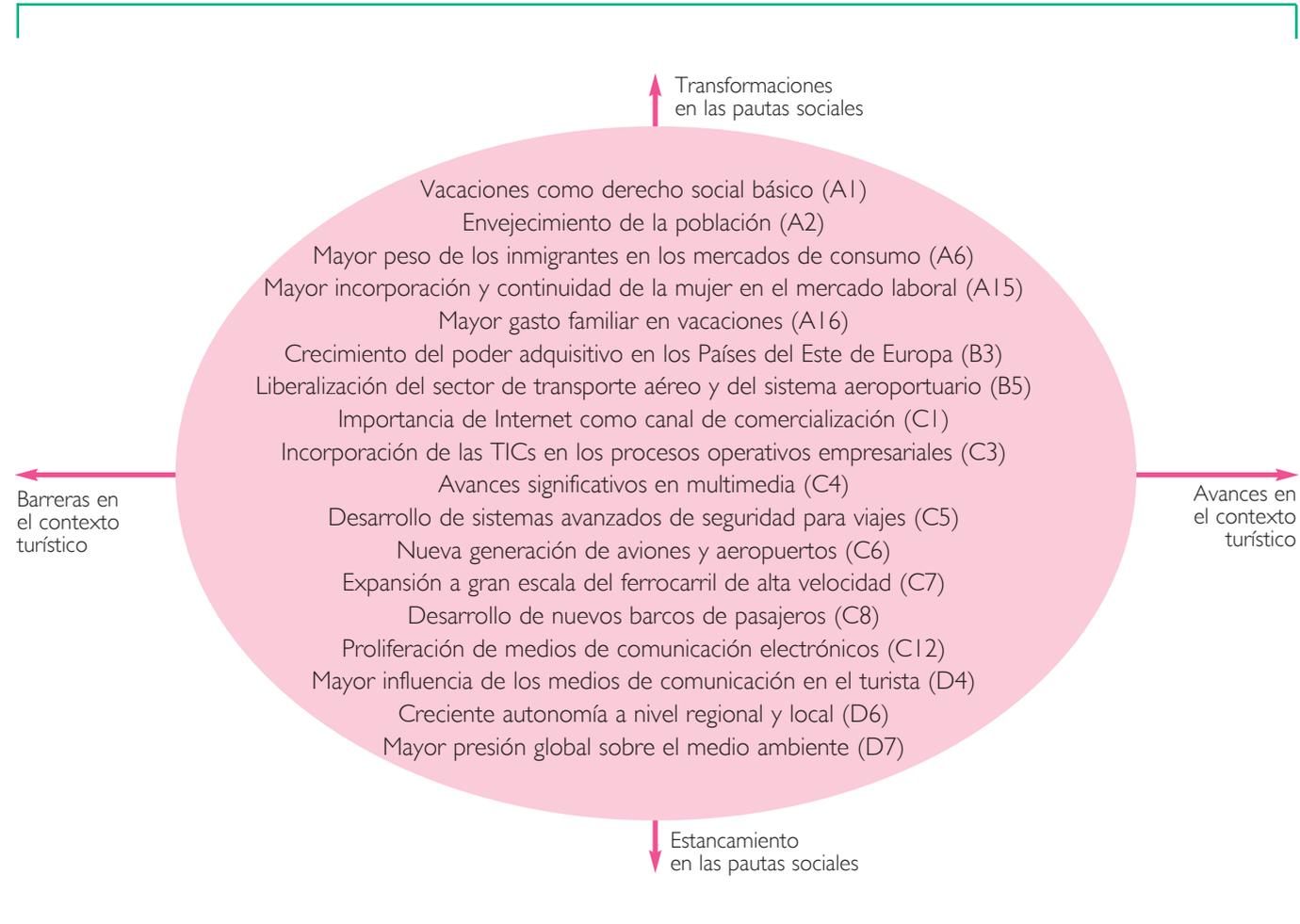




Los cambios que presentan un impacto alto-medio en la demanda turística, pero que muestran una incertidumbre baja sobre su posible ocurrencia en el futuro, son constan-

tes en todos los escenarios (ver **Figura 7**). En otras palabras, estos factores de cambio aparecen de forma explícita o implícita en los tres escenarios.

FIGURA 7. FACTORES COMUNES A TODOS LOS ESCENARIOS



Conviene resaltar que los tres escenarios que se describen a continuación no son necesariamente excluyentes entre sí,

sino que en determinadas circunstancias pueden convivir en el mismo espacio y período de tiempo.

Escenario A: Demanda de Nicho e Innovadora

Este escenario presenta una evolución muy avanzada de parte de la demanda turística en los países con alto nivel de desarrollo. Tiene lugar gracias a unas condiciones favorables del contexto en el que opera el sector turístico y a una transformación relevante de las pautas sociales en las sociedades más avanzadas. Este contexto refleja la evolución lógica de una parte creciente de la demanda turística en cualquier país desarrollado; no obstante, una parte sustancial de la demanda seguirá anclada en fórmulas turísticas más tradicionales. Este escenario puede convivir temporal y espacialmente con el escenario B, pero no así con el C. Los expertos consultados prevén que el volumen de la demanda representada en este escenario puede oscilar entre el 10 y el 20% del total del mercado turístico.

Contexto geopolítico (circa 2015). En el escenario A tiene lugar la reorganización efectiva de la ONU, lo que posibilita una mejor gestión de los conflictos internacionales. Asimismo, se aplican nuevos modelos de desarrollo que ayudan a resolver algunos problemas del Tercer Mundo. Las condiciones anteriores propician la disminución del terrorismo internacional, dando lugar a una mayor estabilidad regional/global. En la esfera ambiental, se logra un amplio consenso sobre la ejecución de medidas para combatir el cambio climático.

Contexto económico (circa 2015). La Unión Europea se consolida como bloque económico y político con el ingreso de Turquía, Ucrania y Bielorrusia. Con la incorporación del Reino Unido al euro, la moneda europea se equipara totalmente con el dólar como divisa de intercambio global. El desarrollo de los Países del Este de Europa ha sido len-

to, pero progresivamente han ganado estabilidad y han logrado un buen nivel de bienestar económico.

A nivel global, se formulan políticas económicas estables y equitativas por parte de los Organismos Multilaterales, lo cual impulsa el crecimiento de los países menos desarrollados y fortalece el proceso de globalización económica. Los países en vías de desarrollo están en condiciones de aprovechar y asimilar el conocimiento de los más avanzados y aplicarlo en su beneficio. Gracias al acierto de las políticas económicas, se disfruta de una larga bonanza económica con crisis cíclicas muy suaves. Se consolidan las nuevas potencias industriales (China, India, Brasil y Rusia), que disponen de una nutrida clase media dispuesta a viajar al exterior en sus períodos vacacionales. La salvaguardia de la libre competencia en los mercados beneficia a las PYMEs y las permite jugar un rol a nivel global.

El sector turismo se beneficia del contexto económico ya que los turistas disponen de mayor nivel de renta y las condiciones del entorno favorecen el viaje en general. Los avances continuados en el proceso de globalización económica han generado más turismo de negocios. Se crean, se estructuran y se consolidan nuevas zonas turísticas en países en vías de desarrollo gracias a las mejoras en infraestructuras básicas. El precio asequible del petróleo y la creciente diversificación hacia fuentes energéticas alternativas han despejado los temores sobre la inminencia de una crisis energética. La fuerte competencia en el sector aéreo hace que este tipo de transporte se convierta en un producto "commodity", disminuyendo el coste de los viajes de forma apreciable. La intermediación turística se ha liberali-

zado, por lo que cualquier operador puede confeccionar y comercializar un paquete turístico.

Contexto tecnológico (circa 2015). Este escenario se caracteriza por un intenso dinamismo tecnológico. Aparecen innovaciones tecnológicas de naturaleza rupturista que producen cambios socioeconómicos imprevistos. Las innovaciones más relevantes se producen en las pilas de combustible que alivian la dependencia del petróleo y en la medicina personalizada que extiende la esperanza de vida. Apenas hay tiempo para asimilar la rápida sucesión de innovaciones por parte de las empresas y la sociedad en general. Se produce una rápida difusión y copia de las innovaciones, acortándose su ciclo de vida.

Las empresas turísticas incorporan decididamente las TICs para optimizar sus servicios, lo cual obliga a una profunda reingeniería de sus procesos operativos y a una recualificación permanente de su personal. Se revoluciona el modelo de distribución turística por la incorporación de nuevas tecnologías, desapareciendo todos aquellos intermediarios que no aportan valor. Las páginas web experimentan mejoras sustanciales en materia de "usability", inimaginables diez años atrás, que facilitan las transacciones con el consumidor final. Asimismo, se ha abaratado el coste de la banda ancha de telecomunicaciones para PYMEs y hogares.

Tienen lugar progresos sustanciales en materia de tecnologías de seguridad e higiene, que mejoran las prestaciones de los servicios turísticos, sobre todo en el ámbito del alojamiento y de la restauración. Concretamente, se observan innovaciones notables que mejoran el confort y los sistemas de control en las habitaciones, y avances relacionados con la preservación y cocinado de alimentos.

Contexto social (circa 2015). Los mayores, que configuran el segmento predominante de la población total en los países más desarrollados, están predispuestos a viajar a destinos con una amplia oferta de actividades. Frente a la unidad familiar tradicional, proliferan las estructuras familiares monoparentales y unipersonales, que requieren un marketing ad-hoc y que demandan oportunidades para relacionarse con otros durante la experiencia turística. La creciente emancipación social y económica de los jóvenes, propiciada por un contexto socioeconómico favorable, les convierte en un segmento de consumo turístico muy atractivo. Principalmente, los jóvenes buscan dinamismo y sociabilidad en los destinos turísticos. La consolidación de la Unión Europea da lugar a mayores movimientos migratorios dentro del bloque regional. La progresiva elección de uno o dos idiomas para la comunicación global ayuda a romper las barreras lingüísticas.

El mayor nivel formativo de la población que viaja aumenta su nivel de exigencia respecto a la calidad del producto turístico y, sobre todo, respecto a la satisfacción de la experiencia turística. En este escenario predominan los valores liberales y experimentales, muy receptivos ante la aparición de novedades. En general, los consumidores muestran una rápida aceptación y asimilación de las nuevas tecnologías. Se observan estilos de vida muy heterogéneos y cambiantes, en los que el viaje es un valor prioritario. Existe una elevada preocupación hacia el medio ambiente, que se traduce en la exigencia de destinos turísticos sostenibles. También se desarrolla una cultura orientada a la salud y la higiene. El modelo sociolaboral predominante está basado en la movilidad funcional geográfica del trabajador, que a su vez provoca la flexibilización de las estructuras de producción y de los calendarios escolares.

Perfil de la demanda y pautas de consumo turístico (circa 2015):

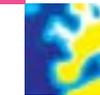
Perfil de la demanda. En este escenario conviven una gran disparidad de microsegmentos de la demanda (grupos de alto poder adquisitivo, estudiantes, jóvenes profesionales, jubilados tempranos, etc.) orientados preferentemente a productos de nicho. Cada microsegmento contiene un pequeño volumen de visitantes, pero con elevada exigencia en cuanto a dotaciones, servicios y, sobre todo, respecto a la calidad de la experiencia turística. Los turistas son personas que tienen cubiertas sus necesidades básicas y sociales, y buscan satisfacer sus necesidades de estima y autorealización durante el viaje. A pesar de la proliferación de nichos especializados, la exclusividad del viaje turístico tiende a desaparecer en un mundo muy globalizado. En este contexto, se incrementan los viajes de larga distancia, se desestacionalizan las vacaciones, se exigen experiencias novedosas, se diversifican los motivos para viajar (aventura, eventos, solidaridad, etc.), se vincula el viaje a aficiones y actividades de ocio, y se exploran nuevas fronteras turísticas (viajes polares, espaciales, a los desiertos, etc.). África se convierte en el destino estrella para el turismo de aventura. Cobra importancia el turismo de género, constituido por mujeres sofisticadas que viajan a destinos urbanos. Este tipo de demanda viajará más que ahora, pero seguirá coexistiendo con un gran segmento conservador que viajará poco o nada.

Elección y preparación de la experiencia turística. Las vacaciones son conducidas por preferencias individuales; la decisión de compra la toma el individuo. Existe un enorme volumen de información sobre destinos especializados que satura a los consumidores y les dificulta la elección. La selección del destino turístico es influenciada por los consejos de agentes especialistas o publicaciones especializadas. Hay que destacar el papel crítico de Internet en la búsqueda de

información previa a la elección del destino. La decisión de compra es meditada y convenientemente documentada. La configuración del paquete turístico es realizada por el mismo consumidor a través de Internet con el apoyo de especialistas. Se valora mucho la opinión del agente intermedio en origen, aunque también cuenta la calidad del agente receptor. Las reservas se contratan a través de webs especializadas, call-centers, contacto directo con el destino o intermediarios expertos. Se observa poca anticipación en la compra de las vacaciones.

Consumo de la experiencia turística. Las vacaciones se fragmentan y escalonan en múltiples períodos breves a lo largo del año y en lugares distintos. Se exige una mayor intensidad en el disfrute de la experiencia turística; se demanda principalmente Entretenimiento, Excitación y Educación. Se busca exotismo, pero sin renunciar a las costumbres propias y al confort de los avances contemporáneos. Se muestra preferencia por actividades no programadas, estancias en alojamientos "poco turísticos" pero confortables, nivel alto de actividad y disfrute de nuevas emociones. Se demanda una alta movilidad dentro del destino turístico sin programación previa.

Evaluación de la experiencia turística. Se valora la experiencia turística con criterios muy exigentes; no es tan crítico el nivel de sofisticación del servicio en sí, sino la calidad, riqueza y autenticidad de la experiencia. La formación especializada del personal en el destino turístico es un factor muy valorado. La demanda turística se caracteriza por su gran volatilidad y su baja o nula recurrencia en el destino disfrutado. El consumidor satisfecho actúa como un potente prescriptor ante turistas potenciales.



