

EL POSTURISMO


Turismo y posmodernidad

Sergio Molina



www.kaipachanews.blogspot.com

004742

trillas 

ACERCA DEL AUTOR

Sergio Molina es licenciado en turismo con posgrado en Planificación del Desarrollo Turístico. Cursó un diplomado en Innovación y Desarrollo de Empresas Turísticas.

Ocupó diversos cargos en la Secretaría de Turismo del Gobierno Federal en México, así como actividades de consultoría, capacitación y asesoría en diversos países de América Latina.

Sergio Molina ha escrito, desde una perspectiva sistémica, diversos libros sobre desarrollo turístico y empresarial.

Participó en el Programa Nacional de Turismo de 1994 a 2006 en la elaboración de la Estrategia Nacional para la Conservación de la Biodiversidad, en la Segunda Cumbre de la Tierra, celebrada en Nueva York, y en los esfuerzos orientados a la creación de la Zona de Turismo Sustentable del Caribe.

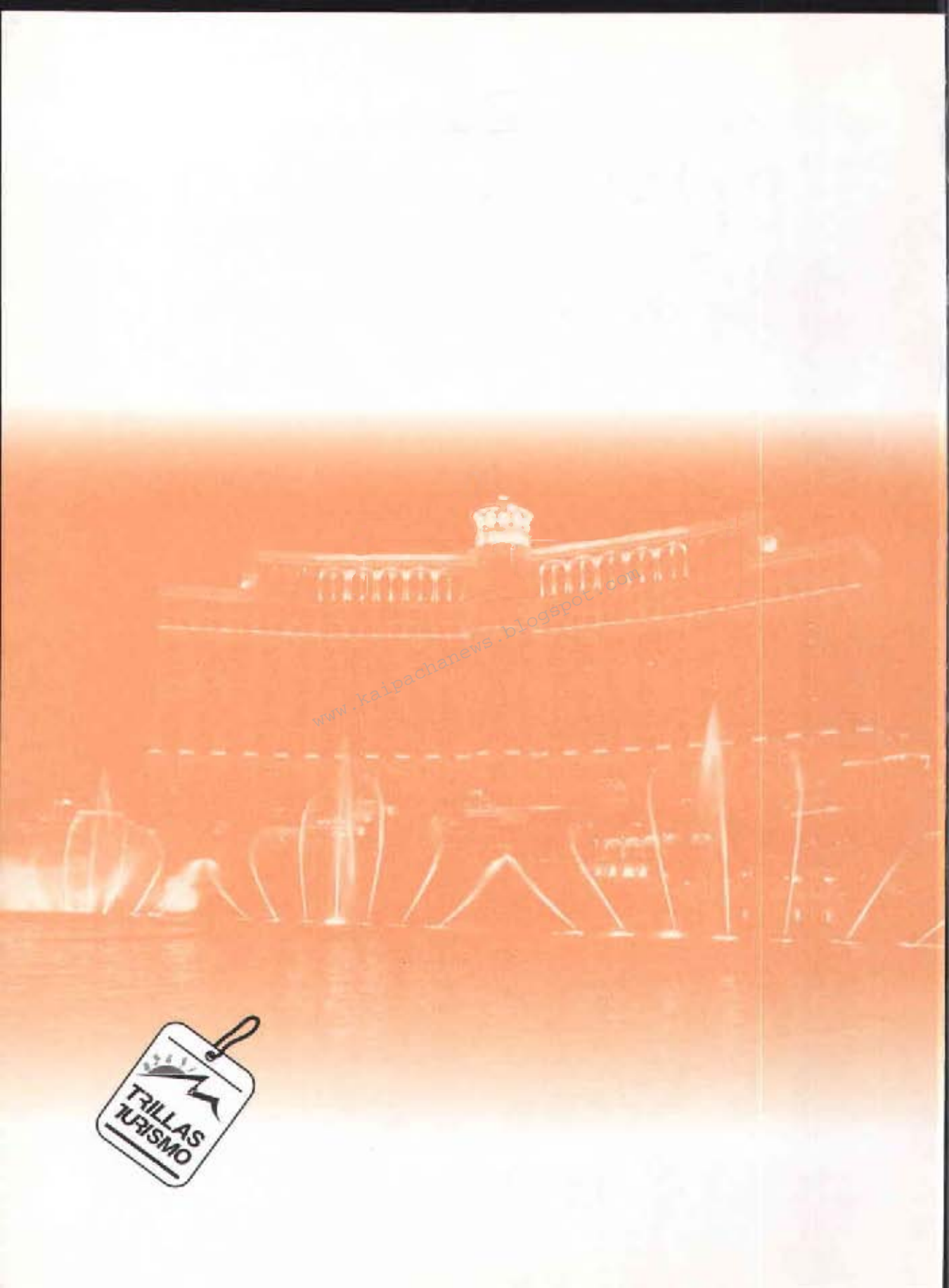
Realizó la investigación de campo del destino de sol y playa español de Calviá, en las Islas Baleares y otra en Costa Rica, para analizar la estructura competitiva de las estrategias y ofertas de ecoturismo.

En la actualidad dirige el Centro de Emprendimiento e Innovación, que comprende una red de especialistas comprometidos en desarrollar proyectos turísticos de alto impacto social en América Latina y el Caribe.

www.sergiomolina.com

EL POSTURISMO

www.kaipachanews.blogspot.com



www.kaipachanews.blogspot.com



004742

338.4791
M65
2006

EL POSTURISMO

Turismo y posmodernidad

Sergio Molina

www.kaipachanews.blogspot.com



EDITORIAL
TRILLAS



México, Argentina, España,
Colombia, Puerto Rico, Venezuela

®

Catalogación en la fuente

Molina, Sergio

El posturismo : turismo y posmodernidad. -- México : Trillas, 2006.

109 p. : il. ; 24 cm. -- (Trillas turismo)

Bibliografía: p. 99-101

Incluye índices

ISBN 968-24-7322-5

*1. Turismo. 2. Investigación económica. I. t.
II. Ser.*

D- 338.4791'M442p

LC- G155.M4'M6.6

La presentación y disposición en conjunto de EL POSTURISMO. TURISMO Y POSMODERNIDAD son propiedad del editor. Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida, mediante ningún sistema o método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito del editor

Derechos reservados

© 2006, Editorial Trillas, S. A. de C. V.,

División Administrativa, Av. Río Churubusco 385,

Col. Pedro María Anaya, C.P. 03340, México, D. F.

Tel. 56 88 42 33, FAX 56 04 13 64

División Comercial, Calz. de la Viga 1132, C.P. 09439

México, D. F., Tel. 56 33 09 95, FAX 56 33 08 70

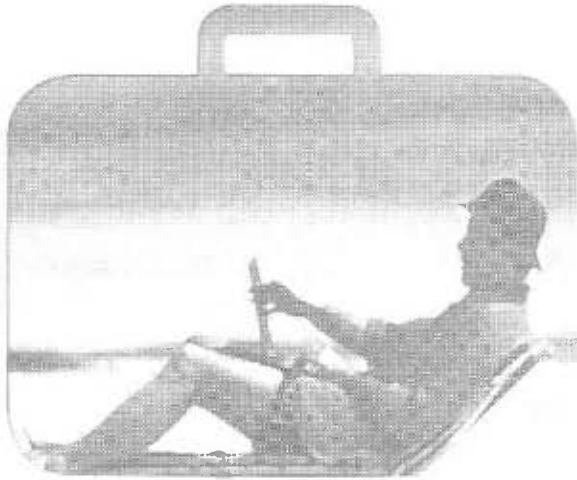
www.trillas.com.mx

*Miembro de la Cámara Nacional de la
Industria Editorial, Reg. núm. 158*

Primera edición, febrero 2006

ISBN 968-24-7322-5

*Impreso en México
Printed in Mexico*



Prólogo

El conjunto de transformaciones que ha experimentado la sociedad en los últimos años, ha incidido de manera determinante en la estructura y funcionamiento del turismo. No se trata de cambios aislados que alteran una isla del fenómeno turístico –aunque estos cambios así hayan comenzado, como parcelas, desvinculados unos de otros– sino de la entrada a un nuevo umbral del desarrollo turístico que no puede ser explicado recurriendo sólo a las tecnologías de diseño, a la calidad del servicio o a la competitividad. Se trata, efectivamente, de un nuevo paradigma al que hemos denominado el **posturismo**.

En turismo, tanto empresas, grandes consorcios y el sector público, a través de sus dependencias centrales, estatales y municipales, no se trabaja con modelos turísticos, sino con modelos de desarrollo, de mercado, o de consumo, en general, pero el punto de partida no se ha establecido –normalmente– desde la especificidad del turismo.

Las políticas de desarrollo empresarial y gubernamental no parten del turismo porque no se le ha reconocido como un campo específico de estudio y análisis, de manera que los planteamientos metodológicos y conceptuales –para alcanzar luego el quehacer práctico– se derivan de otras áreas disciplinarias o se trasponen desde otras actividades.

En el presente texto se reconoce la importancia de los modelos turísticos y empresariales, caracterizándolos a partir de las manifestaciones originadas en el gran ámbito de la sociología del ocio y del tiempo libre, de las características actuales y futuras de los viajes y las vacaciones, y del entorno que los condiciona.

Esta delimitación resulta fundamental para orientar las políticas de



desarrollo, para planificar o determinar estrategias, o bien, para conocer las fronteras del modelo escogido, definiendo lineamientos coherentes que contribuyan a potenciarlo y no a debilitarlo cuando se actúa sin conocer y visualizar integralmente el modelo que se pretende.

El posturismo no es sólo una fase más, sino una ruptura con los turismos tradicionales (los de carácter industrial con sus diferentes etapas evolutivas), que implica nuevas concepciones y enfoques, metodologías y tecnologías, además de un nuevo reparto en los papeles que desempeñan los gobiernos, las empresas y las comunidades locales.

La gran mayoría de los enfoques, de los conceptos y de las prácticas que sirvieron antes, no desempeñan ahora una función importante en el posturismo.

Si hablamos de posturismo hay que reconocer la existencia de un pre-turismo, el llamado *grand tour*, y de un turismo, el derivado de la lógica y de las prácticas más comunes de la civilización industrial.

En el presente texto se analizarán cada una de estas tres grandes fases, que no aparecen linealmente en la historia, sino que muchas veces –y en determinadas sociedades– se manifiestan simultáneamente.

El posturismo deja a un lado algunas de las premisas básicas del turismo y del pre-turismo; por ejemplo, la condición de trasladarse a un lugar diferente del de la residencia habitual, o bien, el del contacto entre culturas y con escenarios naturales. El posturismo existe yendo a contravía de estas premisas fundamentales.

Los elementos componentes del paradigma del posturismo aparecieron dispersos en una primera instancia, como piezas aisladas que en una etapa ulterior se fueron vinculando y articulando, para así construirlo en un ejercicio que no está terminado.

Uno de los elementos clave, llamado fuerza (cap. 2), surge en Mazatlán, un destino de playa en la costa del Pacífico, en México, durante el dictado de un curso en la Escuela de Administración de Empresas Turísticas de la Universidad de Occidente. El impacto del turismo en esta sociedad fue revelador, especialmente el que genera el segmento de los denominados *college* (grupos de estudiantes que vienen de Estados Unidos) que no se mezclan con la población local, que invaden su espacio y muestran una conducta que amenaza la integridad de los valores locales.