Escenario B: Demanda Mayoritaria y Previsible

En este escenario existe un contexto muy favorable para el desarrollo de la actividad turística, pero los comportamientos sociales siguen, en la mayoría de los casos, una evolución incremental y, en ciertos casos, una situación de estancamiento. Este escenario se produce a nivel global, destacando la irrupción de los grandes mercados emergentes (China, India, Rusia y Brasil) en el consumo turístico. A pesar de sus diferencias, este escenario convive temporal y espacialmente con el escenario A. Según los expertos consultados, el volumen de la demanda en este escenario será muy superior al del A, situándolo en torno al 80% del mercado total.

Contextos geopolítico, económico y tecnológico (circa 2015): Coinciden con los contextos esbozados en el escenario A, aunque se atenúa un tanto el carácter optimista de las previsiones de futuro.

Contexto social (circa 2015). En el consumo turístico, predomina la estructura familiar tradicional, mientras que otras tipologías familiares (monoparentales y unipersonales) se mantienen en minoría. A la hora de viajar, las personas mayores muestran preferencia hacia destinos turísticos con baja intensidad de actividades. Debido a motivos socioculturales se observa una lenta emancipación de los jóvenes, los cuales siguen viajando mayoritariamente con los padres, aunque presentan sus propias exigencias en el disfrute de la experiencia turística. En cualquier caso, estos comportamientos no constituyen un obstáculo para que aparezcan nuevas motivaciones en el viaje, aumente el interés por mejorar la comunicación lingüística y cultural en el destino, y se intensifique la preocupación medioambiental en grandes capas de la población.

A pesar de la mejora en los niveles educativos, el nivel cultural de los turistas es muy banal; en otras palabras, hay más información, pero no más formación cultural. Entre la clase media, predominan los valores conservadores, que dificultan la aceptación de novedades en general y la asimilación de nuevas tecnologías en particular. En cada macrosegmento de los consumidores, los estilos de vida son muy homogéneos y poco diferenciados entre sí. Se observa una cultura muy orientada al consumo material, lo cual entra en conflicto con la preservación del medio ambiente. Los patrones sociolaborales son rígidos al no estimular la movilidad funcional y geográfica del empleo.

Perfil de la demanda y pautas de consumo turístico (circa 2015):

Perfil de la demanda turística. En este escenario, la demanda está configurada por macrosegmentos de gran volumen, pero muy diferenciados entre sí. Así, conviven segmentos muy experimentados en el consumo turístico (países occidentales) con mercados menos experimentados (países asiáticos). En general, este tipo de demanda exige grandes dotaciones e infraestructuras en el destino turístico. Se mantiene la estacionalidad de los períodos vacacionales, aunque se ha suavizado respecto a la existente en torno al año 2000. Aparte de los rasgos socioculturales, los requisitos de la demanda se diferencian según la tipología familiar (familias con niños pequeños, adolescentes, mayores, etc.). En términos generales, el consumidor turístico es menos caprichoso que en el escenario A. Los consumidores muestran una escasa sofisticación cultural, pero una exigencia absoluta respecto a la calidad y seguridad de los servicios. La demanda turística se decanta por productos muy con-

trastados y tradicionales, o bien por destinos exóticos que se trivializan y son consumidos de forma masiva. El sol y playa se mantiene como producto líder en este escenario, aunque se incrementan los productos alternativos ligados al mismo. Crece la importancia del colectivo de inmigrantes en los países desarrollados al disponer de suficiente poder adquisitivo para viajar a sus países de origen y para realizar turismo en el país de residencia. Aumenta la compra de segundas residencias en destinos del litoral por jubilados de procedencia nacional o extranjera.

Elección y preparación de la experiencia turística. Las vacaciones son conducidas principalmente por necesidades familiares; la decisión de compra se toma de forma consensuada por el grupo familiar. El destino turístico se selecciona influenciado por los consejos de familiares y amigos. Se muestra preferencia por destinos cercanos al lugar de origen o bien por destinos distantes, pero con similitudes culturales. Aunque en la etapa de búsqueda y selección del viaje se utiliza crecientemente Internet, a la hora de contratar el viaje predomina la utilización de los canales tradicionales a través de intermediarios. La demanda exige una planificación detallada de la experiencia turística a los operadores.

Consumo de la experiencia turística. Las estancias están más concentradas en el tiempo (Verano, Semana Santa y Navidades) y son más largas que en el escenario A. Las distancias recorridas no son excesivamente largas, sobre todo en el caso de los grupos familiares. El viaje está marcado por el descanso, el entretenimiento junto con una excitación controlada y sin excesiva carga cultural. La demanda prefiere actividades programadas, estancias en grandes hoteles con amplia gama de servicios, nivel de actividad bajo en destino y acceso a una amplia oferta comercial. Se busca movilidad programada dentro del destino turístico.

Evaluación de la experiencia turística. Se ejerce una valoración muy exigente de la calidad y fiabilidad de los servicios prestados. Se valora en alto grado la eficacia de los procesos operativos realizados por los distintos proveedores de servicios a lo largo del viaje y la coordinación entre ellos. La demanda tiende a ser fiel con los destinos tradicionales y puede recurrir en el destino experimentado.

Escenario C: Demanda Fragmentada y Desanimada

En este escenario prevalecen las condiciones desfavorables del contexto geopolítico y económico sobre la posible evolución de las pautas sociales; en otras palabras, el contexto desanima a la demanda turística, bajando la actividad global del sector. La demanda turística sigue existiendo y presenta rasgos diversos, pero se encuentra muy fragmentada y desanimada económica y psicológicamente para emprender viajes largos, costosos y sofisticados. Es una demanda que se retrae en el turismo de interior, que puede abarcar a todo un bloque económico. Según algunos expertos consultados, el escenario B llegará a convivir con el C o bien tenderá hacia ciertos aspectos de este último.

En cierto modo, las previsiones de este escenario coinciden con el supuesto de que el contexto actual se estanque y que no se encuentren soluciones a sus principales problemas. Hay que tener en cuenta que, incluso, en un contexto de estas características, tal y como se percibe en la actualidad, se producen cambios sustanciales y favorables en la demanda turística, excepto cuando ocurre un conflicto geopolítico importante o una crisis económica relevante.

Contexto geopolítico (circa 2015). En este escenario persiste una elevada inestabilidad política en las regiones menos desarrolladas del globo, que aumenta la brecha entre los países ricos y pobres. Esta situación propicia la presencia continuada del terrorismo a nivel internacional y la pervivencia de movimientos fundamentalistas. Se mantienen los grandes bloques regionales de países con fines exclusivamente económicos, pero sin avances apreciables en los temas políticos y sociales. Se observa una clara polarización geopolítica en torno a dos potencias (Estados Unidos y China), mientras que se produce un cierto distancia-

miento político y económico entre la Unión Europea y los Estados Unidos. No se alcanzan medidas efectivas para combatir el cambio climático.

Contexto económico (circa 2015). En este escenario se paraliza la ampliación de la Unión Europea hacia Turquía, Ucrania y Bielorrusia por motivos político-religiosos y socio-culturales. El Reino Unido y otros países se mantienen fuera de la moneda europea, lo cual debilita el euro frente al dólar. Europa se encierra en sí misma, siguiendo el ejemplo de Estados Unidos.

A nivel global, resulta patente la incapacidad de los Organismos Multilaterales para formular políticas económicas sostenibles y equitativas. Las fuertes desigualdades entre países ricos y pobres terminan por estancar el proceso de globalización. Los ciclos económicos mantienen el patrón de épocas de bonanza seguidas de crisis profundas. A excepción de China, que mantiene una senda de crecimiento mucho más atenuada que a principios de siglo, son escasos los progresos económicos en las nuevas potencias industriales. La creciente polarización social en los países industriales emergentes sólo permite viajar fuera a los muy ricos.

El sector turismo se ve afectado periódicamente por las recesiones económicas, aunque se mantiene por la demanda continuada de los países más desarrollados. En general, el nivel de renta ha disminuido, por lo cual ha descendido el volumen de gasto en viajes. Los países en vías de desarrollo tienen serias dificultades para crear y consolidar nuevas zonas turísticas; sólo resultan viables destinos con pequeñas infraestructuras y escasos servicios. El petróleo se

encarece, lo cual estimula el desarrollo de fuentes energéticas alternativas, pero que no terminan de resolver el problema energético a corto-medio plazo. Hay fuertes presiones para reconducir la liberalización del sector aéreo ante la competencia destructiva y la imposibilidad de mantener unos niveles razonables de servicio público.

Contexto tecnológico (circa 2015). En este escenario tienen lugar innovaciones tecnológicas de carácter incremental, que no producen cambios relevantes a nivel socioeconómico. El progresivo despliegue de las innovaciones otorga tiempo suficiente para asimilarlas por parte de las empresas y los ciudadanos. Las innovaciones se difunden progresivamente y presentan un mayor ciclo de vida que en los escenarios precedentes.

Los grandes operadores turísticos incorporan las TICs en sus procesos operativos siempre y cuando obtengan beneficios contrastados en relación a la mejora de productividad y la reducción de costes. Las PYMEs son más lentas en la incorporación de nuevas tecnologías. Se consolida Internet como canal de comercialización para determinados productos, pero también se mantiene la figura del intermediario en el sector turístico, que ha ganado en especialización. Las redes de telecomunicaciones han mejorado en términos de accesibilidad, ancho de banda y coste. Se producen innovaciones incrementales en las infraestructuras urbanas y en los sistemas de seguridad e higiene.

Contexto social (circa 2015). En este escenario conviven los comportamientos sociales y de consumo presentados en los dos escenarios anteriores. No obstante, dadas las desfavorables condiciones del contexto geopolítico y socioeconómico, es previsible que los comportamientos sociales experimenten más cambios incrementales que transformaciones profundas.

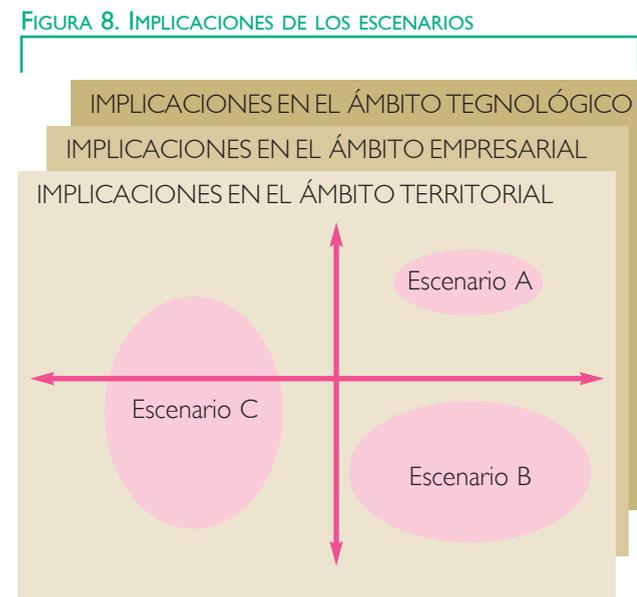
Perfil de la demanda y pautas de consumo turístico (circa 2015).

Se repiten las pautas expresadas en los Escenarios A y B, pero con las diferencias siguientes:

- La demanda turística aparece muy fragmentada y presenta una capacidad física y económica reducida para desplazarse debido a las turbulencias geopolíticas y a la inestabilidad socioeconómica. En términos generales, puede decirse que la inestabilidad geopolítica afecta a los viajes de largo recorrido y que la crisis económica debilita el turismo de interior. Los turistas, salvo segmentos muy pequeños, apenas se aventuran a viajar fuera de sus propios bloques regionales. En este escenario, prevalecen los viajes organizados bajo el criterio de proximidad geográfica, lo cual beneficia al turismo de interior frente a los destinos remotos. Coexistencia de perfiles turísticos muy dispares: turista de paquete organizado frente al viajero que utiliza la oferta extrahotelera, las nuevas tecnologías, la contratación directa y el transporte de bajo coste.
- Las preferencias de la demanda se decantan hacia destinos seguros, estables, cómodos y baratos, aunque una vez satisfechos estos requisitos resurgen las diferencias entre segmentos debido a niveles de sofisticación muy dispares. Así, conviven destinos tradicionales versus destinos alternativos; estacionalidad de las vacaciones versus distribución a lo largo del año; utilización de canales de comercialización presenciales versus electrónicos; diferencias en el consumo y la valoración de las experiencias turísticas; volatilidad versus fidelidad; etc.

Implicaciones para el sector turístico

Una vez diseñados y desarrollados los tres escenarios de la demanda turística global en el horizonte del año 2015, se procede a determinar las implicaciones que dichos escenarios plantean para el sector turístico en tres ámbitos: territorial, empresarial y tecnológico (ver **Figura 8**).



Implicaciones en el ámbito territorial

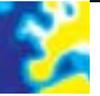
La actividad turística siempre tiene lugar en un marco territorial determinado, habitualmente denominado destino turístico, en el cual encuentran acogida los turistas y los diversos servicios que atienden sus necesidades. Un ámbito territorial con vocación turística debe desarrollarse no sólo contemplando sus aspectos físico-espaciales, sino considerando también los aspectos económicos, sociales y culturales de la población residente. Un desarrollo equilibrado de los diversos elementos que configuran un destino turístico permitirá eliminar o, al menos, suavizar los posibles impactos adversos del turismo.

Escenario A: Demanda de Nicho e Innovadora

En términos generales, el Escenario A conlleva una serie de implicaciones territoriales, que vienen marcadas no tanto por su dimensión, ya que la demanda es relativamente pequeña, sino por la intensidad de las exigencias centradas en la calidad de los servicios, la formación del personal receptivo, la preservación de los recursos naturales y la gestión integrada del destino (ver **Figura 9**).

FIGURA 9. IMPLICACIONES TERRITORIALES DEL ESCENARIO A





Tipología de los destinos: Desarrollo de destinos turísticos de escala media y pequeña, orientados a nichos de mercado y a capturar un mayor porcentaje del gasto turístico. Importancia de las grandes metrópolis de los países más desarrollados como destinos turísticos que generan eventos significativos y que disponen de una amplia y sofisticada oferta comercial. Explosión de los destinos urbanos de fin de semana gracias a las ofertas de las compañías aéreas de bajo coste. Creación de nuevos destinos turísticos fuera de los circuitos masivos. Desarrollo de destinos muy artificiosos junto con destinos más “auténticos”.

Estrategias de los destinos: A igualdad de condiciones en infraestructuras, los destinos en este escenario buscan estrategias de diferenciación, como la exclusividad, la ausencia de masificación o la conjunción de atractivos (naturaleza + cultura vernácula + gastronomía), con el propósito de enriquecer la experiencia turística. Se desarrollan productos temáticos y personalizados para una demanda muy segmentada, y se impulsan productos turísticos alternativos (rural, cultural, etc.) y complementarios (deportivo, ocio, etc.) a los tradicionales (sol y playa, urbano, etc.). Se reinventa el modelo sol y playa, basado en la sostenibilidad del destino y en la ampliación de la oferta complementaria. Se crean alianzas y se potencian sinergias entre destinos turísticos próximos y complementarios. El turismo de negocios se utiliza como inductor del viaje de ocio. Las ofertas turística y cultural se gestionan de forma coordinada. En este contexto, debe buscarse un hueco mediático para destacar entre los paquetes de turismo masivo y atraer la atención de los medios de comunicación. Los destinos remotos se visitan una sola vez en la vida por lo que no tiene sentido perseguir la recurrencia de las visitas; estos destinos requieren de operadores turísticos que tengan presencia global o que mantengan alianzas con grandes operadores.

Nivel de rivalidad entre destinos: En este escenario, la competencia está basada más en diferenciación que en coste, aunque este último factor sigue siendo importante. Se observa la proliferación de nuevos destinos en regiones remotas. Se difunden y copian rápidamente las innovaciones en productos turísticos generadas por los destinos más vanguardistas. Existe una fuerte competencia entre destinos turísticos consolidados y emergentes, y se acorta el ciclo de vida de los destinos debido a la volatilidad de la demanda, poniendo en peligro la recuperación de la inversión.

Planificación y gestión de los destinos: El desarrollo urbano de los destinos se realiza adaptándose a las exigencias de los diversos segmentos de la demanda, obteniéndose así una mayor especialización de la oferta. Los destinos turísticos se planifican de forma integrada (espacial, social y económica), anticipando los acontecimientos de futuro y buscando el mayor nivel de consenso posible entre los agentes locales. Los responsables locales deben manejar la tensión entre las exigencias sofisticadas de la demanda y la capacidad de carga del territorio. La gestión de calidad aplicada a todo el sistema funcional turístico es un factor clave para el éxito del destino. La Agenda Local 21 y los planes de excelencia turística constituyen instrumentos idóneos para desarrollar pequeños destinos turísticos de forma sostenible.

Transporte hacia y en los destinos: La construcción de nuevas infraestructuras de transporte en los países en vías de desarrollo facilita su accesibilidad desde los mercados emisores. La mejora de las comunicaciones terrestres en los Países del Este de Europa abre nuevos destinos para el turismo cultural. Las innovaciones aparecidas en vehículos de transporte de alcance medio y corto permiten acceder cómodamente a destinos pequeños y remotos sin necesidad de implantar infraestructuras pesadas en el territorio. En este escenario, la demanda exige una alta movilidad den-

tro del destino turístico, lo cual obliga a disponer de una adecuada red de carreteras/caminos en los destinos remotos y a un buen sistema de transporte colectivo en los destinos urbanos.

Infraestructuras básicas y estructuras urbanas: Se mejoran las infraestructuras en los destinos pequeños y remotos con el fin de garantizar la higiene y la salud. El escenario A permite suavizar la estacionalidad y lograr un mantenimiento más racional de las infraestructuras locales. Se desarrollan infraestructuras básicas y de comunicaciones respetuosas con el medio ambiente, y se utilizan fuentes energéticas no contaminantes. Se preserva el patrimonio arquitectónico, urbano y paisajístico de la forma más auténtica posible, y se opta por reutilizar estructuras urbanas en lugar de construir nuevos edificios.

Promoción de los destinos: Predomina una política de promoción turística más basada en la diferenciación del producto que en el coste. Resulta preciso diferenciar la propia política de promoción respecto de la utilizada para el turismo masivo, segmentando las actividades de promoción por nichos de mercado, enfocando mucho los objetivos y realizando campañas de publicidad adaptadas a cada producto y segmento del mercado al que se dirigen. En este escenario se diferencia y se depura la promoción del producto sol y playa según el segmento al que va dirigido, resaltándose los elementos diferenciales de la oferta española en lugar del precio. Las tecnologías multimedia que permiten simular la experiencia turística se incorporan en las tareas de promoción. Se produce una intensa colaboración entre agentes públicos y privados en la promoción turística. Importancia de los "fam-trips" dirigidos principalmente a prescriptores de medios de comunicación y agentes especializados con capacidad para difundir los destinos de nicho. Se establecen acuerdos de promoción comparti-

da entre destinos y touroperadores especializados.

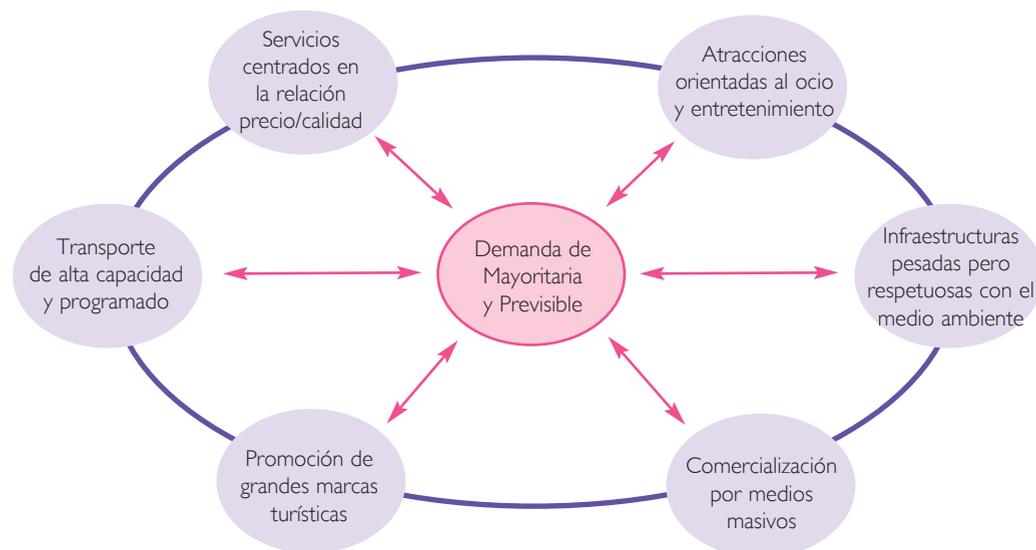
Rol de los agentes públicos: Las Administraciones Públicas promueven e incentivan este tipo de turismo. El papel del agente público está más orientado a la creación de un entorno favorable a las empresas turísticas y a la preservación del medio físico que a la intervención directa; en otras palabras, se otorga bastante libertad de acción a los agentes privados, siempre y cuando no generen impactos negativos en el territorio. En los destinos emergentes y remotos es deseable una mayor involucración del sector público para apoyar el arranque y la consolidación de las empresas turísticas. Los agentes públicos aparecen como garantes de la imagen de marca del destino y como protectores del turista-consumidor. Concentración en medidas de apoyo de tipo horizontal: cualificación de los recursos humanos de las PYMEs turísticas, difusión de las nuevas tecnologías y gestión de la calidad. Existe poca predisposición de las Administraciones Públicas a subvencionar las compañías de transporte de bajo coste. Este escenario exige una colaboración muy sofisticada entre agentes públicos y privados, operando el agente público como integrador de las empresas y del entorno social bajo una estrategia común.

Escenario B: Demanda Mayoritaria y Previsible

Las implicaciones territoriales del Escenario B están muy marcadas por una demanda agrupada en macrosegmentos bien diferenciados entre sí. El gran volumen de los segmentos de la demanda obliga a prestar particular atención a todos los impactos ambientales, sociales y económicos que puede generar un turismo de este tipo, así como a todos los aspectos operativos relacionados con la prestación de servicios a una demanda voluminosa y con tendencia a la estacionalidad (ver **Figura 10**).

Tipología de los destinos: Desarrollo de nuevos destinos de escala grande y mediana para grandes grupos, y renovación de los destinos tradicionales para competir con los emergentes. Impulso del turismo masivo en lugares remotos que dispongan de buena accesibilidad y climatología. Amplia aceptación de modelos artificiosos que proporcionen más "Entretenimiento y Emoción". Importancia de los destinos orientados a personas mayores y jubiladas, que pasan largas temporadas fuera de sus lugares natales. Mantenimiento de la relevancia de las grandes ciudades como destinos turísticos, cobrando especial importancia el turismo comercial dirigido a los asiáticos. El gasto turístico se reparte entre los grandes operadores y la oferta complementaria local: "hay suficiente negocio para todos".

FIGURA 10. IMPLICACIONES TERRITORIALES DEL ESCENARIO B



Estrategias de los destinos: Especialización y diversificación de la oferta para cubrir las necesidades del turismo familiar y para atraer a grandes masas de turistas a destinos temáticos (Disneylandia, Las Vegas, etc.). Evoluciona y se perfecciona el modelo de complejos hoteleros "todo incluido", aunque no es la opción predominante en este escenario; la oferta complementaria local idea nuevas fórmulas para contrarrestar el "todo incluido". Se lucha contra la estacionalidad para mantener los destinos operativos durante todo el año. Desarrollo de nuevos productos de turismo masivo adaptados a los mercados emergentes (China, India, etc.). Modernización y sofisticación de los modelos turísticos tradicionales (sol y playa, urbano, etc.). En el turismo de sol y playa es importante potenciar el cluster turismo-ocio, mientras que en el turismo urbano es crítico articular el cluster turismo-ocio-comercio.

Nivel de rivalidad entre destinos: En este escenario, la competencia está basada fundamentalmente en la relación precio/calidad. Tiene lugar un reposicionamiento competitivo de los destinos tradicionales y aparecen nuevos destinos para el turismo masivo en lugares remotos. Los nuevos entrantes requieren fuertes inversiones para posicionarse en este mercado. Existe una escasa o nula competencia con los destinos de nicho.

Planificación y gestión de destinos: La selección del modelo de desarrollo turístico más apropiado a un nuevo destino viene precedida por el análisis de buenas prácticas. Es aconsejable la planificación integrada del destino turístico, basada en una intensa coordinación interinstitucional y en una amplia concertación social para evitar conflictos con la población residente por la llegada masiva de turistas. La bonanza económica del turismo favorece a la construcción y al comercio, pero perjudica a las actividades agropecuarias locales y aumenta la presión sobre el medio natural. Los destinos bien planificados se autoimponen límites en la capacidad de acogida de visitantes. Énfasis en la colaboración público-privada.

Transporte hacia y en los destinos: En este escenario, el ferrocarril de alta velocidad se convierte en un medio de transporte idóneo para acceder a muchos destinos urbanos; no obstante, el transporte aéreo sigue siendo el modo de desplazamiento mayoritario para recorrer largas distancias. La proliferación de compañías aéreas de bajo coste facilita el acceso a nuevos destinos urbanos y de ocio. Una vez en el destino turístico, los visitantes prefieren desplazarse de forma programada mediante sistemas de transporte colectivos.

Infraestructuras básicas y estructuras urbanas: Se mantiene con menor intensidad la estacionalidad en los destinos turísticos, saturándose puntualmente los servicios y las infraestructuras, lo cual genera impactos ambientales. Se diseñan infraestructuras para consumos medios y no para puntas de la demanda; se construyen nuevas infraestructuras básicas y de comunicaciones que faciliten la comodidad del visitante. Las cuestiones ambientales pasan a un segundo término, aunque no se aceptan destinos contaminados. Se mejora la estética urbana y se preserva el patrimonio arquitectónico, urbano y paisajístico buscando sus aspectos más comerciales. Se percibe la necesidad de renovar constantemente las infraestructuras para mantener la posición competitiva frente a nuevos rivales.

Promoción de los destinos: Se ejerce una política de promoción turística basada en la calidad y en la relación calidad-precio. La investigación y segmentación de mercados se convierte en un factor crítico de la promoción, tanto en los mercados tradicionales como en los emergentes. Se crean y explotan grandes marcas turísticas, que agrupan bajo su paraguas de notoriedad a un gran número de destinos especializados. Se estudia la situación y evolución de los destinos competidores, se desarrollan múltiples canales de comunicación para promocionar el producto turístico, se incorporan tecnologías multimedia a la promoción y se realizan campañas de publicidad masivas junto a otras enfo-

cadras a segmentos concretos del mercado. La promoción orientada a la apertura de nuevos mercados es financiada y compartida por organismos institucionales y empresariales. Importancia de los "fam-trips" dirigidos a todo tipo de operadores turísticos y grandes prescriptores de opinión que puedan promover los destinos en los mercados emisores. Existe apoyo público para sufragar las costosas campañas de publicidad y promoción exterior.