Otras fuerzas que permitieron caracterizar el posturismo se advierten en Orlando, en Estados Unidos, un destino turístico con parques temáticos de alta tecnología, operando en espacios semicerrados y en muchos de ellos readaptando el ambiente natural y creando escenarios y manifestaciones culturales. Allí, las actividades turísticas se planearon alejadas de los espacios de la comunidad local.



Desde la perspectiva del turismo industrial esto podría ser valorado como un craso error (¿dónde quedan las motivaciones culturales?, ¿cómo viajar a un destino y no convivir o experimentar la cultura local?); pero es la lógica que sostiene los códigos del posturismo, lo cual obedece a una nueva racionalidad que rebasa por mucho la racionalidad industrial y el empirismo radical.

La primera vez que se presentó el concepto y la *praxis* del posturismo fue en Venezuela, en el marco del I Congreso Nacional de Investigación en Turismo y la Hospitalidad, realizado en Caraballeda en noviembre de 1994.

La segunda ocasión en que se expuso ante un público, fue también en Venezuela, con motivo de MEXIVEN 95, el III Seminario Interamericano de Turismo y Hotelería, celebrado en la ciudad de Caracas en abril de 1995.

En México se presentó el paradigma del posturismo en un seminario organizado por alumnos de la Escuela de Turismo, en la Universidad Autónoma de Nayarit, en la ciudad de Tepic.

En dichos eventos, la propuesta fue recibida con cierta aceptación, a pesar de las dudas personales que se tenían al respecto. En lo particular se tenía la impresión de que los auditorios no iban a entrar fácilmente en sintonía con un mensaje de esta naturaleza.

El sector turístico es, en sus conceptos y prácticas, generalmente conservador y poco dado a identificarse con nuevos planteamientos hasta que no han sido probados.

No obstante, el posturismo comprende una concepción que tiene una alta dosis de razonabilidad, y que por ende está en condiciones de ser aceptada por muchos empresarios, funcionarios de gobierno, consultores, docentes e investigadores del turismo, aun cuando no se encuentre lo suficientemente categorizada, delimitada, contrastada y organizada.



Índice de contenido

Prólogo	5
Introducción	11
Cap. 1. Etapas del desarrollo del turismo: del preturismo al posturismo	17
Las propuestas para clasificar las etapas del desarrollo turístico, 17. Las etapas del desarrollo turístico y empresarial: un nuevo enfoque, 18. El ciclo de vida del turismo: cambios cuantitativos, 24. Cambios cualitativos, 25. El nuevo mercado turístico, 26. Fuerzas condicionantes del mercado turístico, 27. ¿Quién controla el mercado?, 28. Empresas turísticas posindustriales, 29. El turismo después del 11 de septiembre, 32.	
Cap. 2. El posturismo	35
Transiciones y catástrofes: los grados del cambio, 35. Fuerzas generadoras del posturismo, 36. Las claves y los accesos a nuevas realidades, 40. El código del posturismo, 41. El posturismo: características fundamentales, 42. Retos del posturismo para los países latinoamericanos, 43.	
Cap. 3. Empresas posturísticas	47
Estrategias de las empresas posturísticas, 47. La tarea fundamental de la empresa posturística: el diseño de experiencias, 49. asociaciones de empresas, alianzas estratégicas, fusiones: alternativas para ser pionero en el posturismo, 52. Conceptores, 53. Tecnologías de convergencia y	



diseño de productos/servicios, 54. Los diferentes alcances de la tecnología, 56. Escenarios virtuales, 57. Empresas virtuales: productos/servicios reales, 59. Tecnologías de la información, 61. Impacto de las nuevas tecnologías en las empresas, 62. Disney: un caso de empresa posturística, 63. Las Vegas, 66. Nuevos productos turísticos: más ejemplos, 69.

Cap. 4. Nuevos papeles institucionales y sociales en el posturismo **73**

Organismos gubernamentales: de instituciones históricas a instituciones historizadas, 73. La importancia del no mercado, 75. La promoción del autodesarrollo, 76. Formación y capacitación, 77. Desarrollo de multicapacidades, 79. Recursos humanos para la producción flexible, 80. Competencias básicas y competencias diferenciadoras, 81.

Cap. 5. Mercados del mañana: navegando entre el caos y la volatilidad **83**

La importancia del caos, 83. Prospectiva, 84. Aprendizaje continuo, 86. Características de los mercados posmodernos, 87. Exploración de mercados, 87. Nuevas formas para segmentar e identificar nichos de mercado, 88. ¿Cómo compran los clientes?, 90.

Anexo **93**

Principios de la industria turística y su crítica, 93.

Bibliografía **99**

Índice onomástico **103**

Índice analítico **105**



El posturismo es un modelo que implica un nuevo paradigma (valores, metodologías y técnicas), que aún se encuentra en proceso de desarrollo, análisis y enriquecimiento conceptual. Aun así, al contrastar el modelo del posturismo se deja ver la relativa inutilidad –por la baja rentabilidad comparativa que genera– de una gran parte de las estrategias y programas actuales, que se instrumentan en diversos países en el marco de la gestión empresarial y de los gobiernos nacionales y locales.

Para explicar este paradigma en el presente trabajo se identifican:

- Los sujetos, objetos y fenómenos sociales que lo componen.
- La naturaleza y la manera en la que se vinculan estos sujetos, objetos y fenómenos.
- Las relaciones que se generan entre ellos.
- Sus principales formas de organización para el trabajo.
- Las consecuencias que genera en su entorno, en el marco específico del desarrollo del turismo y de las sociedades de América Latina.

El posturismo no excluye a las manifestaciones conocidas de turismo. Tampoco plantea que todas éstas deban evolucionar hacia el llamado posturismo.

El posturismo es una alternativa, una opción para sociedades que buscan nuevos sentidos y soluciones a sus retos, a la vez que persiguen instrumentar los conocimientos y recursos tecnológicos que producen, acumulan y adoptan.

En todo caso, la aparición del posturismo aumenta la complejidad de





los escenarios relacionados con el uso del tiempo libre y del ocio, y en los esfuerzos del desarrollo, en tanto implica la articulación de los diferentes tipos de turismo con los productos específicos de carácter postturístico.

En el plano del análisis es necesario profundizar en su entendimiento, con la finalidad última de todo esfuerzo teórico-conceptual: clarificar la práctica para hacerla más comprensible, efectiva y rentable en términos financieros y sociales.

En el capítulo 1 se realiza una revisión del desarrollo del turismo, se establece una reclasificación histórica, considerando el preturismo como una fase inicial y el postturismo como la actual, que no objeta la existencia simultánea de las demás.

Asimismo, se analizan algunas características generales del turismo en la década de los noventas, identificando ciertas fuerzas que condicionan su comportamiento. También se realiza una comparación entre modelos de empresas industriales y posindustriales del turismo, con la finalidad de determinar sus diferencias paradigmáticas.

En el capítulo 2 se identifican y analizan las fuerzas generadoras del postturismo, el código conceptual y la *praxis* que concurren a estructurarlo.

En el capítulo 3 se efectúa un análisis de las empresas postturísticas y de las tecnologías, llamadas de convergencia, que contribuyen a conformar sus valores y a soportar su gestión. En este marco se revisa la experiencia de la empresa Walt Disney y la evolución de un destino, Las Vegas, ambos casos, representativos de entidades de carácter postturístico.

En el capítulo 4 se abordan diversos tópicos relacionados con el comportamiento de instituciones públicas en el contexto del postturismo, y cómo éste condiciona aspectos básicos como la formación y capacitación de recursos humanos.

El capítulo 5 trata acerca de las características de los mercados, destacando la tendencia que se tiene a registrar cambios continuos, repentinos y generalizados. También se plantea la necesidad de instrumentar nuevas perspectivas y acciones para comprender su lógica emergente y beneficiarse de sus tendencias.

Por décadas el principal interés de las diversas ramas de las ciencias sociales, al menos en Latinoamérica, se concentró en la interpretación histórica de los fenómenos, y en la forma y consecuencias que traía para sus sociedades el hecho de que se insertaran en los procesos del desarrollo capitalista. De este esfuerzo surgieron modelos que lograron difundirse más allá de los ámbitos académicos (por ejemplo, la teoría centro-periferia, las teorías del desarrollo, los planteamientos *cepalistas* del desarrollo del capitalismo periférico).

En el marco del neoliberalismo se ha desencadenado un gran interés por la dinámica de la economía social de mercado y su potencial como motor



del desarrollo, frente a modelos estatistas y desarrollistas que no generaron los beneficios que se esperaban de ellos o que prometían. En este contexto, se ha discutido acerca del papel que desempeña el Estado, la liberalización de las fuerzas sociales, la necesidad de reconvertir la economía y el impulso a la empresa privada, siempre en un marco comparativo en relación con otros modelos particularizados por la preeminencia estatal.

En las sociedades avanzadas, el modelo de desarrollo industrial parece haberse agotado definitivamente en contraste con la situación de los países menos favorecidos, que no han podido consolidar sus procesos de industrialización. En todos ellos la mayoría de las propuestas acerca de cómo impulsar el desarrollo giran en torno a la capacidad empresarial, la competitividad resultante de la adopción de nuevas tecnologías, la globalización de mercados y la rapidez con que un sector puede reaccionar para adaptarse a condiciones emergentes que exigen nuevos conceptos y prácticas productivas, empresariales, políticas y sociales.

El nuevo paradigma, que ha invadido prácticamente la mayoría de los rincones de la aldea global, plantea una serie de cuestionamientos sobre temas tan importantes y delicados como: ¿qué debemos entender por nación, soberanía y fronteras?, ¿de qué manera la integración global afecta la identidad cultural, y qué tan aceptable podría resultar este proceso desde las perspectivas nacionales?, ¿qué sentido tiene hablar de “economías nacionales”?,¹ ¿cuáles son las “empresas nacionales”?

Las transformaciones actuales que experimentan nuestras sociedades —en condiciones de no guerra— parecen no tener antecedentes en la historia. En el caso del turismo puede verse, retrospectivamente, una evolución que tiene varios hilos conductores que establecen vínculos entre sus diferentes etapas: el desplazamiento, el interés que se tiene por conocer otras culturas y escenarios naturales, por apreciar el patrimonio histórico, por conocer personas.

Si se pensara en un turismo que careciera de estos componentes, seguramente se afirmaría que estamos frente a un fenómeno que, como quiera llamársele, no sería turismo, y que probablemente no tendría relación alguna con él.

Como resultado del desarrollo tecnológico y del advenimiento de una sociedad poscapitalista, se plantea la necesidad de conocer la nueva reali-

¹ Peter F. Drucker en su artículo “La economía global y el Estado-nación”, en revista *Este País*, núm. 81, diciembre de 1997, México, D. F., señala: “Como desde hace unos 35 años se empezó a hablar de la globalización de la economía mundial, el fin del Estado-nación estaba predicho desde hace mucho. En realidad, las mentes más preclaras han predicho el fin del Estado-nación durante 200 años, empezando por Immanuel Kant en su ensayo de 1775, *Paz perpetua*; pasando por Karl Marx en *El agotamiento del Estado*; hasta los discursos de Bertrand Russell en los años 1950 y 1960.”



dad que ha comenzado a estructurarse, ya sea que este conocimiento pueda configurarse precientíficamente, en un primer intento, o científicamente, con base en una *episteme*. En este esfuerzo descriptivo y exploratorio surge la posibilidad de una nueva praxis ya instalada, pero no categorizada de manera diferenciada en relación con el turismo explícitamente conocido y aceptado.