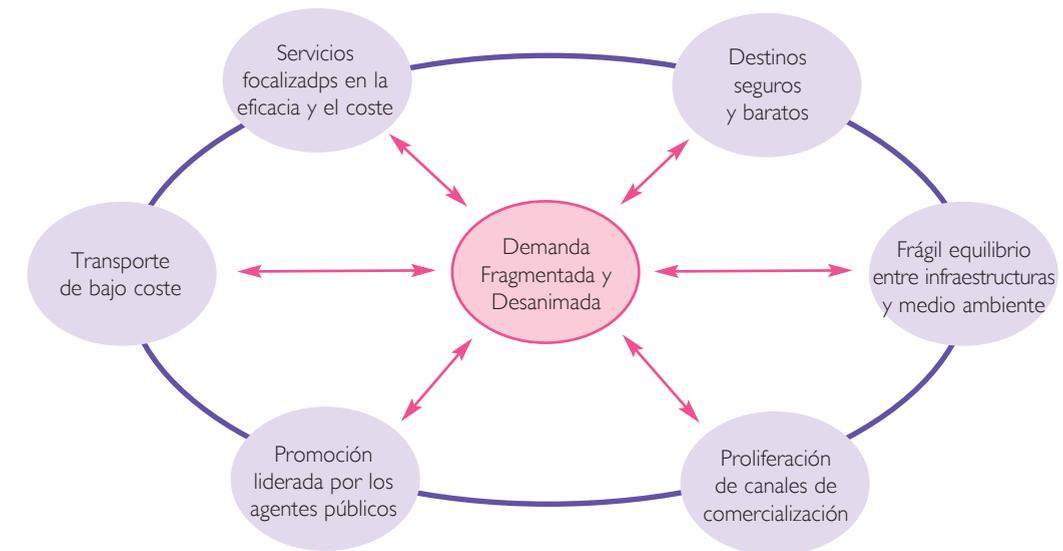
Rol de los agentes públicos: La complejidad y sofisticación de los servicios y las infraestructuras requeridas en este escenario obliga a una fuerte intervención del sector público para minimizar impactos ambientales y sociales. Los gobiernos locales juegan un importante papel en la planificación del destino y en la gestión de calidad de todo el sistema funcional turístico. Los agentes públicos aparecen como garantes de la higiene y salud en el destino turístico, así como protectores de los derechos del consumidor frente a los grandes grupos empresariales. El gobierno local trata de equilibrar la gestión integral del destino frente a la gestión puntual de grandes equipamientos privados. Existe poca predisposición de las Administraciones Públicas a subvencionar las compañías de transporte de bajo coste.

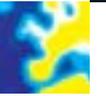
Escenario C: Demanda Fragmentada y Desanimada

En el último escenario, las implicaciones territoriales vienen determinadas principalmente por la permisividad que puedan mostrar los agentes locales ante un contexto desfavorable y la presión empresarial y ciudadana por mantener la cuota turística ganada en el mercado a toda costa. En este contexto, el exceso de oferta turística frente a una caída de la demanda puede perjudicar a muchos destinos y se puede tensar mucho el deseable equilibrio entre actividad turística y medio territorial (ver **Figura 11**).

Tipología de los destinos: En este escenario predominan los destinos atractivos, seguros y cómodos. Concretamente, la seguridad en sus diferentes dimensiones de estabilidad política, delincuencia, salud e higiene, adquiere prioridad absoluta. Perviven e incluso prosperan los destinos turísticos ubicados a distancias medias y cortas de los mercados emisores, mientras que falta mercado para desarrollar nuevos destinos en localizaciones exóticas y remotas debido al contexto desfavorable. Se acentúa el modelo de alojamiento "todo incluido", sobre todo en los destinos remotos.

FIGURA 11. IMPLICACIONES TERRITORIALES DEL ESCENARIO C





Estrategias de los destinos: Se especializan y se diferencian los destinos tradicionales, introduciendo mejoras incrementales que no supongan inversiones excesivas. Se desarrollan progresivamente y a pequeña escala destinos y productos alternativos a los tradicionales. Se lucha contra la estacionalidad y se dedica un gran esfuerzo por lograr la recurrencia del visitante. La acción comercial se centra en los mercados emisores de los países más desarrollados, que se encuentran dentro del propio bloque económico. Aumenta el riesgo de deslocalización de grandes hoteles ubicados en destinos maduros o en declive. Se asignan generosas subvenciones públicas a las compañías de transporte de bajo coste y a los touroperadores para garantizar niveles de ocupación en el destino.

Nivel de rivalidad entre destinos: En este contexto, se desata una fiera competencia entre destinos de un mismo bloque económico basada fundamentalmente en la seguridad y en los costes, pasando a un segundo plano la calidad de los recursos turísticos. Se ralentiza la aparición de nuevos destinos debido a las desfavorables condiciones geopolíticas y económicas. Tienen éxito los destinos emergentes que dan respuesta en calidad y precio a las nuevas necesidades de la demanda.

Planificación y gestión de destinos: Aparecen conflictos en los destinos ubicados en países poco desarrollados, suscitados por la crisis de la demanda y la necesidad de garantizar la sostenibilidad de los destinos turísticos. Los nuevos desarrollos turísticos se planifican con un alcance limitado para minimizar el riesgo de la inversión. La relativa atonía de la demanda permite fijar y respetar la capacidad de acogida de los destinos más masivos. Se enfatiza la colaboración y coordinación interadministrativa, ya sea vertical u horizontal, y se fomenta el asociacionismo empresarial local para contrarrestar el poder de negociación de los grandes grupos. Se trata de preservar a toda costa la identidad cultural y la cohesión social de los destinos turísticos.

Transporte hacia y en los destinos: En este escenario, se produce un claro dominio de las compañías aéreas de bajo coste, cuya presencia condiciona el éxito de muchos destinos turísticos. Se potencia el ferrocarril en los recorridos medios de los bloques regionales y se desarrollan sistemas de transporte colectivo muy eficientes desde el punto de vista energético. Destaca la importancia del transporte por carretera para acceder a los destinos cercanos, que son preferidos respecto a los más distantes.

Infraestructuras básicas y estructuras urbanas: La pervivencia de la estacionalidad junto con las limitaciones presupuestarias a nivel local para ampliar infraestructuras y dotaciones obliga a cerrar instalaciones durante gran parte del año. En este contexto, se trata de dimensionar infraestructuras para consumos medios y no para puntas de la demanda, así como potenciar el uso compartido de dotaciones entre residentes y turistas. Los alojamientos hoteleros obsoletos son demolidos o reconvertidos para otros usos, mientras que se intenta aumentar el índice de ocupación de los alojamientos residenciales mediante fórmulas de “time-sharing”. Se implantan infraestructuras ligeras en los destinos turísticos para reducir costes e impactos ambientales.

Promoción de los destinos: La política de promoción turística se vuelca en valores tales como seguridad, proximidad, ocio tranquilo y ambiente familiar. Las acciones de promoción turística quedan muy supeditadas al apoyo público; se produce una fuerte intervención del Estado y de las Comunidades Autónomas para impulsar los principales destinos turísticos. La promoción y la comercialización son compartidas por los operadores turísticos y los propios destinos turísticos.

Rol de los agentes públicos: Se produce una mayor intervención de las Administraciones Locales en la planificación espacial, promoción comercial y gestión de los destinos turísticos. Se aplican medidas de apoyo al sector tanto verticales como horizontales. Se elabora una nueva generación de planes turísticos dirigidos a reconvertir destinos maduros y a dinamizar destinos emergentes. Existe una clara predisposición de los Gobiernos Locales a subvencionar a los operadores turísticos con el fin de garantizar las tasas de ocupación. Se intensifica el riesgo de descoordinación entre Administraciones Públicas ante la posible formulación de medidas que se duplican o se contraponen con los pretendidos beneficios a corto y largo plazo.

Implicaciones en el ámbito empresarial

Entre los elementos de la oferta que configuran el sistema funcional turístico, los servicios que proporcionan las empresas con ánimo de lucro destacan por su importancia económica y social. Sin el concurso de las empresas sería impensable visualizar la actividad turística tal y como la conocemos hoy en día. Aunque son numerosas y diversas las empresas que participan en el sector turístico, la atención del presente estudio se ha centrado únicamente en tres servicios: alojamiento, transporte aéreo y comercialización.

A continuación, se analizan las implicaciones que presenta cada escenario sobre el sistema funcional empresarial, dando lugar a modelos empresariales muy diferentes. En este sentido, debe recordarse que previsiblemente los escenarios A y B convivirán en el tiempo, compartiendo los mismos contextos económico y tecnológico. También puede producirse una cierta coincidencia temporal entre los escenarios B y C, aunque partan de contextos diferentes. En suma, es difícil que uno de los escenarios se dé de forma plena y unívoca, por lo que habrá espacio suficiente para la coexistencia de modelos empresariales muy diferentes, siempre y cuando estén adaptados a la tipología de la demanda del momento.

Escenario A: Demanda de Nicho e Innovadora

La revolución del modelo de distribución turístico cobra particular relevancia en este escenario, en donde el comportamiento innovador de la demanda potencia los canales de venta directa. Este contexto resulta estimulante, pero al mismo tiempo estresante para las empresas (ver **Figura 12**).

Estrategia general. En este escenario, las empresas tienen básicamente dos opciones estratégicas: ejercer el rol de liderazgo, estableciendo los estándares del sector y creando demanda, o bien controlar permanentemente la evolución del mercado para detectar y aprovechar las nuevas oportunidades. A partir de estas opciones básicas, deben desarrollar productos turísticos personalizados y de alto valor añadido para capturar un mayor margen, aumentar la ventaja competitiva mediante la innovación en productos y procesos, e invertir intensamente en tecnología y recursos humanos. Este contexto requiere la existencia de entidades de capital riesgo dispuestas a financiar iniciativas turísticas de naturaleza innovadora.

FIGURA 12. IMPLICACIONES EMPRESARIALES DEL ESCENARIO A





- **Estrategias de los servicios de alojamiento y complementarios.** Ante la revolución que vive la cadena de valor del sector turismo, los hoteleros se configuran como los agentes que más valor pueden aportar al conjunto del negocio. Desde el lado de la oferta hotelera, se motivan y crean demandas muy especializadas mediante fuertes inversiones. Las cadenas hoteleras se expanden hacia nuevos destinos, adaptando la oferta de alojamiento a las características específicas de cada zona y al público objetivo al que se dirigen, conservando la imagen de marca y garantizando un nivel de calidad homogéneo en cualquier establecimiento. La diversidad y complejidad de la demanda obliga a diferenciar los establecimientos por productos o áreas temáticas, dando lugar a la creación de subredes dentro de las cadenas. Proliferan los alojamientos muy sofisticados desde el punto de vista estético y con servicios excelentes, que marcan el estándar de lujo. En el segmento de negocios, las habitaciones disponen de servicios a medida y de equipos tecnológicos de última generación. Cobra importancia la innovación en producto como factor de diferenciación respecto a los competidores. Se diversifican los servicios de alojamiento, restauración y ocio con el fin de satisfacer una demanda muy segmentada, y se crean nuevos servicios para clientes específicos, inexistentes en el momento presente. Aparecen empresas integradas de servicios para atender el turismo receptivo en los destinos, capaces de adaptarse a clientelas de nicho. Abundan los hoteles, restaurantes y centros de ocio que por sí solos motivan el viaje. Las PYMEs hoteleras hacen un serio esfuerzo por vender individualmente o de forma asociada en los principales mercados emisores, tratando así de disminuir su dependencia de los grandes touroperadores.

- **Estrategias de los servicios de transporte aéreo.** El mercado está segmentado entre compañías aéreas regulares y de bajo coste, aunque la competencia no es tan virulenta como en los otros escenarios. Las grandes compañías se centran en las líneas de largo recorrido, en el turismo de negocios y en los segmentos de mercado con poder adquisitivo medio-alto. Para los segmentos más altos, las compañías regulares ofrecen cabinas con servicios muy diferenciados; mientras que al mismo tiempo intentan atraer a la demanda de bajo coste a cabinas sin apenas servicios. El escenario A sólo interesa a las grandes compañías cuando encuentran un nicho con suficiente volumen de mercado para abrir y sostener una nueva línea regular; en casos de bajo volumen, tratan de captar a los viajeros, transportarlos hasta un "hub" y desde allí conducirlos hasta el destino final mediante compañías locales con las cuales tienen establecidas alianzas.

Las compañías de bajo coste atraen a aquellos microsegmentos de la demanda que desean conexiones directas y baratas a destinos urbanos, pero que huyen de los destinos turísticos masivos, tipo sol y playa. En general, a estas compañías no les interesa abrir líneas especialmente dedicadas para cubrir las necesidades de los microsegmentos que proliferan en el escenario A. Por otro lado, no disponen de una infraestructura y unas redes tan extensas y estables como las compañías regulares para cubrir itinerarios a destinos remotos. En suma, las compañías de bajo coste no muestran excesivo interés por este tipo de demanda.

- **Estrategias de los servicios de comercialización.** Este escenario es particularmente propicio para los touroperadores especializados y las agencias de viaje virtuales que aporten valor añadido; los grandes intermediarios experimentan en él con marcas diferentes, pero no encuentran suficiente volumen para volcarse en él. En este contexto, algunos agentes de la cadena de valor pueden actuar coyunturalmente como touroperadores para cubrir necesidades puntuales, pero no se consolidan como tales. Los intermediarios diseñan productos especializados/personalizados para nichos de mercado globalizados y facilitan al consumidor un "self-service" para que pueda crear sus propios paquetes turísticos a través de Internet ("Dynamic Packaging"). Es muy importante que las marcas en general estén asociadas con la experiencia emocional turística y que las marcas asociadas a Internet garanticen el producto ofertado. Se desarrollan canales múltiples de comunicación y comercialización (presencial, internet, telefónico, etc.) para facilitar la promoción y venta del producto turístico. Existe la posibilidad de contratar los servicios turísticos en cualquier punto de la cadena de valor (alojamiento, transporte, restauración, evento, etc.). Aparece la figura del agente turístico como consultor antes, durante y después del viaje; éste cobra honorarios directamente al cliente final como contrapartida de sus servicios. Las únicas agencias de viaje que perduran en este escenario son aquellas que disponen de personal muy especializado en destinos de nicho y altamente capacitado en el manejo de las nuevas tecnologías. Se establecen mecanismos que otorgan transparencia al sector para detectar posibles fraudes, sobre todo en los nuevos entrantes. Los pequeños operadores en destinos remotos disponen de certificados de calidad para ofrecer una seguridad mínima en la prestación del servicio y así atraer a la demanda.

Competencias centrales. El escenario A exige a las empresas capacidad para realizar ejercicios de prospectiva, dominio de la tecnología así como vigilancia constante del mercado y de los competidores. En materia de mercadotecnia, este contexto exige dominio del micromarketing, de la minería de datos y de la segmentación psicográfica por estilos de vida. Resulta crítica la capacidad de integración de la cadena de valor sectorial y la gestión de clientes a lo largo de todo el proceso de consumo turístico y a lo largo de su ciclo vital (cliente de negocios, de ocio, familiar, etc.). Se precisa innovación continua en diseño de productos, marketing y gestión de procesos, y, consecuentemente, una cultura organizativa abierta a los cambios y orientada a la innovación.

Procesos operativos. Las empresas que operen en este escenario deben contar con procesos muy flexibles y eficaces, orientados totalmente al cliente y a satisfacer de forma diferenciada las demandas de los microsegmentos del mercado. Los procesos de marketing son fáciles de segmentar, pero no así los procesos operativos, que requieren un mínimo de homogeneidad; hay que conseguir procesos personalizados a un coste razonable. Se redimensionan, sistematizan y personalizan algunos servicios y procesos para atender pequeños grupos de visitantes. Es factible la subcontratación de ciertos procesos (lavandería, limpieza, etc.) que ofrecen poco valor al cliente y no requieren una elevada personalización. Se lleva a cabo una implantación masiva de nuevas tecnologías (TICs) para aumentar la productividad de los servicios, lo cual impulsa la reingeniería e integración de los procesos operativos de "back-office" y "front-office". En este escenario, el cliente final actúa frecuentemente como integrador del producto turístico, lo cual obliga a una mayor integración de los procesos operativos entre distintos agentes de la cadena de valor para facilitar la transparencia de las operaciones compartidas (reservas, pagos, programas, etc.). Es posible crear plataformas

compartidas entre grandes operadores para explotar los destinos ubicados en países poco desarrollados y así compartir las inversiones; en este sentido, resulta crítico integrar los procesos de “back-office” en los destinos remotos para facilitar su integración en los mercados globales. Se habilitan sistemas de vigilancia y retroalimentación continuos para evaluar la satisfacción del turista.

Tecnología: Debe apoyar a los procesos operativos, integrándoles eficazmente entre sí (sistemas ERP) y permitiendo una intensa relación con los clientes (sistemas CRM), sin perder flexibilidad para adaptarse rápidamente a los cambios de la demanda. Los canales electrónicos alcanzan un modelo transaccional pleno. Se emplean sofisticadas tecnologías multimedia para vender el producto turístico (realidad virtual, vídeo streaming, simulaciones en 3D, etc.). Se desarrollan potentes y sofisticados motores de búsqueda en Internet, que ayudan al usuario a cribar eficazmente la multitud de productos turísticos existentes en el mercado. Se realizan fuertes inversiones dirigidas a mejorar la “usability” de las páginas web, las bases de datos de los sistemas CRM y la minería de datos.

Estructura organizativa: En este escenario, la organización debe ser preferentemente flexible y adaptativa, huyendo de rigideces y configuraciones excesivamente verticales. En el caso de las empresas grandes y medianas, los procesos operativos deben abordarse con una estructura estable y de corte tradicional, mientras que para desarrollar proyectos de innovación resulta más recomendable la estructura matricial en la que se configuran equipos multifuncionales procedentes de diferentes áreas operativas. En las empresas grandes se establecen unidades de negocio independientes y especializadas según el tipo de mercado o producto para evaluar su rentabilidad y riesgo. En cualquier caso, las unidades de negocio especializadas necesitan el apoyo de una estructura central que les suministra servicios compartidos y resuelve conflictos internos. Las empresas pequeñas y medianas cuentan con departamentos propios de marketing.

Personas: El personal troncal de la empresa debe tener una elevada capacitación profesional, orientación hacia el cliente, dominio de las nuevas tecnologías y alta movilidad dentro de la estructura organizativa de la compañía. Importancia de la polivalencia profesional. La formación del personal queda muy ajustada a las exigencias planteadas por cada nicho de la demanda. El aumento de los costes laborales se compensa con incrementos notables en la productividad. Las tareas poco cualificadas son subcontratadas a empresas de servicios especializadas. Se precisa el conocimiento de lenguas occidentales (inglés, alemán, francés, etc.) para atender la demanda de los mercados emisores más sofisticados.

Escenario B: Demanda Mayoritaria y Previsible

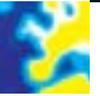
Este escenario observa hasta cierto punto los cánones del turismo tradicional, pero también recoge cambios importantes en las pautas de consumo de la demanda, refleja transformaciones en la configuración de la cadena de valor sectorial y presencia la emergencia de nuevos y voluminosos mercados turísticos (ver **Figura 13**).

Estrategia general: El contexto marcado por este escenario conduce a las empresas a enfatizar la relación calidad-precio de los servicios prestados y a reaccionar con agilidad ante las oportunidades reales que ofrezca el mercado, pero

sin tomar posiciones anticipadas y excesivamente arriesgadas. Los objetivos centrales son conocer en profundidad a los mercados de origen, desarrollar productos que respondan a las necesidades estándares de cada macrosegmento, diferenciando bien sus rasgos socioculturales y sociodemográficos, y crear marcas comerciales con fuerte imagen. Se tiende a formular una visión estratégica compartida entre todos los integrantes de la cadena de valor del sector y a crear grandes grupos empresariales o a establecer alianzas estratégicas para cubrir todos los eslabones de la cadena de valor. En algunos casos, tiene sentido la concentración empresarial de tipo vertical con el fin de mejorar la integración y la competitividad de los servicios.

FIGURA 13. IMPLICACIONES EMPRESARIALES DEL ESCENARIO B





- **Estrategias de los servicios de alojamiento y complementarios.** Los grandes proveedores de servicios de alojamiento tratan de cumplir una doble exigencia: reducir costes y aumentar la calidad. Se exige la prestación de los servicios con un alto nivel de calidad, garantizando de forma prioritaria la seguridad y la higiene. Se rentabilizan las inversiones realizadas en algunos segmentos del escenario A. Se desarrolla una nueva generación de alojamientos turísticos para una demanda masiva ("resorts", hoteles temáticos, etc.) y se renuevan los alojamientos en los destinos tradicionales. Se afianza la fórmula del "todo incluido" en las grandes cadenas hoteleras. Se amplía y se sofisticada la oferta de servicios complementarios de restauración, comercio, ocio, cultura, deporte, etc. Se presta mayor atención en los servicios a las diversas tipologías familiares (niños pequeños, adolescentes, mayores, etc.). Se refuerza el poder de negociación de los alojamientos frente a los touroperadores mediante la promoción de la venta directa por Internet.
- **Estrategias de los servicios de transporte aéreo.** En este escenario resulta muy importante la coordinación entre la red aérea y la red ferroviaria; concretamente, el tren de alta velocidad es un excelente complemento al avión en rutas cortas y medias. Se mantiene la segmentación del mercado de transporte aéreo entre compañías regulares y de bajo coste, prevaleciendo una fuerte competencia entre ellas. A pesar del fuerte nivel de rivalidad, las compañías regulares y las de bajo coste aprenden a convivir, logrando un cierto equilibrio en un mercado muy favorable al turismo y al viaje en general.

Las estrategias de las grandes compañías regulares se basan en: potenciar aquellos mercados a los que no llegan las compañías de bajo coste; diferenciar sus productos claramente respecto a sus competidores; abrir nuevas líneas hacia mercados emergentes; volar a los principales aeropuertos internacionales; ofrecer gran variedad de destinos y frecuencias; establecer alianzas internacionales; disponer de buenos servicios aeroportuarios y de atención al cliente; economizar en la estructura de costes, pero no en el producto que se ofrece al cliente. Se estimula la compra compulsiva de viajes durante la temporada baja mediante tarifas muy económicas con el fin de fidelizar al cliente en la temporada alta. La presión de los consumidores obliga a la eliminación total del overbooking. Las grandes compañías aéreas actúan como canal de distribución para otros servicios (hoteles, alquiler de coches, seguros de viajes, etc.).

Las compañías de bajo coste muestran un gran interés por los macrosegmentos que dominan el escenario B. Abren nuevas líneas en todos aquellos mercados emergentes que ofrezcan suficiente volumen, aunque sea estacional y se trate de líneas de largo recorrido. Su flexibilidad operativa les proporciona una gran ventaja competitiva sobre las compañías regulares, aunque no son capaces de prestar un servicio de calidad como las anteriores. Su mayor handicap sigue siendo no contar con bases operativas en grandes aeropuertos, ya que éstos permanecen en manos de las líneas aéreas tradicionales.

- **Estrategias de los servicios de comercialización.** En el escenario B los sistemas globales de distribución de reservas (GDS) y los grandes touroperadores mantienen una fuerte presencia en el mercado de intermediación, aunque están muy presionados por los canales de venta directa. Los GDS ofrecen todo tipo de servicios que puede requerir tanto el turista vacacional como el viajero de negocios. La demanda exige alta calidad y fiabilidad de los paquetes turísticos, cobrando gran importancia la marca país, como sinónimo de calidad y seguridad, y la marca del comercializador de productos turísticos. El exceso de información sobre productos turísticos conduce a la demanda hacia agentes intermediarios que confeccionan los paquetes turísticos de forma presencial o electrónica. Así, la demanda tiende a utilizar un modelo mixto de comercialización en el que conviven los canales presenciales y electrónicos. Se establecen "joint-ventures" entre intermediarios de los nuevos mercados emisores y los destinos tradicionales. Se efectúa un seguimiento continuado del nivel de satisfacción de los touroperadores con el destino elegido.

Competencias centrales. En el ámbito de mercadotecnia, se exige a las empresas una excelente capacidad de investigación de mercados, el dominio del marketing de grandes grupos y el conocimiento profundo de los principales mercados emisores. Desde el punto de vista operativo, el escenario B exige: capacidad de integración y control de la cadena de valor sectorial, sin perder de vista a los clientes finales; gestión eficiente de proveedores; optimización de los procesos operativos para mantener los márgenes de negocio; gestión de la calidad total de los servicios; y gestión de grandes plantillas de personal. Todo ello requiere una cultura organizativa fuerte y orientada a la eficacia, en la cual se gestiona muy bien el conocimiento del entorno y de la propia empresa.

Procesos operativos. Este escenario requiere la implantación masiva de nuevas tecnologías (TICs) para aumentar la productividad de los servicios, a la automatización de procesos que permitan abaratar costes y a la subcontratación de ciertos procesos (lavandería, limpieza, etc.) que ofrecen poco valor al cliente. Todo ello obliga a la reingeniería y al encadenamiento de los procesos externos (orientados a la demanda) e internos. Los canales electrónicos deben alcanzar un modelo transaccional pleno. La complejidad de los paquetes turísticos otorga prioridad a los procesos operativos ligados con proveedores de servicios.

Tecnología. En este contexto, la tecnología es percibida como un "commodity" por los clientes y además constituye el soporte fundamental de los procesos operativos, en general, y de la gestión de proveedores de servicios, en particular. Las herramientas tecnológicas de gestión avanzada (tipo ERP y CRM) son muy potentes, versátiles y caras. Los alojamientos hoteleros cuentan con sofisticados y amigables sistemas de información turística, que ayudan al visitante a conocer mejor las atracciones y los servicios disponibles en el destino turístico. Las innovaciones en multimedia (realidad virtual, simulaciones en 3D, etc.) son muy útiles para promocionar y comercializar el producto turístico a través de los canales electrónicos. La articulación de los diversos agentes de la cadena de valor sectorial es una realidad gracias a potentes plataformas informáticas.

Estructura organizativa: La relativa estabilidad y previsibilidad de la demanda permite emplear una estructura organizativa compleja de tipo divisional, ya sea geográfica o por productos, que sea eficaz para manejar grandes volúmenes de clientes. En los mercados emergentes, el establecimiento de estructuras comerciales debe estar justificada por el volumen de negocio obtenido. Las grandes empresas con implantación global requieren de unos potentes servicios centrales que permitan alcanzar economías de escala y cierta homogeneidad en sus procesos operativos, sin interferir en las peculiaridades de los mercados locales.

Personas: El personal troncal de la empresa debe tener una elevada capacitación profesional y un buen dominio de las nuevas tecnologías. La formación del personal está muy orientada a lograr unos procesos operativos muy eficientes. Las tareas poco cualificadas deben ser altamente normalizadas para mantener un elevado nivel de productividad. Escasez de mano de obra barata en los países más desarrollados, lo que induce al empleo masivo de inmigrantes para tareas poco cualificadas. Costes laborales más bajos en los destinos ubicados en países en vías de desarrollo. Se otorga prioridad al conocimiento de las lenguas de los principales mercados emisores (inglés, alemán y francés), aunque también se valora el conocimiento de lenguas orientales para atender a la creciente demanda asiática.

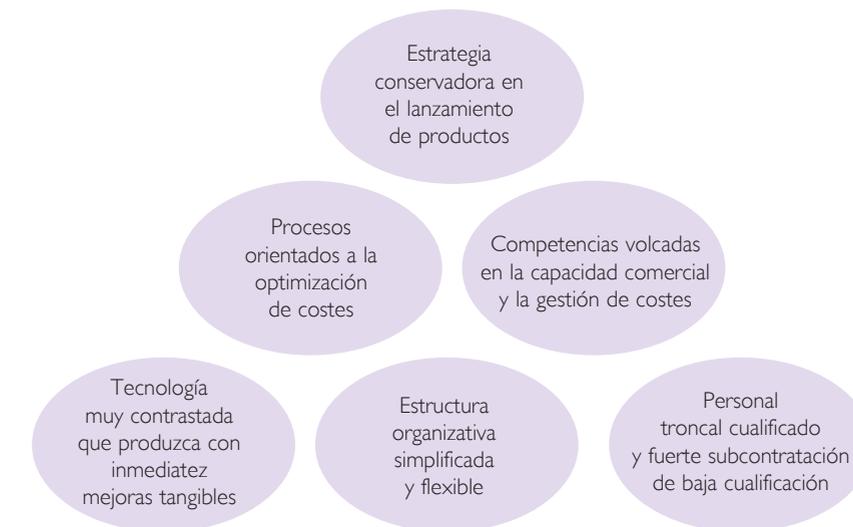
Escenario C: Demanda Fragmentada y Desanimada

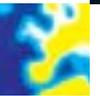
A pesar del contexto desfavorable en que se desenvuelve este escenario, las empresas de servicios turísticos siguen teniendo oportunidades de negocio y también se ven obligadas a afrontar los cambios estructurales que experimenta el sector (ver **Figura 14**).