Es probable que nos haya ocurrido: la posibilidad de haber caído en un círculo, hasta cierto punto vicioso, que recurre a los viejos argumentos para explicar lo nuevo, extendiendo lo viejo hacia lo nuevo a través de un razonamiento que reconstruye lo mismo.

Por lo anterior, el desafío fundamental que se plantea en este trabajo, consiste en dejar de repetir para pensar,² en superar el objeto supuestamente conocido, resuelto y concluido, para reanudarlo encaminándolo. Por tanto, el posturismo es la realidad que se pretende capturar, decodificar y asignarle nuevos sentidos.

Los objetos que presenta la realidad parecen no tener significado o un sentido claro. Sin embargo, conforman modelos de realidades diferenciadas, con un propósito, un qué, un cómo, un sentido, un significado.³ En este contexto y con tales intenciones se desarrolla el presente trabajo, cuya última finalidad es aprehender dicha realidad a través de una matriz cultural y un modelo de codificación que facilite el comunicarla-compartirla.

Para efectos de esta reflexión, se han definido los siguientes objetivos:

- Caracterizar el modelo y los productos del posturismo.
- Identificar las diferentes etapas históricas del desarrollo del turismo.
- Analizar las fuerzas que explican el surgimiento del posturismo.
- Determinar las características de las empresas posturísticas.
- Establecer los retos que enfrentan diversas entidades sociales y públicas ante el posturismo.
- Analizar el entorno de mercado e identificar estrategias, para adecuar el comportamiento de las empresas a condiciones cambiantes y emergentes.

En síntesis, el principal alcance del presente ejercicio consiste en la apertura de un nuevo horizonte temático, que no se adhiere pasivamente

² Manuel Velázquez Mejía, *Introducción a la filosofía latinoamericana*, Centro de Investigaciones en Ciencias Sociales y Humanísticas, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México, 1990.

³ Marcelino Castillo Néchar, *Hacia una alternativa metodológica en la investigación del turismo, de modelos tradicionales a nuevos modelos para el conocimiento del turismo*, Facultad de Turismo de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), Turistec, México, 1992.

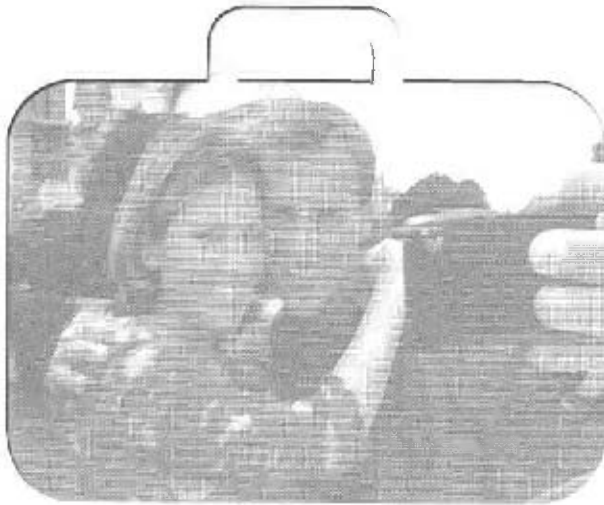


a un determinado sistema de conceptualizaciones y prácticas históricas. Ahora se trata del posturismo, que antes tuvo que ver con las articulaciones entre el turismo y la ecología, ya consignado debidamente como resultado de un proceso metodológico deductivo-inductivo.⁴

No obstante las limitaciones de esta obra conviene señalar que, aun así, resulta ser un modelo del que surgen nuevas reflexiones y encaminamientos al saber referidos a su estructura, objetivos, funciones, consecuencias y vinculaciones con el entorno y las superestructuras que, si bien lo condicionan y mutan, no lo paralizan.

www.kalpachanews.blogspot.com

⁴Sergio Molina, *Turismo y ecología*, Trillas, México, 1982. En esta obra el autor plantea las relaciones que se dan entre el desarrollo turístico y sus impactos sobre el medio natural, realizando una propuesta metodológica para incorporar su consideración y valoración en los estudios para la formulación de proyectos de inversión.



1

Etapas del desarrollo del turismo: del preturismo al postturismo

LAS PROPUESTAS PARA CLASIFICAR LAS ETAPAS DEL DESARROLLO TURÍSTICO

En el marco del análisis de los viajes y de las vacaciones, existen varios intentos que tratan de distinguir las diferentes etapas del desarrollo turístico y empresarial.

Muchos de ellos establecen que la evolución histórica del turismo puede dividirse en periodos temporales, de un año *X* a otro año *X*, en función de sucesos relevantes, por ejemplo, la creación de una dependencia estatal, la promulgación de una ley o rebasar cierto número "mágico" en la afluencia de turistas.¹ En este último caso se encuentra México, en donde diversos estudiosos establecen que los cambios de una etapa a otra están definidos por este tipo de eventos de impacto.

Todas estas propuestas dejan entrever a un conjunto de denominadores comunes:

- Conciben a las estructuras establecidas como determinísticas, es decir, con capacidad para influir de manera decisiva en los modos de hacer turismo.
- Se dejan llevar por hechos que no necesariamente conforman un parteaguas histórico, entre los que se encuentran acontecimientos político-institucionales que, con frecuencia, no transforman el fondo de la realidad.

¹ Ha sido costumbre predominante en el turismo analizar su evolución en términos de etapas cronológicas secuenciales, en circunstancias de que existen en su evolución discontinuidades y modelos coexistentes, que aparecen en un mismo territorio y tiempo.





- Configuran fases excluyentes entre sí, de modo que al iniciarse una etapa, se comprende que la anterior terminó de manera definitiva.

En el presente texto se ofrece una categorización de los diferentes tipos de turismo que se han manifestado en la sociedad. Se entiende que tales categorías se deben a conceptos y prácticas diferenciados, y a que no se excluyen entre sí en el contexto del tiempo, es decir, que en una misma década o en un lustro pueden aparecer simultáneamente.

Es importante entender que los conceptos y las prácticas de los viajes y de las vacaciones se desdoblaron en la realidad, manifestándose y compitiendo entre sí. Para los países de Latinoamérica ninguno de ellos (preturismo, turismo industrial y posturismo) es perfecto o ideal, cada uno trae consigo costos y beneficios, enfrenta amenazas y oportunidades, además de tener un mercado.

LAS ETAPAS DEL DESARROLLO TURÍSTICO Y EMPRESARIAL: UN NUEVO ENFOQUE

La concepción y la práctica del turismo han experimentado diversas etapas en su proceso evolutivo, entre las cuales es posible identificar tres tipos: el preturismo (el *grand tour*), el turismo (las concepciones industriales) y el posturismo. Estas tres grandes fases a su vez pueden sintetizarse de la siguiente manera:

1. El **preturismo**, con el *grand tour* como su exponente prototipo, se originó en Europa durante el siglo XVII, extendiéndose hasta el siglo XVIII.²

Consistía en viajes realizados por los hijos mayores de familias nobles y comerciantes de gran riqueza, con la finalidad de mejorar su educación y establecer contactos diplomáticos y de negocios en las más importantes ciudades de Europa: Madrid, París, Roma, Londres.

Los viajes podían durar hasta un máximo de dos años, lo realizaban en compañía de sirvientes y de un tutor de alta confianza en la familia. En esos tiempos existía el riesgo de recorrer caminos muchas veces dominados por bandoleros.

Los balnearios recobraron la importancia que tuvieron en siglos anteriores, convirtiéndose en uno de los destinos con mayor afluencia, en los que tenía lugar una intensa vida social.

En la actualidad es posible encontrar productos preturísticos en el mercado, que compiten con los de naturaleza turística y posturística.

²Sebastián de Grazia, *Tiempo, trabajo y ocio*, Tecnos, Madrid, 1966.



Se trata de ofertas y de empresas que tienen bajo componente relativo de tecnologías, por lo cual carecen de sistemas administrativos y contables, no requieren capacitación, no se promocionan, y registran instalaciones rudimentarias, pero que pueden ser apreciadas por determinados segmentos de la demanda.

Entre estas empresas y ofertas se encuentran cabañas en playas aisladas o de difícil acceso, que sólo tienen hamacas para sus clientes, o bien las grandes salas o en cualquier espacio cubierto, donde los peregrinos suelen dormir cuando se celebran festividades especiales en los santuarios religiosos.

En estos últimos, la afluencia y el hacinamiento humano inducen a los "prestadores de servicios" a la venta de metros cuadrados de suelo, para que a cambio de una módica tarifa y sin prestación de servicios o equipo alguno, la gente tenga dónde dormir. La existencia del preturismo no implica la señalización de ningún sentido peyorativo.

2. El turismo industrial, que, a su vez, se divide en las siguientes categorías:

2.1. El turismo industrial temprano, que tiene su origen en el siglo XIX y se extiende hasta los inicios de la Segunda Guerra Mundial.

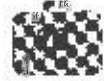
Muestra la aparición de los primeros grandes hoteles de ciudad, el gran auge y desarrollo de los balnearios costeros en el mar Mediterráneo, así como los primeros destinos turísticos en América Latina, la expansión del transporte de superficie, la creación de oficinas gubernamentales de turismo, entre otras manifestaciones.

En esta época las empresas ya contaban con una estructura organizativa elemental pero poco diversificada en cuanto a los servicios que ofrecían. Además, comienzan a incorporarse determinadas prácticas científicas a la gestión administrativa.

En 1863, Stangen fundó la primera agencia de viajes, en Breslau, Alemania, dando paso a una empresa que no tenía antecedentes en otro sector de actividad. Aunque también se afirma que el italiano Galignani creó lo que sería la primera agencia de viajes, con sede en París. En todo caso, según crónicas históricas, en 1878 la agencia Stangen organizó y operó el primer viaje alrededor del mundo con fines turísticos.

A mediados del siglo XIX irrumpe en la historia del turismo un pionero que se haría mundialmente conocido, Thomas Cook, quien fue el primero en organizar un viaje, con una serie de servicios incluidos a partir de un sólo precio cubierto por los clientes.

2.2. El turismo industrial maduro, que acusa un impresionante crecimiento ininterrumpido, en el siglo XX, a partir de la década de 1950, pasan-



do de 25 millones de turistas internacionales hasta más de 600 millones en los años noventa. En este marco, el turismo de *sol y playa* –que generó enclaves tradicionales–,³ fue uno de los más dinámicos transformándose en una “locomotora” de la expansión turística, hasta que en el turismo pos-industrial otros productos comenzaron a observar tasas de crecimiento mayores.

Asimismo, a nivel mundial, el turismo interno creció de manera paulatina pero firme, hasta la década de los noventas. En esta fase, el turismo se convierte en un fenómeno de desplazamientos masivos generando importantes consecuencias sociales, políticas, culturales, ambientales y financieras, algunas de ellas benéficas y otras contribuyendo a detonar relaciones conflictivas.⁴ Entre 1950 y 1997, el turismo internacional creció 2324 %.

Años	Núm. de turistas (millones)	Porcentaje
1950	25. 282	–
1960	69. 320	174.2
1970	165. 787	139.2
1980	287. 787	73.6
1990	458. 357	59.3
2000	699. 000	52.5

FUENTE: Organización Mundial del Turismo (OMT), Madrid.

En esta etapa, el turismo se instrumenta como una industria, es decir, un conjunto de empresas con diversos giros, que se guían por un código conceptual y operativo en el que predominan los principios de uniformización, centralización y maximización.⁵

³ Con base en la integración de un eje: mayorista-avión-hotel-playa. Posteriormente surge una nueva generación de enclaves, que permiten una mayor movilidad territorial, basados en tecnologías de alta eficiencia y orientados a un turismo *lúdico*. Se trata de enclaves postturísticos.