Estrategia general: En este escenario se agudiza la exigencia de calidad-precio por parte de la demanda y en ciertos servicios sólo prima el factor coste. El contexto desfavorable provoca la ruptura de la cadena de valor del sector; en otras palabras, los diferentes operadores turísticos (proveedores de servicios, compañías de transporte e intermediarios)

tienden a competir ferozmente unos contra otros, invadiendo frecuentemente sus respectivas áreas de actuación. Por todo ello, las empresas se decantan por estrategias conservadoras: explotar los productos consagrados en el mercado; evitar el lanzamiento de nuevos productos poco contrastados; lanzar nuevos productos como proyectos individuales para acotar el riesgo y maniobrar con suficiente margen; acercar al máximo el producto turístico al consumidor; consolidar las marcas comerciales en los principales mercados objetivo; reforzar las estrategias de fidelización de clientes; potenciar una estrategia de diferenciación en segmentos especializados sin asumir riesgos de liderazgo innecesarios.

FIGURA 14. IMPLICACIONES EMPRESARIALES DEL ESCENARIO C





- **Estrategias de los servicios de alojamiento y complementarios.** Este escenario puede ser relativamente favorable para las grandes cadenas hoteleras ya que la sobreoferta de plazas en muchos destinos turísticos obliga al cierre de pequeñas y medianas empresas y a la reconversión de establecimientos obsoletos. Tiene lugar una fuerte expansión de los “complejos todo incluido”, lo que supone una fuerte amenaza sobre la oferta complementaria local. Existe una fuerte competencia entre alojamientos residenciales (apartamentos) y hoteleros. Se observa una escasa innovación en el modelo de alojamientos turísticos y un débil crecimiento de la oferta complementaria debido a la disminución del poder adquisitivo. Los hoteleros intentan defenderse del fuerte poder de negociación de los intermediarios fortaleciendo su tejido asociativo y comercializando directamente su producto en los mercados emisores.
- **Estrategias de los servicios de transporte aéreo.** En este escenario se produce una feroz competencia entre compañías regulares y de bajo coste. El mercado favorece a las últimas ya que cubren las rutas regionales de media distancia con un coste más económico. Las compañías que han sobrevivido son aquellas que han realizado cambios drásticos en su gestión comercial y en sus procesos operativos.

Al decaer los vuelos turísticos de largo recorrido por la inestabilidad geopolítica, las compañías regulares se ven obligadas a competir directamente con las de bajo coste, ofreciendo condiciones similares. Asimismo, las grandes compañías tratan de especializar mucho más sus tráficos, intentan abrir nuevos mercados, diferencian mucho el producto para ciertos segmentos objetivo y disminuyen el número de vuelos directos a muchos destinos turísticos, sustituyéndolos por conexiones a “hubs” regionales. Se estimula al máximo la compra compulsiva de viajes

durante todo el año mediante la oferta de precios “irresistibles”. En este contexto, se aceleran las fusiones y adquisiciones de compañías aéreas.

Las compañías de bajo coste mantienen su vitalidad, aunque la recesión económica ha producido una consolidación importante en el mercado, reduciendo el número total de líneas. Estas compañías siguen estrategias muy agresivas de penetración en los mercados de las líneas regulares, pero no son capaces de expandirse a todos los segmentos por la precariedad de la demanda. Dominan en los tráficos regionales y participan en las rutas más voluminosas de largo recorrido. La competencia feroz entre aeropuertos por capturar tráfico aéreo les permite establecer bases en grandes ciudades y acceder a “slots” anteriormente reservados a las líneas regulares.

- **Estrategias de los servicios de comercialización.** En el escenario C predomina la fragmentación y proliferación de los agentes comercializadores. En este contexto, coexisten grandes touroperadores con una constelación de pequeños intermediarios y de empresarios que venden directamente sus productos al consumidor final. En aquellos lugares donde se alcanzan acuerdos entre gobiernos locales y compañías aéreas de bajo coste, se debilita claramente el posicionamiento de los sistemas globales de distribución (GDS) y de los grandes touroperadores. Prevalece la venta directa de paquetes combinados de touroperadores al cliente final, en detrimento de las agencias de viaje. Las inversiones en marketing, ya sea masivo o segmentado, son muy comedidas. Cobran importancia en los medios de comunicación las marcas sinónimo de calidad y seguridad.

Competencias centrales. En este escenario prevalecen las competencias relacionadas con la capacidad comercial, la gestión de costes y la optimización de los procesos operativos. Las circunstancias socioeconómicas exigen una cultura organizativa fuerte y orientada a la eficacia.

Procesos operativos. El objetivo central de los procesos debe ser mejorar la eficiencia empresarial con el fin de garantizar una mínima rentabilidad en un mercado de elevada rivalidad. Se persigue la automatización y estandarización de los procesos operativos para aumentar la productividad y reducir personal. Esto conduce a la reingeniería de los procesos operativos, pero sin incurrir en costosas inversiones tecnológicas. Los canales electrónicos deben alcanzar un modelo transaccional pleno.

Tecnología. En este escenario, se introducen tecnologías muy contrastadas en el mercado que facilitan los aumentos de productividad y las disminuciones de costes. Se huye de soluciones tecnológicas excesivamente novedosas con resultados inciertos y de tecnologías demasiado sofisticadas que requieran una larga y costosa implantación.

Estructura organizativa. La reducción geográfica de los mercados y la incertidumbre económica aconsejan estructuras organizativas simplificadas, ágiles y adaptables a la estacionalidad de la demanda. La ausencia de oportunidades en los mercados emergentes o en los destinos remotos obliga a los grandes operadores turísticos a abandonar o recortar delegaciones comerciales y establecimientos en el exterior. Las empresas medianas y pequeñas incorporan departamentos de marketing en su organización para fortalecer su función comercial.

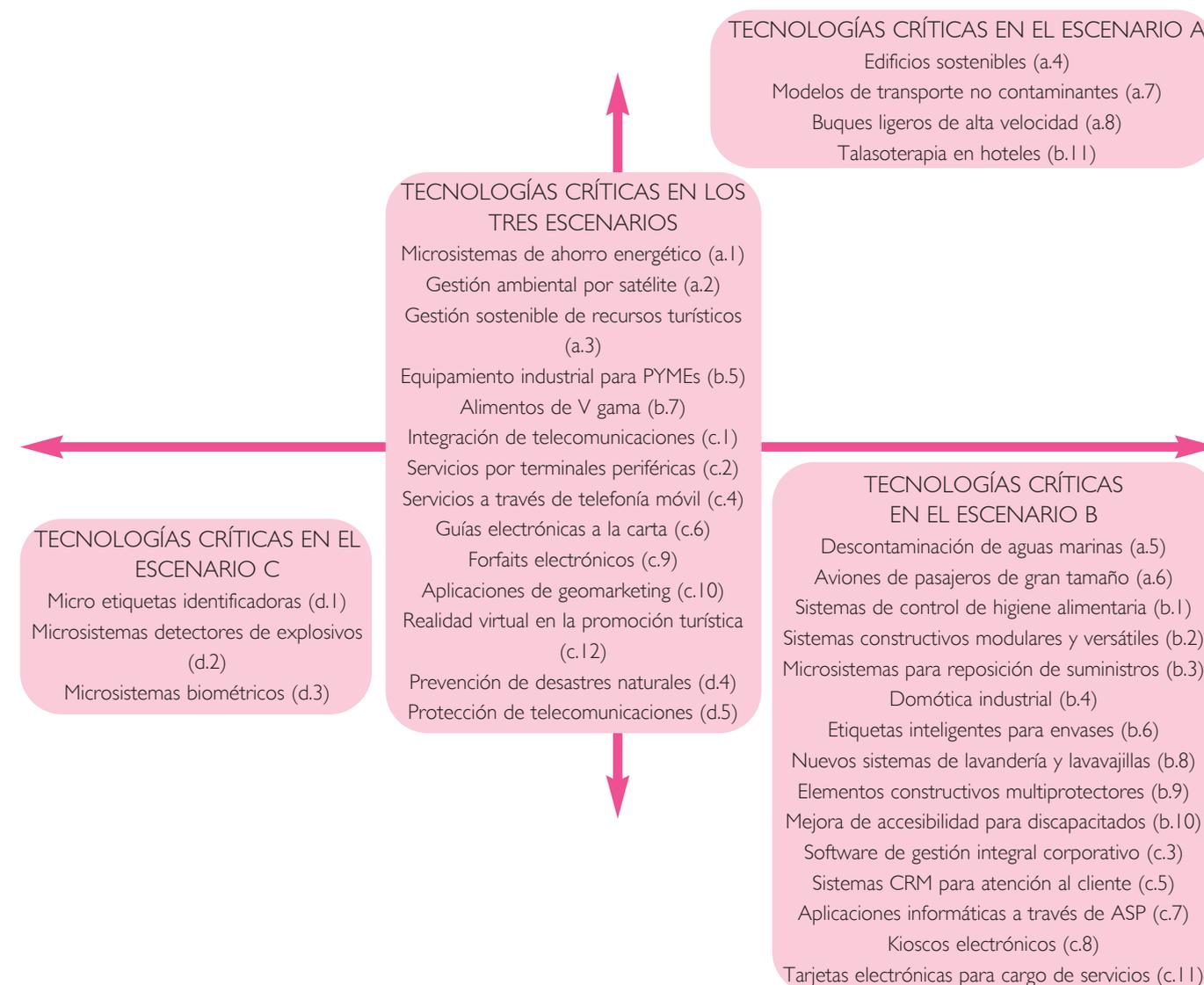
Personas. Conviven niveles directivos con elevada cualificación junto con personal subcontratado poco cualificado para reducir los costes fijos. La estacionalidad obliga a contrataciones temporales, lo cual incide en una baja productividad y cualificación. Crece el empleo de inmigrantes para la prestación de servicios a bajo costes. Se valora el dominio de idiomas de los principales mercados emisores del bloque regional.

Implicaciones en el ámbito tecnológico

Aparte de determinar las implicaciones que los tres escenarios plantean en los ámbitos territorial y empresarial, también se exploran las implicaciones que presentan en el ámbito tecnológico. Con tal propósito, se ha realizado una encuesta sobre tecnologías críticas entre veinte expertos del sector turismo. Los datos aportados por los expertos vía cuestionario incluían un listado de tecnologías, su grado de importancia para el sector, su posible fecha de materialización y su previsible nivel de aplicación. Los resultados de la encuesta sobre tecnologías críticas se recogen clasificados en cuatro áreas temáticas en los cuadros que se presentan en Anexo II.

Una vez identificadas y valoradas las tecnologías que presentan mayor relevancia para el sector turístico en el horizonte temporal contemplado por el estudio, se procede a identificar las tecnologías que resultarán más críticas en cada escenario, obteniéndose los siguientes resultados (ver **Figura 15**).

FIGURA 15. TECNOLOGÍAS CRÍTICAS SEGÚN ESCENARIOS



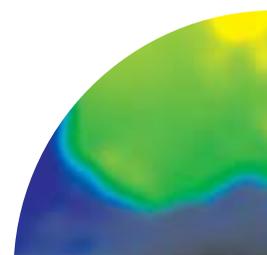
En primer lugar, existe un conjunto de **tecnologías comunes** a los tres escenarios. En otros términos, se trata de aquellas tecnologías que se utilizarán en el futuro indistintamente de las pautas sociales de los turistas y del contexto geopolítico y socioeconómico que afecte al sector turismo. En este conjunto destacan las tecnologías de gestión ambiental, las relacionadas con el equipamiento industrial de PYMEs, las que suministran servicios telemáticos innovadores a los turistas, las que refuerzan el marketing y la promoción turística y aquellas otras relacionadas con temas de prevención de desastres y de seguridad en las telecomunicaciones.

En segundo lugar, se detecta un grupo de tecnologías particularmente relevantes en el **escenario A**, que pueden ser apreciadas por una demanda sofisticada e innovadora, que prolifera en un contexto turístico muy favorable. En este grupo sobresalen las tecnologías orientadas a la protección del medio ambiente y a la sostenibilidad de los destinos turísticos, y aquellas otras que personalizan los servicios turísticos a clientelas de nicho.

En tercer lugar, se identifica una serie de tecnologías críticas para el **escenario B**, que benefician claramente la operativa de las grandes empresas turísticas. El gran volumen de turistas previsto en este escenario favorable para los viajes y el turismo en general obliga a buscar todo tipo de mejoras en los procesos operativos de los hoteles, touroperadores y otras empresas turísticas de gran tamaño. Dentro de este grupo destacan las tecnologías relacionadas con la descontaminación de los destinos de sol y playa, con el transporte de pasajeros de gran volumen, con la automatización de los procesos operativos, con el desarrollo de nuevos sistemas constructivos, con la eficacia de los sistemas de atención al cliente y con la ubicuidad de los sistemas de información electrónicos.

En último lugar, aparecen las tecnologías críticas correspondientes al **escenario C**. El denominador común de estas tecnologías es el factor seguridad como respuesta a las turbulencias que sufre el contexto que envuelve a la actividad turística. Así, en este segmento resalta el desarrollo de microsistemas electrónicos capaces de identificar personas y detectar explosivos en los puntos clave donde se aglomeran los turistas.

Conviene recordar que esta clasificación no tiene carácter exclusivo en absoluto. De hecho, todas las tecnologías aquí recogidas pueden desarrollarse en cualquiera de los escenarios diseñados. La única pretensión de este ejercicio es resaltar la relativa criticidad que presentan las tecnologías analizadas en cada uno de los escenarios diseñados.