⁴ En este contexto se generaron discusiones sobre la pérdida de identidad inducida por el turismo en destinos y en la cultura local. Pero, ¿acaso el turismo de masas –conformado por una mayoría de turistas con poca experiencia en viajes, y que demandan lo mismo que tienen en su país– estaba en condiciones de conservar identidades locales?

⁵ Cfr. Sergio Molina, *Conceptualización del turismo*, 1996, citando a A. Toffler (*La Tercera Ola*, Edivisión, México, 1981): “... toda civilización tiene un sello o código oculto que sostiene y condiciona su evolución”. Para mayor amplitud del tema, véase el anexo al final de esta obra.



La organización del sector, al interior de las empresas e instituciones públicas y sociales, se caracteriza por ser piramidal, monolítico y burocrático. Los canales de distribución también se rigen por estos conceptos fundamentales.

En conjunto, esta forma de estructurar al sector y a sus actores es congruente con la lógica del mercado de masas. Los gobiernos nacionales asumen papeles rectores en la organización y gestión de la actividad, inspirados también en la concepción e implementación industrial. Se dictan leyes de fomento y regulación, por medio de organismos públicos encargados de establecer políticas nacionales para el desarrollo del turismo.

La industria turística contribuye a la colonización de diversos territorios y sociedades, ampliando de manera llamativa las fronteras del planeta. Todo turismo industrial se basa en las posibilidades del capital monetario. El capital humano, las ideas, la visión del futuro, pasan a segundo plano, pero se recuperan en las fases posteriores llegando a ocupar el sitio de privilegio.^{6,7}

2.3. El *turismo posindustrial*, cuyo inicio se encuentra a mediados de los años ochenta, aun cuando muchas de las propuestas y algunas de sus prácticas vienen de años anteriores. Empero, es a mediados de dicha década cuando en el turismo se advierten nuevas tendencias que gradualmente lo van permeando y transformando de manera notable, conformando una nueva cultura turística en los actores: demanda, prestadores de servicios y gobiernos.

El modelo posindustrial constituye un paradigma que desecha los valores, las metodologías y las técnicas "tradicionales", que fueron los soportes de la expansión del modelo industrial maduro.

En el posindustrialismo se plantean nuevos requisitos para ser competitivos en mercados intensamente disputados: la diferenciación de los productos/servicios y también la desmasificación de los mercados o la alta segmentación, el comienzo de la personalización de los servicios, la descentralización de decisiones en las empresas y en el sector, y el ecologismo que deriva hacia la estrategia de desarrollo sustentable. Todos ellos aparecen como referentes cruciales del nuevo modelo.

Igualmente, el concepto de hospitalidad se vuelve parte importante de la praxis turística, adquiriendo dimensiones estratégicas. El mode-

⁶En S. Molina, *Conceptualización del turismo*, Limusa, México, 1996, se dice que el modelo fenomenológico del turismo –que rebasa el contexto de las argumentaciones originadas en las ciencias positivas– rescata su relevancia abordando dimensiones que van más allá de su significado económico.

⁷Daniel Hiernaux Nicolás (comp.), *Teoría y praxis del espacio turístico*, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 1989.



lo de turismo posindustrial se estructura a partir de los movimientos sociales y culturales, en los cuales el desarrollo de nuevas tecnologías desempeña un papel cada vez más determinante, que afecta al comportamiento de la demanda, el desempeño⁸ empresarial, la función del sector público, el papel de las comunidades locales⁹ y la estructura de los productos/servicios.

Tanto el preturismo como todas las formas de turismo industrial están atados a los ciclos de la naturaleza, dependen de ellos, de allí el concepto de temporada alta y de temporada baja.

Como se verá enseguida, el posturismo, en oposición a lo anterior, rompe esta dependencia. Para hacerlo recurre a un recurso clave: la tecnología, que es capaz de crear sistemas semicerrados, y de plantearse el desarrollo a futuro de sistemas de destinos totalmente cerrados.

3. El posturismo. Éste constituye un nuevo paradigma, una categoría histórica emergente, que altera ciertas consideraciones fundamentales de los turismos originados con anterioridad. Las tecnologías de alta eficiencia y los fenómenos sociales y culturales de los años noventa explican el desarrollo del posturismo en contraste con principios que alteran la continuidad de los tipos de turismo industriales.

En el posturismo, la información se utiliza de manera intensiva, alcanza la categoría de recurso estratégico: *los instrumentos de este conocimiento son las nuevas técnicas y modelos para saber más acerca del mercado y sus actores, las redes informáticas y las redes digitales se relacionan con la capacidad de procesar y distribuir información, pero no son la base del conocimiento.*

Sin duda, resultaría completamente inútil cualquier espera por la desaparición de los llamados turismos industriales e, incluso, del preturismo. Para cada uno de ellos existen mercados demandantes y capa-

⁸Sergio Molina, *Hacia un turismo inteligente, los nuevos senderos hacia el desarrollo turístico posindustrial*, México, 1995.

⁹Un ejemplo de este modelo lo constituye el proyecto de desarrollo turístico de siete municipios al sur del estado de Sucre, en Paria, Venezuela, región marginada del desarrollo del país, productora de cacao, con pesca artesanal y agricultura, que incorporaron al turismo de naturaleza como una actividad complementaria, capaz de generar nuevos beneficios para las comunidades locales. El proyecto promovido por la Fundación Paria, de carácter privado, está conformado por los siguientes programas básicos: 1. Apoyo a la Economía Popular (microempresas), que comprende acciones como la rehabilitación de haciendas, celebración de talleres de contabilidad, alfabetización, producción de artesanías; 2. afirmación Cultural, con la finalidad de preparar a la gente para enfrentar a la modernización, comprende rescate de manifestaciones culturales, creación de centros populares del saber, promoción de la arquitectura vernácula, investigación histórica; 3. capacitación, que abarca el desarrollo de habilidades para la acción ciudadana. Este proyecto se emprende con la seguridad de que todos necesitan aprender, concertar y actuar. El proyecto no cuenta con financiamiento externo, estimula la autoestima local al comprobar que la gente puede hacer cosas por sí sola.



ciudades empresariales para aprovecharlos, pero los costos y beneficios sociales y privados de cada uno de ellos, pueden mostrar resultados muy diferentes.¹⁰

En el marco del posturismo se generan productos competitivos con capacidad creciente de inserción en el mercado. La base tecnológica disponible puede considerarse como un elemento fundamental en su desarrollo, formando parte de un sistema más amplio, el sociotécnico, que comprende también a la fuerza de trabajo, la organización para el trabajo y la gestión.

Productos típicos del posturismo, como los parques temáticos de alta tecnología, empiezan a registrar tasas de crecimiento de sus precios al público, que resultan mayores a las de los paquetes del turismo de sol y playa, este último considerado el producto estándar de los turismos industriales.

En 1993 se estimaba que en Norteamérica (Estados Unidos y Canadá) existían más de 600 parques temáticos. En el mismo año, se estimaba que los visitantes a todo tipo de parques (temáticos, de diversión, acuáticos, golfitos y otros) sumaban 260 millones de personas, que generaron ingresos superiores a los 5000 millones de dólares.¹¹

En 1990, en Estados Unidos se recibieron 159 millones de visitantes; en Europa, 60 millones; en Japón, 75 millones, únicamente en los parques temáticos.¹²

Sólo el Reino Mágico de Walt Disney, en La Florida, recibió en 1993 unos 25 millones de visitantes. En segundo lugar se situó Disneylandia, en California, que registró 11.4 millones de visitantes. La mayor parte de los parques, en Estados Unidos se ubican en los estados de La Florida, seguido de California.

Los parques temáticos se encuentran, actualmente, en su segunda generación. La primera se caracterizó por la existencia de espacios donde el visitante desempeñaba un *papel*, principalmente, de espectador. La segunda sitúa al visitante en un papel más protagónico y activo, interactuando física e intelectualmente en diversos escenarios. Esta participación se vuelve más intensa con el uso de tecnologías.

¹⁰La "cultura del posturismo" en comparación con la del turismo industrial varía notablemente. El posicionamiento estratégico de este último descansa en las características del producto, especialmente hasta el turismo industrial maduro, para luego apoyarse en los valores agregados, lo cual ocurre con mayor intensidad en el posturismo.

¹¹Véase Helga Loverseed, "Leisure Industries: Theme Parks in North America", en *The Economist Intelligence Unit Limited*, núm. 4, EIU Travel & Tourism Analyst, 1994.

¹²John McEniff, "Leisure Industries: Theme Parks in Europe", en *The Economist Intelligence Unit Limited*, núm. 5, EIU Travel & Tourism Analyst, 1993.



Los nuevos *enclaves* postturísticos se estructuran a partir de la llamada *vía californiana* (caso Silicon Valley, que sería una *tecnópolis*), es decir, son concentraciones de alta tecnología que dan lugar a *ludópolis*, centros con una gran especialización funcional lúdica. Se vinculan a las actividades, al entretenimiento y al juego, entendido éste como una manifestación cultural seria y normada, significativa y con sentido social.¹³

Los parques temáticos no son las únicas *ludópolis*, también en otras grandes ciudades (Sydney, Londres, París, Roma, Nueva York, Tokio, Hong Kong) se están desarrollando espacios lúdicos como una estrategia para competir a nivel mundial, e insertarse en los circuitos más rentables de los viajes, el ocio y el turismo.

EL CICLO DE VIDA DEL TURISMO: CAMBIOS CUANTITATIVOS

El análisis cuantitativo de la afluencia turística a nivel mundial, arroja cifras concluyentes. La más notable de ellas deja ver la caída de la tasa de crecimiento del turismo internacional, a partir de los años cincuenta, en el contexto del turismo industrial maduro. Aun con eso los números absolutos de turistas internacionales han estado creciendo continuamente.

De este modo, en la década de los cincuenta, el turismo se triplicó en relación con la década anterior; en los años sesenta las corrientes turísticas se duplicaron en comparación con la década pasada; en los años setenta el número de turistas internacionales no se alcanzó a duplicar.

En consecuencia, en décadas posteriores la tasa de crecimiento también decayó de manera consistente. Según las estimaciones de la Organización Mundial del Turismo, en la década de los noventa el turismo registró una tasa media de crecimiento anual cercana a 4 %, lo cual resulta un indicador muy inferior al crecimiento mostrado en los años cincuenta.¹⁴

Lo señalado plantea varias interpretaciones:

- a) El turismo enfrenta una seria y creciente competencia por parte de otras formas de utilización del tiempo libre.
- b) El turismo industrial, como modelo, ha entrado en una fase de madurez del producto, es decir, se encuentra en la antesala de la declinación de su ciclo de vida, por tanto, requiere de un profundo

¹³Véase a Johan Huizinga, *Homo ludens*, Alianza Emecé, Madrid, 1984.

¹⁴*Global Tourism Forecasts to the year 2000 and beyond*, vol. 3, World Tourism Organization, Madrid, 1994.



- reciclamiento o bien de un profundo cambio en su estructura (componentes y funcionalidad de éstos).
- c) Surge entonces, como alternativa de trascendencia a largo plazo, la necesidad de transformar radicalmente el producto/servicio, con la finalidad de desarrollar nuevas experiencias para impedir su estancamiento.
 - d) El advenimiento y convergencia de nuevas tecnologías podría ofrecer opciones emergentes en el uso del tiempo libre de las personas, relegando a planos secundarios al turismo.