Oportunidades para el sector turístico español

Los tres escenarios esbozados en este documento presentan retos significativos para el sector turístico español en el horizonte del año 2015, tal y como se desprende de las implicaciones presentadas en el capítulo anterior. La materialización de los citados retos en amenazas u oportunidades dependerá, en gran medida, de la capacidad del sector para asumir los cambios venideros y afrontarlos con las estrategias correctas y los recursos adecuados.

Desde esta perspectiva, interesa destacar las oportunidades futuras que pueden ser aprovechadas por el sector turístico español en tres áreas básicas:

- **Turismo receptivo**, entendido como aquel que reside fuera de nuestras fronteras y al que podemos atraer a nuestros destinos turísticos.
- **Turismo emisor**, constituido por los diversos segmentos de la demanda turística española que pueden estar interesados en viajar al exterior.
- **Exportación de “know-how” turístico**, apartado en el que se incluyen: productos industriales relacionados con la actividad turística; nuevas tecnologías aplicadas al sector; modernización de procesos operativos empresariales; ingeniería y consultoría; instrumentos de promoción y comercialización; sistemas de información y comunicación; diseño, desarrollo y ejecución de destinos turísticos; gestión de políticas públicas; y aplicación de técnicas de sostenibilidad territorial.

Oportunidades en el Escenario A: Demanda de Nicho e Innovadora

Probablemente, este escenario es el que presenta retos más significativos para el sector turístico español. El tradicional posicionamiento en productos de turismo masivo otorga “a priori” una menor capacidad de reacción a las empresas y los agentes públicos para aprovechar las oportunidades que se derivan de una demanda muy segmentada y especializada. No obstante, España posee suficientes atractivos, infraestructuras y competencias profesionales para posicionarse adecuadamente en este tipo de mercados.

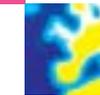
- **Turismo receptivo:** Este escenario obliga a adaptar cada producto turístico a las nuevas y crecientes exigencias de la demanda. Concretamente, el producto sol y playa debe complementarse con otros productos que incrementen su atractivo y valor, diferenciando su oferta según los diversos segmentos de la demanda. Esto supone la reestructuración del modelo tradicional y la diversificación de los recursos turísticos con el objetivo de aumentar el gasto medio del visitante y suavizar la estacionalidad. En este contexto existe una gran oportunidad para promocionar el turismo cultural como motor del viaje y para lanzar el turismo rural de calidad. Todo ello requiere innovar en los canales de comercialización dirigidos a nichos de mercado y posicionarse con marcas fuertes y reconocibles en los principales mercados origen. El gran reto de este escenario reside en capacitar y apoyar a las PYMEs del sector en las áreas de marketing, tecnología y procesos para que aprovechen las oportunidades que genera una demanda global muy fragmentada y exigente. Las PYMEs deben posicionarse en los mercados exteriores aprovechando el apoyo financiero

y logístico de las Administraciones Públicas. Este contexto obliga a la oferta turística española a ser muy proactiva en los principales mercados emisores con el fin de estimular y atraer a la demanda potencial. El escenario A debe utilizarse por el sector como una lanzadera de proyectos y experiencias, que en caso de fructificar pueden trasladarse a otros segmentos de la demanda. España debería integrarse más con Europa para compartir turistas de otros bloques regionales, apareciendo como multidestino europeo junto con Francia, Italia y Reino Unido.

- **Turismo emisor:** En este escenario, el turismo emisor tiene un fuerte potencial de crecimiento, aunque puede ser difícil controlarlo. Se debe disfrutar de un conocimiento profundo y muy especializado de los destinos preferidos por un tipo de demanda muy segmentada y exigente. Se trata de captar al turista nacional y encauzarlo al exterior a través de empresas españolas que operen a nivel global. Para nichos de mercado muy especializados, es preciso desarrollar nuevos productos y canales de comercialización. En diez años se abrirán nuevos destinos urbanos en los Países del Este de la Unión Europea, que pueden resultar muy atractivos para muchos viajeros españoles. El escenario A supone una gran oportunidad para las agencias de viaje muy especializadas.
- **Exportación de “know-how”:** Se detectan oportunidades limitadas frente a otros países con mayor tradición en la atracción y gestión de este tipo de demanda. En cualquier caso, el sector turístico nacional dispone de suficiente experiencia y recursos para desarrollar productos

y servicios imaginativos que satisfagan las necesidades de una demanda muy especializada. En este escenario, tanto las empresas grandes como pequeñas tienen oportunidades interesantes para vender su conocimiento y tecnología en el exterior.

En suma, el aprovechamiento de este escenario requiere un gran esfuerzo de inversión, formación e innovación por parte de todos los agentes sectoriales y territoriales. Quizás, la clave del éxito esté en la colaboración entre los agentes públicos, los empresarios y la población del destino turístico.



Oportunidades en el Escenario B: Demanda Mayoritaria y Previsible

En principio, este escenario es el que presenta más oportunidades de futuro al sector turístico español, dada su actual concentración en productos de turismo masivo. No obstante, la inevitable evolución de los mercados emisores europeos en sol y playa así como la emergencia de potentes mercados en Asia y, quizás, en América Latina obligarán a los operadores turísticos nacionales a crear nuevos productos y a reinventar los productos tradicionales. Todo esto conduce a los agentes turísticos a formular modelos estratégicos a largo plazo y a mantener un esfuerzo continuado en materia de creatividad e innovación, aunque no de forma tan precipitada como en el Escenario A.

- **Turismo receptivo:** Debe aprovecharse la elevada experiencia del sector turístico español en el desarrollo y la gestión del turismo masivo. Por otro lado, España cuenta con una gran capacidad y calidad de infraestructuras, con una extensa oferta complementaria y con una amplia diversidad de destinos para atender grandes volúmenes de visitantes. Este escenario impone varias condiciones: implantar una estrategia más agresiva para dominar los canales de comercialización en los principales mercados de origen, ya sean históricos o emergentes; reforzar los conceptos de calidad y seguridad en todos los productos turísticos; optimizar el nivel de ocupación tanto de la planta hotelera como extrahotelera existente en el país; y desarrollar en territorio español "hubs" aeroportuarios para compañías aéreas y así garantizar el flujo de viajeros. Por razones lingüísticas y socioculturales, España debe aprovechar a fondo las oportunidades de los mercados emergentes en América Latina, ya que

los mercados asiáticos muestran mayor predilección por los países anglosajones. Todo parece indicar que el principal mercado de turismo masivo para España seguirá siendo la Unión Europea; sin embargo, debe observarse cómo el turista europeo utiliza cada vez menos a los touroperadores y más a las compañías de bajo coste y al canal de venta directa.

- **Turismo emisor:** El objetivo es encauzar al turismo masivo nacional a través de empresas españolas que operan en el exterior y que pueden prestar la gama de servicios y el nivel de calidad al que están acostumbrados los turistas nacionales. El reto consiste en desarrollar productos temáticos que atraigan al viajero nacional y lo fidelicen a marcas españolas con establecimientos en el exterior. Asimismo, deben ampliarse los mercados emisores a toda Europa, diseñando productos atractivos para los viajeros europeos en destinos controlados por empresas españolas (caso de América Latina) y desarrollando modelos de "resort" en el exterior adaptados a las exigencias del turista español/europeo. No debe olvidarse el potencial que ofrecen los inmigrantes afincados en España, los cuales efectuarán periódicamente viajes de largo recorrido a sus países de origen.
- **Exportación de "know-how":** Se prevén grandes oportunidades para transferir el extenso conocimiento sobre el negocio de turismo masivo a otros países mediante inversiones directas o "joint-ventures". También existe una rica experiencia entre los agentes públicos sobre planificación y gestión de destinos turísticos. Este escenario

requiere desarrollar tecnología propia sobre gestión de procesos, la cual posteriormente puede venderse en otros mercados. Mientras que las Administraciones Públicas actúan como observatorios en el exterior para detectar oportunidades comerciales, los grandes operadores turísticos españoles deben exportar sus modelos de negocio, cobrando derechos comerciales o bien honorarios de consultoría.

Oportunidades en el Escenario C: Demanda Fragmentada y Desanimada

Este es un escenario complicado para el turismo a nivel global, pero puede no serlo tanto para el sector turístico español en particular. El predominio de los factores coste, proximidad y seguridad juegan a favor de España como destino satisfactorio para los principales mercados emisores europeos y norteamericanos.

- **Turismo receptivo:** En este escenario se puede producir un renacimiento del turismo masivo hacia el litoral español ante las turbulencias de los destinos emergentes; sin embargo, esta situación puede ser coyuntural y puede retrasar la tan necesaria reconversión del sector. En este contexto, deben aprovecharse las oportunidades para seguir atrayendo turismo masivo hacia productos tradicionales, mientras que al mismo tiempo se promocionan y desarrollan productos complementarios y alternativos a los anteriores. Asimismo, debe atraerse a pequeños segmentos especializados que rechazan los viajes masivos y que encuentran en nuestro país una alternativa segura a otros destinos remotos e inestables.

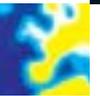
- **Turismo emisor:** Existen oportunidades para encauzar el turismo emisor español hacia “destinos estables y seguros”, cubiertos por operadores turísticos españoles. Las marcas españolas deben ser sinónimas de seguridad, previsión y calidad en el disfrute de la experiencia turística. Este contexto es particularmente adecuado para desarrollar modelos de complejos “todo incluido”, adaptados a las peculiaridades del turista español que viaja al exterior.

- **Exportación de “know-how”:** Se detectan oportunidades para transferir el extenso conocimiento de los operadores nacionales sobre el turismo masivo a otros países mediante inversiones directas o “joint-ventures”. En particular, pueden ser interesantes las transferencias de tecnología propia relacionadas con el marketing y la gestión de procesos operativos.

Como conclusión general a este apartado, cabe apuntar que la clave del éxito para aprovechar cualquier oportunidad futura en los tres escenarios radica en la colaboración entre los agentes públicos, los empresarios y la población del destino turístico.

Reflexiones finales

Aunque los objetivos del presente estudio han quedado cubiertos en los capítulos previos, resulta aconsejable extraer una serie de reflexiones generales que pueden ser de utilidad para orientar las actuaciones de los agentes públicos y privados durante los años venideros. Bajo este espíritu, se plantean a continuación un conjunto de recomendaciones que pueden ser válidas, con mayor o menor intensidad, en cualquiera de los tres escenarios diseñados.



- **Profundización en la investigación de mercados.** El sistema estadístico español que mide tanto la demanda como la oferta turística está considerado como uno de los más completos y rigurosos a nivel internacional. Sin embargo, algunos operadores turísticos piden una mayor extensión, segmentación y sofisticación de los sistemas de información estadística y de los estudios de mercado. Esta discrepancia entre el formato actual de las estadísticas públicas y las necesidades empresariales debe resolverse mediante una mayor colaboración entre los empresarios y las diversas Administraciones Públicas con competencias en la materia. De hecho, en la actualidad se lleva a cabo una investigación de los mercados cada vez más segmentada y sofisticada, que se ajusta mejor a las expectativas empresariales.
- **Valoración de la experiencia turística como motor de la demanda.** Cualquiera que sea el escenario de futuro considerado, la demanda siempre evaluará la rentabilidad de su viaje en función de la experiencia turística percibida, siendo ésta un factor común a todos los segmentos de la demanda. Por definición, en toda actividad turística siempre tiene que haber una experiencia satisfactoria, que produzca entretenimiento y emoción. Esta realidad nos obliga a prestar más atención a la calidad de las atracciones y de los equipamientos turísticos, y a facilitar la participación del turista en la experiencia turística.
- **Paso de un modelo dirigido por los intermediarios extranjeros a uno pilotado por la oferta nacional.** Hasta el momento, el modelo turístico español se ha basado en el volumen y en la planificación a corto plazo, y ha estado prácticamente supeditado a las exigencias de los touroperadores. Según algunos especialistas, el sector turístico se mueve mayormente por impulsos de la oferta y no tanto de la demanda, ya que ésta se encuentra latente y debe ser activada por los medios de comunica-

ción. Si esta reflexión es cierta, entonces el sector debería aflojar sus relaciones de dependencia con los grandes touroperadores y reconvertir su oferta, dirigiéndola hacia aquellos segmentos de la demanda que más interesen al país a largo plazo. Todo ello conlleva cambiar los modelos y comportamientos predominantes en el sector durante casi 60 años, lo cual no es tarea fácil.

- **Reconfiguración y estabilización de la cadena de valor sectorial.** De cara al futuro, cada agente de la cadena sectorial deberá aportar valor, de lo contrario no será capaz de sostener una posición competitiva y desaparecerá del mercado. Ahora bien, aún asumiendo la lógica de esta premisa, sería aconsejable articular una cadena de valor en la que todos los agentes disfruten de unos márgenes razonables dentro de un entorno competitivo. Frente a la aparición de nuevos entrantes, como las compañías de transporte de bajo coste o los intermediarios virtuales, el sistema turístico precisa contar con agentes que otorguen estabilidad a largo plazo a la actividad en general y a los destinos en particular. No se trata tanto de blindar el sector contra la entrada de nuevos competidores, sino de evitar la canibalización desmedida que puede producirse entre ciertos operadores y que puede traer consigo la inestabilidad de un sector clave para la economía española.
- **Evaluación del impacto real de las nuevas tecnologías.** Hay que alcanzar una "impresión justa" de las nuevas tecnologías y no dejarse deslumbrar por ellas. Actualmente, todas las previsiones actuales apuntan a que Internet conseguirá una gran cuota de mercado en la comercialización de viajes sencillos durante los próximos años. Ahora bien, lo que no está claro es si las ventas directas por Internet serán en el futuro más baratas que las realizadas a través de intermediarios. En el supuesto de que no se produzca un diferencial de costes relevante, es

probable que Internet consolide su propio hueco comercial y conviva con otros canales tradicionales de intermediación. Por otro lado, sí es previsible que se produzcan innovaciones importantes que mejoren sustancialmente la efectividad de los procesos operativos internos y externos de los operadores turísticos.