Este último camino tiene el inconveniente de transferir costos importantes a futuro, es decir, incurrir en un riesgo competitivo que puede ser significativo para algunos destinos, en tanto resultarían costos difíciles o prácticamente imposibles de ser asimilados por las estructuras locales y regionales, e incluso por las nacionales. Grandes inversiones de infraestructura para el turismo podrían ser irrecuperables ante una dramática transformación en los usos del tiempo libre.

El cambio radical en determinadas ofertas constituye un nuevo soplo de vida, basado en la incorporación de nuevos componentes y referentes sociales y culturales, que incorporen una oferta de productos postturísticos.

Con el postturismo no se acaba la idea de la vacación, tampoco se agotan las posibilidades del tiempo libre y la búsqueda del ocio significativo y creativo, sino que implica el surgimiento de formas y contenidos diferentes propios de un paradigma emergente que amplía de manera notable el espectro tipológico de productos en el mercado.

Los cambios en el turismo estarán influidos de manera decisiva por diversas fuerzas del entorno. Entre éstas cabe destacar, para los fines de este trabajo, el desarrollo tecnológico y sus múltiples aplicaciones, no sólo al turismo, sino al conjunto de la vida social.

CAMBIOS CUALITATIVOS

A lo largo del siglo xx el turismo ha experimentado profundas transformaciones, derivadas de los grandes cambios sociales y políticos manifestados en una gran diversidad de países en todos los continentes.

De este modo, las concepciones sobre el turismo, las metodologías para su conocimiento, las tecnologías de diseño y operación, las prácticas de mercadeo y el papel que ha tenido en los esfuerzos por mejorar el bienestar de la población, han mostrado variaciones significativas.

En este amplio contexto, el mercado turístico internacional ha cam-



biado con una persistencia sin precedentes. Ello ha creado fuertes turbulencias que han desplazado de posiciones ventajosas en el mercado a empresas y destinos de gran éxito y aceptación.

Asimismo, productos y servicios asociados a destinos de playa, por ejemplo, hoy día enfrentan severos retos en términos de diferenciación de su oferta, están sometidos a una presión por bajar costos y aumentar la calidad que años atrás, no se preveía.

En congruencia con los cambios sociales, durante los últimos años han tenido un gran auge nuevas formas de turismo. Éstas han tenido una gran penetración que se explica a partir del desarrollo y búsqueda –no siempre consistentes– de nuevos estilos de vida en las sociedades de mayor nivel de ingresos.

Finalmente, a partir de ellas, han surgido pautas que son adoptadas a nivel internacional y en los mercados internos de los países en vías de desarrollo. Estas transformaciones han ejercido una fuerte presión sobre las empresas y los destinos turísticos, que se han visto exigidos a cambiar, diseñar y operar nuevos productos/servicios.

Empero, no todos han tenido el acierto de incrementar su participación de mercado a través de esta vía. Más bien, en muchos de ellos, se aprecia una parálisis, una inmovilización debida a la incapacidad para identificar y poner en marcha nuevas ideas y fórmulas comerciales, al igual que para establecer alianzas con actores emergentes, de modo que puedan enfrentar con mejores posibilidades de éxito los desafíos crecientes que plantea la competitividad global.

EL NUEVO MERCADO TURÍSTICO

En comparación con el turismo industrial de mediados del siglo xx, el turismo predominante no era el único en el escenario de los años noventa y principios del nuevo milenio, ya que registra características históricas diferentes, a saber:

1. Cambios en los gustos y preferencias de la demanda, caracterizados por la búsqueda de nuevas experiencias –en lugar de sólo nuevos productos/servicios–, que conducen a la ampliación territorial del mercado turístico y a la instrumentación de productos/servicios capaces de inducir experiencias novedosas entre la demanda.

2. Liberalización e integración de mercados regionales, en respuesta a la implementación de un nuevo modelo mundial de desarrollo, que plantea como exigencia la expansión de los mercados y la consecuente



eliminación de barreras para la circulación del capital, de tecnologías y de mercancías.

3. Un papel creciente adquirido por las nuevas tecnologías, que se vuelven puntales determinantes de la nueva generación de productos/servicios de alto valor agregado, y de experiencias inéditas en la evolución del turismo.

4. Nuevas expectativas por parte de las comunidades locales para recibir de manera directa los beneficios del turismo, habida cuenta de que el modelo turístico industrial no generó los beneficios que inicialmente prometió en términos de desarrollo social en dichas comunidades.

5. Culturas de gestión empresarial que configuran paradigmas emergentes del *management*, para hacer congruentes el manejo empresarial con las tendencias sociales y de mercado, y con la aparición de las tecnologías de la información.

6. Consolidación de formas radicales para vacacionar (postturismo), articuladas a las nuevas formas sociales y a la aparición de culturas de alta tecnología, que no sólo quedan atrapadas en los espacios fabriles y de producción de servicios, sino que además invaden la vida cotidiana –social e individual– de las personas.

FUERZAS CONDICIONANTES DEL MERCADO TURÍSTICO¹⁵

Estas son algunas de las variables y fuerzas que contribuyen a establecer los rasgos sobresalientes en el turismo actual, los cuales se expresan globalmente de esta manera:

- Una demanda con una gran cantidad de información, compleja, exigente, cambiante en relación con la forma en que decide, efectúa y se comporta durante sus viajes.
- Una demanda interesada cada vez más en un turismo activo, en el cual asume el papel de protagonista.
- Una demanda consciente de la importancia de la relación precio-calidad, y por tanto del valor de las vacaciones.
- Mercados integrados que generan ofertas múltiples de productos/servicios, con grandes variantes en los precios y con signos claros de guerra comercial.

¹⁵ Programa de Desarrollo del Sector Turismo 1995-2000, Secretaría de Turismo, México, 1996.



- Facilidades crecientes para la operación de rutas aéreas, con grandes oportunidades para establecer alianzas estratégicas entre líneas aéreas como medios para sobrevivir y eliminar a la competencia.¹⁶
- Mejoramiento en los servicios, la información y en las facilidades fronterizas.
- Tecnologías que favorecen la penetración en los mercados, con tendencia a conectar directamente al consumidor con diversas fuentes emisoras de información.
- Comunidades locales que tienden a apreciar el valor de sus recursos naturales y culturales, y que han desarrollado una conciencia clara sobre el papel que desempeñan en el futuro de la comunidad.
- Comunidades locales que esperan del turismo algo más que una posibilidad de empleo, así como la ocasión de participar en las decisiones sobre el tipo de turismo que desean y el tipo de turistas con los cuales están dispuestos a compartir su propio espacio.

¿QUIÉN CONTROLA EL MERCADO?

En el contexto del turismo industrial temprano y maduro, el mercado está regulado por una fuerza que aparece por encima de las demás, con una cierta dominancia: el gobierno central. Éste analiza, propone e instrumenta el modelo con acciones propias o a través de transferencia de recursos financieros al sector privado.

Esta posición se entiende –desde la perspectiva del postturismo– como altamente desmoralizadora, porque trasmite la idea del control del conocimiento y de las decisiones, y que el resto de los sectores (empresarios, comunidades) deben sumarse a apoyar la gestión del gobierno.

En el marco del modelo posindustrial aparecen otros actores además del gobierno. Estos son el empresariado y las comunidades que, en conjunto, establecen nuevos consensos y papeles para cada uno, pero el gobierno sigue manteniendo una primacía, recursos económicos y financieros notables.

¹⁶ Es el caso de la conformación de las grandes familias de líneas aéreas, que son encabezadas por: 1. KLM y Northwest; 2. Delta, Singapore Airlines y Swissair; 3. Lufthansa, United Airlines, Air Canada, SAS y Varig; 4. American Airlines y British Airways. Véase Juan Ellis J., "Aviation: the politics and economics of a boom", en *Foreign Policy*, núm. 10, invierno 1997-1998, Washington, D. C. En 1997 las líneas aéreas bandera de América Central –Aviateca, Copa, Lacs, Nica y Taca– conformaron una alianza y adoptaron una imagen común que comprendió programas de viajero frecuente y dotación de asientos en clase business, entre otras iniciativas.



En el posturismo, las decisiones se descentralizan en extremo, se multiplican las instancias de poder, se manifiestan estrategias y pautas cuyo origen llega a desconocerse, permeando las ideas y el quehacer social en todos sus niveles y dimensiones. Muchas veces no se identifica el origen de las propuestas, no se establece con cierta claridad quién tiene el control de algunas decisiones y cuál es su sentido. Sin embargo, es posible plantear algunas hipótesis valiosas al respecto.

En los últimos años se ha verificado un inusitado movimiento empresarial en términos de alianzas estratégicas y fusiones, que han dado lugar a la conformación de grandes consorcios con un inmenso poder en el mercado e, incluso, político.

En el ámbito del tiempo libre y del ocio, estos consorcios están formados por empresas de la comunicación y compañías de entretenimiento y diversión, que encaran su expansión en un escenario global. Asimismo, estas empresas poseen muchas veces a otras de menor tamaño, que se desenvuelven en el campo de la alta tecnología, por lo que el nivel de convergencia es alto y favorable al desarrollo de productos nunca antes vistos.

La tríada aparece de manera perfecta:

- Comunicaciones por diferentes canales: televisión convencional, por cable, radiodifusoras, medios impresos, telefonía y quizá, muy pronto, por la supercarretera de la información (internet).
- Entretenimiento: cine, parques temáticos, series de televisión, entre otros.
- Empresas de alta tecnología, que buscan nuevas aplicaciones a los descubrimientos científicos, al igual que estrategias de penetración de mercados cada vez más efectivas.

Se advierte una integración rápida entre el entretenimiento y las comunicaciones, con todo lo que ello implica para la innovación de productos/servicios y la posibilidad de llegar a mercados mundiales, influyendo en las culturas locales y en las formas como éstas pueden utilizar su tiempo libre. Estas "sinergias" configuran grandes fuentes de poder que actúan con propuestas para canalizar importantes decisiones en el mercado de consumidores finales.

EMPRESAS TURÍSTICAS POSINDUSTRIALES

Desde el punto de vista empresarial ha sido necesario incorporar nuevos conceptos y prácticas así como nuevas bases sociotécnicas del trabajo



que, en conjunto, han dado paso a nuevas culturas de gestión para responder a las transformaciones del mercado.¹⁷

Estas culturas, con normas definidas en sus diversas dimensiones (valores, misión, liderazgo, clima organizacional, calidad de los productos/servicios, relaciones con el entorno) han significado una ruptura que permite reconocer y distinguir entre empresas guiadas por culturas tradicionales y empresas que orientan sus valores y prácticas en el marco de nuevas culturas empresariales y del *management*. Son estas últimas las compañías que tienen mejores oportunidades para responder a las exigencias, tanto de la demanda como de la competencia.

No obstante lo señalado, las empresas tradicionales siguen existiendo, muchas de ellas con altos índices de rentabilidad, pero sus perspectivas a futuro se encuentran bastante comprometidas frente a un mercado que cambia permanentemente, y que exige estrategias y acciones diferentes.

Lo anterior, debido a que con el correr del tiempo se abre una brecha –que se va ampliando gradualmente– entre las expectativas de la demanda y los atributos de los productos/servicios que ofrece la empresa. En otras palabras, se establece una distancia entre la cadena de valor del comprador y la cadena de valor de los productos/servicios, que en la medida en que va ampliándose, produce un desplazamiento de la empresa en relación con posiciones ventajosas de mercado.

Por otro lado, habría que agregar un punto de vital importancia, que los segmentos más dinámicos del mercado y, por tanto, los de mayor poder adquisitivo –que son los compradores frecuentes– se concentran en la adquisición de productos/servicios nuevos, que son los ofrecidos por las empresas innovadoras, que para lograrlo, requieren de una alta capacidad para transformar conocimientos en productos de valor comercial.¹⁸

Con la idea mencionada se logra sintetizar el planteamiento fundamental de la empresa turística posmoderna. En términos generales, es posible señalar las siguientes cualidades básicas de estas empresas:

1. El conocimiento, el saber, es el activo más importante que posee la compañía. Es el conocimiento –en poder de las personas que la integran–, el que marca la diferencia competitiva entre una empresa y otra, siempre y cuando este saber se materialice en el diseño y en la operación de productos/servicios.

¹⁷Cfr. Alvin Toffler, quien en diferentes obras retoma el impacto que ha tenido en las empresas el advenimiento de la civilización de la tercera ola. Es el caso de *Las Guerras del Futuro, la supervivencia en el alba del siglo xx*, Plaza & Janés, Barcelona, 1994; *El Cambio del Poder, conocimiento, bienestar y violencia en el umbral del siglo xx*, Plaza & Janés, Barcelona, 1990, y *La Empresa Flexible*, Plaza & Janés, México, 1986.

¹⁸Michael E. Porter, *Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*, CECSA, México, 1992.



2. La investigación y el desarrollo de nuevos productos/servicios es una función estratégica que opera permanentemente. Es el saber encaminado a generar nuevas hipótesis de mercado, propuestas de nuevos productos/servicios sobre la base de soportes tecnológicos capaces de aumentar la productividad y rentabilidad de las operaciones.
3. Un clima organizacional que combina la colaboración y la competencia en dosis adecuadas, de modo que la energía de las personas y de los grupos se aproveche creativamente.
4. Un liderazgo comprometido con la empresa y sus integrantes, pero a la vez guiado por las necesidades y expectativas de los clientes y por la evolución del mercado en su conjunto. Este liderazgo debe orientarse a la mejora continua, a la innovación y a la generación de resultados satisfactorios.
5. Un conjunto de relaciones armónicas con el medio natural y la cultura en la cual se inserta la empresa, reconociendo el cada vez más evidente papel que desempeñan los valores y prácticas de la cultura universal.
6. El esfuerzo constante por transformar las ventajas comparativas en ventajas competitivas.¹⁹

Todo ello implica el desarrollo de tecnologías de gestión altamente efectivas, que pueden conducir a una empresa y a un destino a posiciones líderes en el mercado, aun cuando disponga en su entorno de recursos naturales y culturales comparativamente de menor jerarquía que los disponibles para los competidores.

El éxito no estaría garantizado por lo que se tiene, sino por lo que se hace con lo que se tiene. Este último punto es crucial para entender la lógica del turismo posmoderno y de sus compañías: *la capacidad para competir en un mercado turbulento y competitivo, descansa más en la efectividad de la gestión que en el inventario de recursos naturales y culturales.*

Esta idea sustancial tiene varias lecturas:

- a) Contribuye, en primera instancia, a comprender las razones que explican la emergencia de un turismo radicalmente diferente al conocido hasta hoy, y que bien podría llamarse posturismo.
- b) Abre paso a una etapa diferente en la comprensión del turismo, en la cual el inventario de recursos físicos y de atractivos turísticos pasa a ocupar un lugar secundario, rebasados por la preponderancia de la creatividad, el talento, el enfoque de estrategia, la capacidad prospectiva y el quehacer concreto.

¹⁹ Idem.



- c) Redescubre la importancia del ser humano como conector y agente capaz de multiplicar –a través de su transformación– la herencia natural y cultural, y por tanto, pone atención a su experiencia formativa y a la información que recibe y procesa.

Cuadro 1.2. Paradigmas de empresas.

<i>Empresas industriales</i>	<i>Empresas posindustriales</i>
Liderazgo autocrático, paternalista y benefactor	Liderazgo participativo, facilitador, autonomía guiada
Gerencia muerta	Gerencia presencial
Jefes	Líderes de proyecto
Coerción	Motivación
Comunicación vertical descendente	Comunicación en todos los sentidos
Desconfianza de las capacidades y objetivos de los integrantes de la organización	Confianza y colaboración con los demás miembros de la organización
Tareas rutinarias y repetitivas	Multitareas, enfoque en la producción de alto valor
Apego a políticas y procedimientos previamente establecidos	<i>Empowerment</i> : poder a las personas que las integran para tomar decisiones en el marco de las políticas generales
Favoritismo, influyentismo	Recompensas y reconocimientos por medición de desempeño y resultados
Mínimos de calidad, capacitación como gasto	Calidad total, reeducación vista como inversión
Baja productividad del trabajo	Alta productividad del trabajo
Supervisión	Autorresponsabilidad
Tribalismo	Universalismo

EL TURISMO DESPUÉS DEL 11 DE SEPTIEMBRE

La recesión económica de Estados Unidos de América, que oficialmente inició en marzo de 2001, y los atentados terroristas del 11 de septiembre del mismo año, dirigidos a edificios emblemáticos de las ciudades de Nue-



va York y Washington, generaron un gran impacto negativo en el turismo de aquel país y en el escenario internacional.

Por primera vez en más de 15 años, el turismo internacional descendió, afectando especialmente a compañías aéreas, a destinos turísticos dependientes de los turistas estadounidenses y a destinos de larga distancia. Ni siquiera durante la guerra del golfo Pérsico, en febrero de 1991, el turismo había resentido un impacto de tal magnitud.

Los atentados terroristas han tenido un efecto importante sobre el turismo, entre los que cabe mencionar:

- Pérdida de confianza del consumidor y del viajero que realiza desplazamientos con fines vacacionales.
- El alto desempleo que se observa en el segmento de profesionistas, de los llamados trabajadores de cuello blanco, que suelen ser asiduos en la realización de viajes con fines de turismo.
- Menor tráfico aéreo de personas y baja ocupación hotelera.
- Un fuerte incremento en las medidas de seguridad asociadas a los viajes aéreos y a las terminales aeroportuarias.
- La incorporación de nuevas tecnologías que aseguren mejores índices de seguridad en el transporte de personas y mercancías.
- Mayores costos de seguridad que han sido trasladados a los viajeros en formas de cuotas adicionales.
- Crecientes costos promocionales para atraer turistas a los destinos.
- Fuerte competencia por precio para atraer vacacionistas.
- Riesgos crecientes de quiebra de empresas en diferentes sectores del turismo, con bancarrotas que han afectado a líneas aéreas y a empresas del sector de la comercialización (ventas por internet, agencias de viajes, tour operadoras, entre otras).
- Apoyos gubernamentales en forma de subsidios a empresas y servicios asociados al transporte.
- Exenciones fiscales orientadas a estimular determinados segmentos, como el de congresos y convenciones.

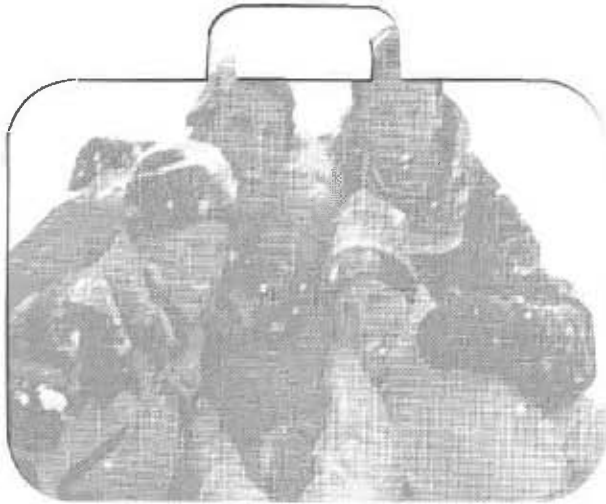
Después del 11 de septiembre de 2001 el turismo internacional ha enfrentado un escenario difícil, en donde destaca la rápida transformación de los mercados, la creciente competencia entre países, destinos y empresas, fenómeno que ha acelerado los procesos de alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones, y el hecho de que la seguridad se haya situado como uno de los temas más importantes de la agenda. Lo anterior ha obligado a un conjunto de respuestas adaptativas de parte de la oferta, con el propósito de adecuarse a las condiciones emergentes del negocio turístico.



En este contexto, los espacios turísticos caracterizados por su oferta experiencial, los entornos de alta seguridad para el turista y el visitante, es decir, las ofertas postturísticas, han encontrado una oportunidad extraordinaria para evolucionar y crecer en un mercado que se ha reestructurado.

En esta situación se encuentran, por ejemplo, las ofertas virtuales: se trata de los productos mexicanos que se venden en el sur de Estados Unidos, y que pueden tener un efecto que hay que considerar en la sustitución de viajes; los entornos europeos en Las Vegas (los hoteles Bellagio y París, el Venetian, que han puesto en valor espacios típicos de Italia y Francia).

Por el contrario, las ofertas dirigidas al turismo masivo, o a los grandes mercados sin motivaciones especiales, son las que se han visto más perjudicadas en primera instancia.



2

El posturismo

TRANSICIONES Y CATÁSTROFES: LOS GRADOS DEL CAMBIO

La realidad y el devenir de una actividad, bien se sabe, están expuestos a cambios que pueden ser radicales o graduales. En ocasiones resulta difícil explicar de modo integral estas variaciones, a veces se llega a creer que son temporales y que existe una alta certidumbre de que el orden de las cosas volverá a un punto inicial dado.

Hay cambios ligeros que se manifiestan paulatinamente, facilitando su entendimiento y dando tiempo para que los previsores se preparen. También hay transformaciones que no pueden catalogarse como ligeras o continuas, sino que implican rupturas, establecen discontinuidades evidentes en la trayectoria usual de una actividad o sector.

El posturismo representa una transformación radical, que en términos científicos podría llamarse "catástrofe".¹ El término –que no es sinónimo de desastre– implica un cambio dramático en el comportamiento de una actividad, de manera que después de la catástrofe surge una estructura y una funcionalidad diferentes a las anteriormente conocidas.²

¿Cómo se llega a una catástrofe?: por la convergencia de fuerzas, que resultan generadoras de una nueva dirección, dinámica, y una forma de

¹ John P. van Gigch, *Teoría General de Sistemas Aplicada*, Trillas, México, 1981.

² La teoría de catástrofe fue elaborada por el francés René Thom, del Instituto de Estudios Científicos Avanzados. La teoría describe y presenta una tipología de los cambios repentinos de un sistema (véase Boullón, Molina y Rodríguez, *Un nuevo tiempo libre*, Trillas, México, 1984).



organización de las cosas que no es comparable a la dinámica tradicional, o sea, a la que se tenía "antes" de la *histéresis*.³

El concepto de catástrofe –que representa una manifestación de la realidad– tiene plena validez en el quehacer del turismo y del posturismo. En su contexto, la evolución social configura nuevas formas de vida, estilos de consumo y de hacer vacaciones y viajes.

El posturismo está condicionado por una racionalidad que rebasa el empirismo radical, es decir, la simple demostración y comprobación cuantitativa.

La nueva racionalidad comprende un discurso compuesto por percepciones de la ciencia, pero también de la subjetividad,⁴ de la literatura, de la religión, de las artes, entre otras fuentes, que se desarrolla y aplica al diseño de espacios, a estilos de dirección, al desarrollo de productos y de servicios, y a una forma de utilizar el tiempo libre vacacional. Es, por tanto, una racionalidad posestructural.