- **Mayor especialización y diferenciación de los destinos turísticos.** En cualquiera de los escenarios de futuro esbozados en este estudio, parece razonable exigir una mayor especialización y diferenciación a los destinos turísticos en nuestro país. En muchos casos, esta medida supondrá desmontar desastres urbanísticos del pasado y mejorar los niveles de equipamientos colectivos. El logro de este objetivo requiere la consiguiente concienciación tanto de gobiernos regionales como locales a la hora de establecer sus correspondientes políticas de promoción y comercialización.
- **Consecución de la calidad y sostenibilidad del destino turístico.** Gracias a la posición dominante que ocupa en el sector turístico global, España debiera prestar más atención a los aspectos cualitativos que a los cuantitativos. Los ritmos de crecimiento de turistas deberían suavizarse y en algunos casos disminuir, otorgándose prioridad al aumento del gasto per cápita y a la mejora de los márgenes empresariales. Este objetivo debe lograrse asegurando la sostenibilidad medioambiental de los destinos y la gestión integral de calidad de los mismos.

- **Mejora de la gobernabilidad del destino turístico.** La madurez alcanzada por el modelo turístico español exige planificar y gestionar los destinos de forma más transparente y consensuada con los diferentes agentes públicos y privados. En otras palabras, se trata de mejorar la gobernabilidad del destino turístico garantizando la colaboración público-privada, la coordinación interadministrativa y la participación ciudadana.
- **Formación continuada del capital humano.** Las implicaciones empresariales de cualquiera de los tres escenarios diseñados revelan cambios importantes en las estrategias, los procesos, las competencias y la tecnología de los operadores turísticos. La implantación con éxito de nuevos modelos empresariales depende en última instancia de las personas y sus capacidades. Consecuentemente, la mejora de la competitividad del sector turístico pasa obligatoriamente por invertir de forma intensa y continuada en formación de personal.

Como última reflexión, conviene recordar que no resulta en absoluto fácil realizar un ejercicio de prospectiva en un sector, como el turismo, que presenta una naturaleza marcadamente transversal respecto a otros sectores productivos. No obstante, esta complejidad y diversidad encuentra un acertado acomodo en una técnica de prospectiva de tipo cualitativo, como es el diseño de escenarios. La validez de este estudio no debería valorarse tanto por el número de aciertos en sus previsiones de futuro, sino más bien por el nivel de concienciación que despierte entre los agentes sectoriales y por el seguimiento que se haga de los escenarios a través del establecimiento de indicadores tempranos. Si la reflexión estratégica aquí planteada se mantiene viva en el tiempo, será más fácil formular planes y políticas para afrontar los retos que depare el futuro.

Anexo I: Relación de participantes

Coordinación del estudio: Ana Morato Murillo, Fundación OPTI

Dirección del estudio: José Miguel Fernández Güell, Fundación OPTI

Equipo de trabajo: Ana Rodríguez Morato, Fundación OPTI

Ashok Chopra, INASMET

Relación de Participantes:

• Instituciones

Teresa Guardia, Subdirectora, Instituto de Estudios Turísticos (IET)

Carola Seseña del Moral, Jefe del Área de Mercados Consolidados, Subdirección de Comercialización Exterior, Turespaña

Augusto Huéscar, Jefe del Departamento de Estudios de Mercado y Técnicas de Promoción, Organización Mundial del Turismo (OMT)

Violeta Matas, Directora del Área de Turismo, Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)

José Antonio Otero, Técnico, SEGITUR

• Empresas

José Luis Zoreda, Vicepresidente, Exceltur

Oscar Perelli del Amo, Director del Área de Estudios e Investigación, Exceltur

Emilio Gómez, Director de I+D, Paradores de España

Luis Álvarez Martín, Director de Marketing Corporativo, NH Hoteles

Felipe González Abad, Director General, Savia Amadeus

Rafael Ocaña, Adjunto al Consejero Delegado, Grupo Iberostar

Luis López Hita, Director de Transporte, Viajes El Corte Inglés

Félix García Viejobuena, Director de Relaciones Cliente, Iberia

Agueda Jiménez Pascual, Dirección de Relaciones Cliente, Iberia

Miguel Briongos, Director, Agencia DE VIAJE

Jesús de Lorenzo, Gerente, Balmedtour

Jesús Mier Barrenechea, Director, Hotel La Rectoral

• Consultoría

Manuel Figuerola Palomo, Presidente, PRITUR

Fernando Prats Palazuelo, Arquitecto-Urbanista, AUIA

Alberto Fesser, Director, La Fábrica

Ana María Postigo, Directora General, Internacional Cintas

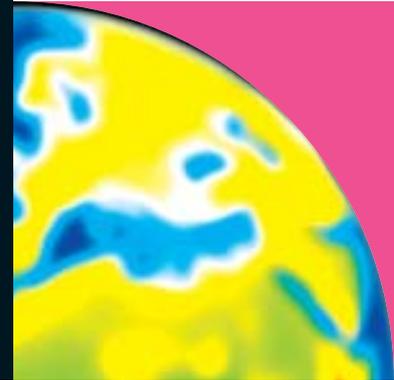
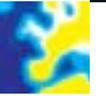
Jordi Datzira Masip, Consultor

Mariona Luis Tomás, Directora, InnoBalears

• Universidad

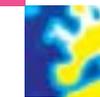
Miguel Angel Troitiño Vinuesa, Catedrático de Geografía Humana, Universidad Complutense de Madrid

Aurkene Alzua-Sorzabal, Directora de Iniciativas y Proyectos Europeos, Universidad de Deusto



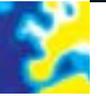
Anexo II: Cuestionario

Nº	Tecnologías en Medio Ambiente, Energía y Transporte	Grado de Importancia	Fecha de Materialización	Aplicación
1	Incorporación de microsistemas que reduzcan el consumo energético en establecimientos turísticos y que permitan, mediante el uso de la telemetría, un mayor control del consumo energético.	Alto	Hasta 2010	Gran escala
2	Uso de tecnologías por satélite para la vigilancia y conservación de entornos naturales y culturales.	Alto	2011-2015	Aplicación Media
3	Desarrollo de herramientas de modelización para la gestión sostenible de los recursos turísticos.	Alto	2016-2020	Aplicación Media
4	Desarrollo de edificios autosuficientes y sostenibles según criterios bioclimáticos autóctonos tales como: uso de energías limpias, gestión integral de residuos y aguas, conducción de agua por gravedad, canalización de aguas grises, dispositivos de ahorro energético, etc.	Medio	2011-2015	Gran escala
5	Desarrollo de procesos para la descontaminación de aguas marinas para potenciar destinos actualmente degradados.	Medio	2011-2015	Aplicación Media
6	Amplio desarrollo de aviones de pasajeros de gran tamaño y velocidad comparable a la actual, que facilitarán la apertura de nuevos mercados con precios más competitivos.	Medio	2011-2015	Aplicación Media
7	Amplio desarrollo de modelos alternativos de transporte sin emisiones contaminantes (trenes o coches eléctricos).	Medio-Bajo	2011-2015	Aplicación Media
8	Desarrollo de buques ligeros, (trimaranes y catamaranes) con velocidades de hasta 50 nudos que competirán con el transporte aéreo en distancias no superiores a 150 millas.	Medio-Bajo	2016-2020	Aplicación Media



Nº	Tecnologías en Equipamientos Turísticos	Grado de Importancia	Fecha de Materialización	Aplicación
1	Desarrollo de sistemas telemáticos de control de los puntos críticos en el ámbito de la higiene alimentaria.	Alto	2011-2015	Gran escala
2	Amplio uso de sistemas constructivos que faciliten la modularidad y versatilidad de los espacios en hoteles y centros de congresos.	Alto	Hasta 2010	Aplicación Media
3	Desarrollo de microsistemas de control telemático para realizar de forma automática y en tiempo real la reposición de suministros.	Alto	Hasta 2010	Aplicación Media
4	Amplio desarrollo de la domótica industrial: cámaras de conservación inteligentes, cocinas con control eficiente de la energía, etc.	Alto	2011-2015	Aplicación Media
5	Amplio desarrollo de equipamiento industrial adaptado en tamaño y precio para las PYMEs turísticas.	Alto	2011-2015	Aplicación Media
6	Desarrollo de sistemas de etiquetas inteligentes y microsensores en los envases de alimentos para vigilar en tiempo real su estado y caducidad.	Medio	Hasta 2010	Gran escala
7	Uso de alimentos de V gama que permitirán grandes ahorros en cocina.	Medio	2011-2015	Gran escala
8	Optimización de los sistemas de lavandería y lavavajillas, próximos a la esterilización.	Medio	2011-2015	Gran escala
9	Amplio uso de mobiliario y elementos constructivos ignífugos, protección acústica, antibacterianos, contaminación electromagnética, etc.	Medio	2011-2015	Gran escala
10	Desarrollo de tecnologías que permitan el uso mixto de las instalaciones turísticas para personas con/sin discapacidad.	Medio	2011-2015	Aplicación Media
11	Desarrollo e incorporación de tecnologías de talasoterapia en las habitaciones de hoteles.	Medio	2011-2015	Aplicación Media

Nº	Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)	Grado de Importancia	Fecha de Materialización	Aplicación
1	Integración de los servicios de telecomunicaciones de voz, datos y vídeo en establecimientos turísticos, que permitirán funcionalidades como telefonía interactiva, acceso a Internet fijo y móvil, publicidad interna y externa, vídeo bajo demanda, televisión interactiva y videoconferencia.	Alto	Hasta 2010	Gran escala
2	Instalación de terminales periféricos en puntos clave turísticos (aeropuertos, estaciones, hoteles, etc.) para automatizar servicios tales como "check-in", "check-out", consultas y pagos.	Alto	Hasta 2010	Gran escala
3	Amplio uso del software de gestión integral corporativa en empresas turísticas, que agilizará los trámites y reducirá los costes de las transacciones con proveedores.	Alto	Hasta 2010	Gran escala
4	Generalización del uso de la telefonía móvil para reservas, información turística, pagos, publicidad, etc.	Alto	2011-2015	Gran escala
5	Amplio desarrollo de las bases de datos relacionales (CRM) para mejorar los servicios de atención al cliente en los establecimientos turísticos.	Alto	Hasta 2010	Aplicación Media
6	Desarrollo de guías electrónicas "a la carta" en museos, espacios culturales y naturales.	Medio-Alto	Hasta 2010	Gran escala
7	Subcontratación de las aplicaciones informáticas a través de Application Service Providers	Medio-Alto	2011-2015	Aplicación Media
8	Amplio uso de kioscos electrónicos en destinos turísticos para obtener información y/o reservas en tiempo real.	Medio-Alto	Hasta 2010	Aplicación Media



N°	Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)	Grado de Importancia	Fecha de Materialización	Aplicación
9	Generalización del uso de forfaits electrónicos para actividades culturales.	Medio	2011-2015	Aplicación Media
10	Uso de aplicaciones de geomarketing soportadas en Sistemas de Información Geográfica para segmentar y captar turistas.	Medio	2011-2015	Aplicación Media
11	Amplio uso de tarjetas electrónicas para pagar todos los servicios del hotel de forma automática.	Medio	2011-2015	Aplicación Media
12	Uso de la realidad virtual y de otros sistemas multimedia para la promoción turística.	Medio	2011-2015	Aplicación Media

N°	Tecnologías de Seguridad	Grado de Importancia	Fecha de Materialización	Aplicación
1	Miniaturización progresiva de las micro-etiquetas identificadoras, que mejorarán la gestión de flotas y viajeros.	Alto	Hasta 2010	Gran escala
2	Detección de trazas de explosivos, agentes químicos y bacteriológicos por medio de equipos portátiles basados en microsistemas y nanodispositivos.	Alto	2011-2015	Gran escala
3	Amplio uso de microsistemas para la detección de parámetros biométricos, (iris, huellas dactilares, etc.) de los turistas en puntos clave de seguridad.	Alto	2011-2015	Gran escala
4	Amplio desarrollo de tecnologías de análisis de riesgo y de sistemas de vigilancia y gestión para la prevención de desastres naturales.	Alto	2011-2015	Gran escala
5	Desarrollo de medidas y contramedidas electrónicas de seguridad para la protección de las telecomunicaciones.	Alto	2011-2015	Gran escala

Anexo III: Referencias bibliográficas

Association Française des Experts & Scientifiques du Tourisme (AFEST). Le tourisme des années 2010. Villejuif: AFEST, 2002.

Cabildo de Lanzarote. Lanzarote en la Biosfera. Una estrategia hacia el desarrollo sostenible de la isla. Lanzarote, septiembre 1997.

Comisión Zornoza, César. "La internacionalización de la competencia en el sector turístico: Un estudio Delphi de las tendencias y los factores clave de éxito en el turismo mediterráneo". VI Congreso Nacional de Economía. 2000.

Commission Européenne du Tourisme (CET). Trends for tourism in Europe. Bruselas: CET, 2003.

Conferencia ITB. Tourism in a changing society. Berlin, 2003.

Conferencia WTM. Las últimas tendencias globales del sector de viajes. Londres, 2002.

Danielsson, Johanna. Demographic change. Kiel: Institut für Tourismus- und Bäderforschung, 2003.

Fernández Güell, José Miguel. El diseño de escenarios en el ámbito empresarial. Madrid: Editorial Pirámide, 2004.

Fundación Cotec. Pautas de innovación en el sector turístico balear. Madrid, enero 2004.

Fundación Cotec. Análisis del proceso de innovación en las empresas de servicios. Madrid, 2004.

Gunn, Clare A. Tourism Planning. New York: Taylor & Francis, 1988.

Lundberg, Donald E. The Tourist Business. New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.

Marcussen, Carl H. Trends in European Internet Distribution of Travel and Tourism Services. The Centre for Regional and Tourism Research, enero 2005.

Organización Mundial del Turismo (OMT). Barómetro del Turismo Mundial. Madrid: OMT, Enero de 2005.

Organización Mundial del Turismo (OMT). Tourism Highlights 2003. Madrid: OMT, 2003.

Organización Mundial del Turismo (OMT). Turismo: Panorama 2020. Previsiones mundiales y perfiles de los segmentos de mercado. Madrid: OMT, 2002.