FUERZAS GENERADORAS DEL POSTURISMO

En un contexto internacional marcado por la globalización productiva, de consumo y financiera, predominan fuertes procesos que traen consigo una orientación hacia el logro de crecientes niveles de competitividad, lo cual exige el permanente desarrollo de productos adecuados a exigencias de calidad, precio y diferenciación.⁵ Esto genera presiones y continuos ajustes en la forma de producir y en lo que se produce.

En este sentido, el posturismo emerge en la cultura de finales del siglo xx en un entorno que impulsa un conjunto de fuerzas, a saber:

1. El desarrollo de un conocimiento científico que, en parte, se orienta a atender las necesidades del mundo interior, de la realidad subjetiva de los individuos y grupos.

Adicionalmente y como un derivado lógico, la tecnología desempeñará un papel crecientemente gravitante, para convertirse en pivote de la reingeniería de procesos y de las innovaciones en los productos/servicios, además de asumir una función estratégica en todo lo relativo a la forma y tácticas para

³ Es la fase de transición que separa las conductas de un sistema. Boullón, Molina y Rodríguez, *op. cit.*

⁴ Edmund Husserl, *Crisis de las ciencias europeas y la fenomenología trascendental*, Folios Ediciones, México, 1984.

⁵ De acuerdo con el Secretario General de la OMT, el turismo se verá beneficiado con la implantación de la moneda única europea (euro), la cual contribuirá a intensificar la competencia al facilitar la comparación de precios, aumentando la transparencia de las transacciones y disminuyendo costos en las empresas, como por ejemplo los seguros contra contingencias cambiarias. Véase *Noticias OMT*, Madrid, mayo-junio de 1998.



hacerlos llegar a los clientes potenciales. Estas tecnologías convergen para configurar ofertas comerciales. Se particularizan por su capacidad simbiótica tanto con el ambiente natural (bajo consumo energético e impacto en la naturaleza) como con el ser humano (induce experiencias).

2. En una amplia gama de cambios sociales y culturales, materializados en nuevos estilos de vida y de viaje que terminan a su vez en emergentes patrones de consumo y en sus significados correlativos.

En 1996, el sitio más visitado de París fue el parque de atracciones EuroDisney, con 12.6 millones de visitantes, más que los 12 millones que fueron a la Catedral de Notre Dame y los 5.7 millones que estuvieron en la Torre Eiffel, o los 5.1 millones que atrajo el Museo del Louvre.⁶

En los últimos años ha aumentado de manera notable la demanda de paquetes de fin de semana a Eurodisney, familias provenientes de Madrid, Lisboa, Roma, Amsterdam, Bruselas así como de las llamadas segundas ciudades europeas (Sevilla, Porto, Florencia, entre otras), están haciendo de este parque temático un popular destino, que se ha visto favorecido por la eliminación de barreras fronterizas en la comunidad europea.

3. Por el resultado de una fuerza social que establece nuevas formas de control sobre su propio espacio de residencia o territorio de uso habitual, es decir, comunidades que rechazan el turismo y sus secuelas sociales y culturales, y que reconociendo sus aportes económicos, recuperan su espacio perdido con el turismo tradicional y sólo lo confinan a un territorio superdelimitado, en el cual crean barreras múltiples para salvaguardar sus valores y prácticas sociales y culturales.

En esta situación se encuentra la ciudad de Orlando, en Estados Unidos, destino donde la convivencia con la comunidad residente es prácticamente nula. Se trata de un destino concebido para no tener una relación significativa con la población que reside en la ciudad. O bien, para carecer completamente de esta relación o encuentro entre visitante y residente local.

A pesar de ello, puesto que contraviene una de las ideas fundamentales del turismo tradicional, la creciente afluencia turística al destino, lo ha transformado en uno de los líderes a nivel mundial. Por tanto, no se requiere contacto con la comunidad local, o comunicación con sus integrantes, para alcanzar el éxito en el mercado.

Otro ejemplo de esta situación se da en los megaresorts como el MGM, en Las Vegas, Estados Unidos, un complejo de 5004 habitaciones inaugurado a finales de 1994, con 17 restaurantes que ofrecen una amplia gama de productos gastronómicos; albercas, gimnasios, tiendas comerciales, casino y salas de juegos. Asimismo, ofrece espectáculos diversos en

⁶El Financiero, 18 de agosto de 1998, México, D. F., p. 29.



sus teatros y auditorios, además de contar con un parque de atracciones en su interior, de manera que un vacacionista puede permanecer allí varios días sin salir, siquiera, a la calle.

En Las Vegas, también, se cuenta con el Paris Las Vegas Resort & Casino con una inversión de 420 millones de dólares. El proyecto considera un sistema de canales, nueve restaurantes, vistas panorámicas y la edificación a escala de la Torre Eiffel, la avenida de los Campos Elíseos, entre otros sitios de la ciudad de París. Este megaresort comprende un concepto altamente integrador de productos/servicios y experiencias, confluyendo a esta diversidad segmentos de mercado diferentes pero que pueden complementarse: adultos aficionados al juego y a los espectáculos, familias y niños.

Por otro lado, es posible que desde el punto de vista de las necesidades de la demanda se establezca un requisito: vacacionar en espacios compartidos con personas del mismo nivel sociocultural y económico, aunque sean de diferentes nacionalidades y razas. En este sentido, los turistas también definirían una serie de parámetros vinculados con la apropiación casi total de su espacio vacacional. La práctica anterior se relaciona con la idea de seguridad, expuesta en los siguientes apartados.

4. El crecimiento de la pobreza y el consecuente aumento de la violencia, que conduce a buscar seguridad en los viajes y en las experiencias del tiempo libre.

Al confinar las experiencias de los visitantes a áreas superdelimitadas, se atenúan los riesgos que entrañan las relaciones de individuos provenientes de sociedades con alto potencial y de otros –los residentes– que pueden tener una baja diferenciación social. Este encuentro genera una serie de conflictos subyacentes, que en otros casos se manifiestan de manera explícita en agresiones encubiertas o francamente abiertas.

5. El terrorismo organizado, que se transforma día con día en una amenaza para la seguridad física y emocional de cualquier grupo de individuos, viajeros y turistas.⁷

Incluso, es factible que en un futuro no muy lejano, en los espacios de pertenencia de los productos posturísticos, se contemple la existencia de pequeñas comunidades autocontenidas, que simultáneamente residan en ellas, laboren y contribuyan a “animar” el ambiente social formando parte del producto que se ofrece a los visitantes.

⁷ El caso paradigmático está representado por la matanza de turistas alemanes por fundamentalistas religiosos y culturales en Egipto, donde los turistas fueron blancos seleccionados del ataque, en 1997. Igualmente, las compañías que envían a sus ejecutivos en misiones de negocios a países de alto riesgo, muestran, cada día, más preocupación por su seguridad, optando en ocasiones por mantener en casa a personal estimado valioso. Esto también afecta el volumen de negocios turísticos a pesar de no tratarse de un mercado de viajes de placer.



La violencia contra los turistas se ha acrecentado en los últimos años, de allí que la seguridad se haya transformado en un requisito relativamente más importante que los precios para decidir el destino de las vacaciones.

La garantía de la seguridad comprende la identificación de medidas preventivas contra la delincuencia y el terrorismo, pero además abarca otros aspectos, como:

- Información al turista en su idioma natal.
- Servicios médicos.
- Cooperación entre gobiernos y las empresas del sector.
- Policía turística.
- Teléfonos de emergencia.

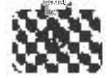
De acuerdo con los señalamientos precedentes, el posturismo encuentra en la búsqueda de la seguridad una de sus fuerzas más potentes y reiteradas. Como bien se sabe, los vacacionistas no se ven expuestos a este riesgo.

En la Mid-Sweden University, ubicada en Östersund, Suecia, se creó el Centro sobre Seguridad y Riesgos en el Turismo, con la finalidad de reunir datos e información para efectuar estudios sobre la seguridad de los turistas. Los campos de interés delimitados son las causas de los actos de violencia, los riesgos para las comunidades receptoras, para los visitantes y el sector empresarial, las estrategias preventivas y su efectividad.

Asimismo, la OMT ha estado emitiendo recomendaciones insistentes en torno a la necesidad de crear redes locales para aumentar la seguridad de las personas, ya sea de los visitantes o de los residentes. Estas redes deben estar encaminadas a motivar la participación de la ciudadanía y de todos los involucrados en el sector: asociaciones, oficinas de gobierno, empresarios y operadores de servicios en particular.

6. El aumento de los riesgos del deterioro ambiental que trae consigo el crecimiento de los flujos turísticos, de manera que en el posturismo los riesgos se delimitan a un área de escaso valor natural, sin afectar significativamente la convivencia con la naturaleza que tienen los residentes.⁸

⁸ La fijación de gases invernaderos y otras estrategias de control de impactos ambientales podría convertirse en una ventaja competitiva para las empresas, a cambio de lo cual podrían recibir pagos gubernamentales por conceptos de servicios ambientales. La Convención Marco sobre Cambio Climático de las Naciones Unidas, establecida en 1992, tiene la finalidad de estabilizar y disminuir las emisiones de gases invernadero para eliminar los riesgos sobre el clima del planeta. El cambio del clima mundial puede afectar gravemente los frágiles ecosistemas de las estaciones de esquí de montaña y los litorales costeros. En 1995 se estimó que la temperatura media había aumentado hasta un máximo de 0.6°C, generando con ello un pronóstico catastrófico para las siguientes décadas si no se toman medidas urgentes al respecto.



7. El temor a contraer enfermedades sociales producidas en el contexto de la civilización industrial, y que encuentran escenarios de transmisión favorables en el encuentro entre personas de diferente procedencia: como el sida, entre otros de reciente aparición.

Los destinos y productos posturísticos no negarían la amenaza del sida –tal como ocurre con los tipos de turismo industrial– sino que por el hecho de reconocer su presencia, fortalecerían la imagen de sus ofertas mostrando preocupación por proteger a sus clientes.

Aunado a lo anterior y en congruencia con el primer apartado señalado, el cual se refiere a las tecnologías, resulta la emergencia de una ética ecológica de nuevo cuño que permea la operación de los productos posturísticos. Esta ética trasciende la preocupación por el cuidado de los ecosistemas naturales, que sin abandonarla, abarcaría cuestiones de orden cultural grupal e individual, y las relaciones e interacciones entre ellas.

LAS CLAVES Y LOS ACCESOS A NUEVAS REALIDADES

Muchas personas tratan de comprender las nuevas realidades a partir de la lógica y del conocimiento que ya poseen, sin esforzarse por aprehenderlas a partir de una lógica y una racionalidad diferentes.

De este modo, van acomodando todo lo nuevo a los viejos esquemas que dominan, en un intento –o puesta en marcha de un mecanismo de defensa– para no sentirse rebasados.

Cuando se plantea el paradigma del posturismo se trata precisamente de entenderlo a partir de bases diferentes, que lo estructuran y lo encaminan a sus particulares propósitos por medio de ciertas estrategias no comparables con las del turismo industrial y posindustrial.

Las nuevas realidades están compuestas por símbolos (palabras, imágenes, metodologías), que tienen lógica e implicaciones diferentes también, que conllevan rupturas con lo tradicional o convencionalmente comprendido.⁹

Así, al concebir la creación de empresas virtuales no se trata sólo de las mismas empresas sino además con un fuerte agregado tecnológico. Se trata de otra categoría de empresas, con una nueva estructura, funciones y productos/servicios, en el marco de mercados que también han experimentado transformaciones en esos niveles.

⁹ Marcelino Castillo Néchar, *Hacia una alternativa metodológica en la investigación del turismo, de modelos tradicionales a nuevos modelos para el conocimiento del turismo*, Facultad de Turismo de la UAEM, Turistec, México, 1992.



Si pensamos en carreteras inteligentes, que guían y conducen a los automóviles mientras sus pasajeros se recrean en el interior del vehículo, viendo televisión, o navegando en el ciberespacio por medio de la computadora que tiene, o disfrutando de un juego interactivo de realidad virtual, deberíamos no ver el automóvil, sino un *autoide*, y éste ya no es un automóvil sólo con un agregado complejo de alta tecnología, al cual se le ha dado tan sólo un nombre distinto.

Se trata de un vehículo que debe ser comprendido bajo una nueva percepción, en un entorno que también ha cambiado y propiciado la aparición de artefactos y productos de nueva generación.

Esta forma de percibir favorece la comprensión de las nuevas realidades; los vocablos, al no encasillarse en acepciones existentes, se transforman en llaves o códigos de acceso a realidades diferenciadas.

En un "esfuerzo" por comprenderlo, algo similar podría ocurrir con el paradigma del llamado posturismo. Éste no es un turismo con más tecnología, constituye un modelo que rebasa al anterior, que establece nuevas relaciones entre sus componentes y que genera productos/servicios diferenciados en relación al turismo.

Se trata de un nuevo paradigma que no debe ser analizado con la racionalidad del paradigma anterior.

EL CÓDIGO DEL POSTURISMO

Durante años, en el contexto del turismo industrial, se ha tenido la certeza de que todo tipo de turismo implica, a partir de la demanda, esta serie concatenada de hechos:

- Un traslado temporal a lo largo y ancho del territorio, movilidad geográfica.
- Estadía –con una pernoctación por lo menos– en un lugar diferente del que se reside habitualmente.
- El propósito de conocer personas de otras sociedades, regiones y costumbres de otros países, actividades que no deben perseguir un fin de lucro.
- El apreciar la gastronomía y otras manifestaciones de la sociedad-cultura que se visita.
- El uso y disfrute de los escenarios naturales, en los cuales se puede realizar una gran diversidad de actividades.



Sin embargo, con la aparición del posturismo, una parte, o todos estos conceptos y prácticas que particularizan al turismo industrial, se derrumban en razón de que dejan de tener vigencia, como se verá enseguida. En el posturismo la experiencia y el consumo de la demanda muestra un cuadro diferente.

EL POSTURISMO: CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES

En todo caso, es necesario comprender que el posturismo está regido por un nuevo sistema de códigos y de relaciones que no siempre pueden explicarse a partir de la nomenclatura industrial y posindustrial.

A manera de ejemplo, el posturismo puede presentar las siguientes características:

1. Desplazamiento innecesario fuera del lugar de residencia habitual.

Es factible hacer posturismo en la misma ciudad donde se vive, recurriendo a hoteles dentro de las megaatracciones o bien permaneciendo en los megaresorts. Éstos pueden comprender, además, espacios para turismo de aventura o para la recreación de ambientes sociales de siglos pasados.

2. Nulo contacto con individuos de las comunidades locales. Esto ocurre específicamente, cuando se trata de turistas procedentes de otras ciudades, quienes llegan a encerrarse en un superatractivo.

Ellos no están interesados en el aprendizaje de la cultura local,¹⁰ sino en la acción que puede implicar una aventura de riesgo controlado por la alta tecnología.

3. Contacto con escenarios naturales readaptados a consecuencia de la aplicación de tecnologías. Esto implica la reconstrucción de ambientes en sistemas cerrados, o también en sistemas que podrían denominarse semicerrados.

Empero, en este último caso, ¿cuántos países o regiones dispondrán de los suficientes recursos financieros para desarrollar modelos de este tipo?

4. Desplazamiento –no confundir con eliminación– de mano de obra a causa de la incorporación de procesos automatizados inteligentes de alta

¹⁰ En el área de Anaheim, situada en Los Ángeles, California, se ha desarrollado con mucho éxito el producto Plaza Garibaldi, un restaurante familiar con comida mexicana y un escenario de mariachis y diversas manifestaciones de la música latina en donde prevalece el ambiente mexicano. Según la promoción impresa, "...es tan auténtico que usted se sentirá como si estuviera en México". La original Plaza Garibaldi se sitúa en la Ciudad de México, en un marco de restaurantes y grupos musicales de distintas regiones del país.



tecnología. Si bien el posturismo puede contribuir al incremento global de empleos, no necesariamente un aumento en las corrientes turísticas impactará en un crecimiento proporcional del empleo.

Las tecnologías intensivas en capital incorporadas al posturismo requerirán:

- Recursos humanos hipercalificados, con multicapacidades, que reúnan las condiciones para atender simultáneamente una compleja red de procesos.
- Un cambio radical en las estrategias educativas y en los contenidos de los programas de estudio.

5. El posturismo no está determinado por los recursos naturales ni por los recursos culturales disponibles en la región. En consecuencia, se pueden desarrollar productos turísticos que no utilicen los atractivos naturales, o bien, que no integren elementos de las culturas locales.

Sujeto a estas circunstancias, el reto de las comunidades locales consistirá en apropiarse parte de los beneficios que generan las empresas posturísticas, aun cuando no incorporen componentes de su acervo natural y cultural.

Por el contrario, en el turismo industrial son los recursos existentes los que determinan el tipo de turismo que se desarrolla: ecoturismo, turismo cultural, turismo cinegético, por ejemplo.

RETOS DEL POSTURISMO PARA LOS PAÍSES LATINOAMERICANOS

El modelo del posturismo tiene un origen particular, al igual que casi toda forma de turismo conocida: nace en los países con mayor grado de desarrollo económico y social. De allí, históricamente, se ha podido trasladar –y universalizar– a los países con menor grado de desarrollo relativo.

Sin embargo, la ventaja del poder expresada en las fuerzas del mercado, hace que en los primeros se concentren los productos posturísticos más competitivos, sobre todo en términos de diferenciación. El posturismo plantea para el turismo industrial en las naciones latinoamericanas, una serie de dificultades, retos y amenazas, al igual que oportunidades que es preciso valorar.

La primera de ellas se relaciona con la aparición de una nueva frontera interna. Al respecto, Alan Touraine dice:



En todos los países occidentales, como los países en desarrollo o en crisis, aparece cada año con mayor nitidez una frontera interior y a menudo, cuando se habla de los problemas sociales, los de la juventud, la desocupación, la droga, la inmigración, la violencia, se fortalece la conciencia de la existencia de esa frontera.¹¹

Si el referente para el desarrollo es el tipo de sociedad del primer mundo, entonces se tendrá que realizar un esfuerzo extraordinario para importar las ideas del posturismo y sus tecnologías, al igual que los enormes recursos de inversión que se requieren.

Esta situación conlleva una amenaza inminente: la uniformización de la oferta turística, la consecuente pérdida de diferenciación y la instrumentación y operación de productos/servicios importados, que conducen a restar fuerza competitiva. Quizá esta es la posición que las grandes empresas del tiempo libre, de los países desarrollados, quieren para los países menos desarrollados, habida cuenta de su creciente importancia como destinos turísticos en el mercado internacional.

En este contexto, en los países de Latinoamérica pueden mostrarse diferentes tendencias, que no deben ser vistas de manera excluyente por necesidad:

1. Tendrán que competir agregando mayor valor a su oferta turística, resaltando la autenticidad de sus escenarios naturales y culturales, en la calidad del encuentro con la población de cada lugar, es decir, resaltando lo que se llama el "sentido del lugar".

2. Incluir en su oferta productos/servicios/experiencias posturísticos.

En su vertiente tradicional –los parques temáticos Disney– esta última opción podría encontrar muchas resistencias, pero también habría que considerar que tampoco es conveniente, ni posible, marginarse de una tendencia mundial, aunque conlleva costos crecientes en términos de inversión y de adecuación de los proyectos turísticos nacionales.

En su vertiente no tradicional o de mayor creatividad, podrían concebirse espacios posturísticos que rescaten culturas o episodios de significado histórico: parques temáticos que recreen antiguas ciudades o pueblos típicos, o bien, costumbres y tradiciones: la ciudad maya, la ciudad inca.

El posturismo representa una oportunidad para aprender sobre una nueva cultura, la tecnológica. El posturismo plantea una modificación radical, un punto de confluencia emergente entre las sociedades tecnológicas más avanzadas y las de Latinoamérica.

¹¹Véase A. Touraine, *¿Podremos vivir juntos?*, la discusión pendiente: el destino del hombre en la aldea global, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, Argentina, 1977, p. 50.



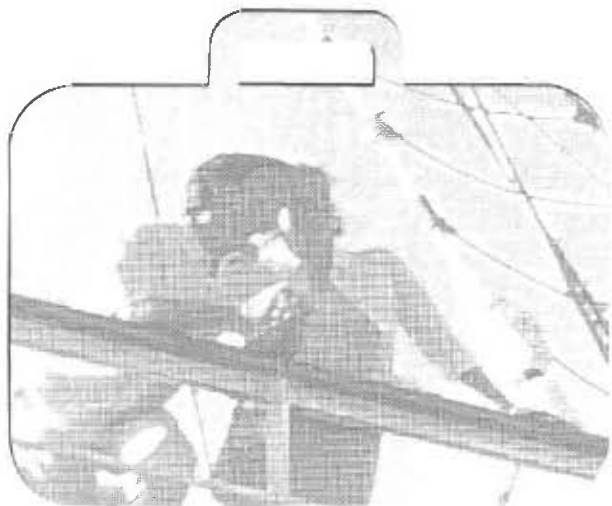
Estas últimas no pueden paralizarse, alejándose de la dimensión tecnológica que filtra a la casi totalidad de actividades que tienen lugar en todo el mundo. Hay que reconocer que el posturismo, como todo proceso de cambio, producirá desigualdades económicas, sociales, tecnológicas y productivas.

Estos desequilibrios no sólo aparecerán entre los países desarrollados y los del llamado tercer mundo, sino también entre las regiones y niveles sociales de un mismo país. Estas desigualdades pueden dar lugar al funcionamiento de una nueva generación de enclaves posturísticos y al surgimiento de nuevos monopolios, que podrían constituirse en motor del crecimiento de ciudades, creando fuentes de trabajo, y planteando necesidades con el fin de contar con trabajo altamente calificado, que a su vez exigirá una educación que no será sencillo adquirir en instituciones educativas de América Latina.

En la región predominan las pequeñas y medianas empresas turísticas, que podrían resentir en extremo la aparición de productos/servicios posturísticos.

El posturismo atrae en principio, y casi por definición, a grandes consorcios, a compañías con un gran respaldo financiero que les permite soportar altos costos de inversión en tecnologías.

También puede atraer pequeñas o medianas firmas, líderes en ciertas tecnologías, las que se asocian o establecen alianzas estratégicas con otras ya situadas en el mercado. La oportunidad para estas empresas pequeñas y medianas está en agregar valor a su oferta, a encaminar esfuerzos para diseñar y operar productos/servicios de alto valor, dejando en segundo término la preocupación esencial de las compañías de naturaleza industrial, que consiste en la producción y venta por volumen de unidades de productos/servicios.



3

Empresas posturísticas

ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS POSTURÍSTICAS

De acuerdo con los capítulos anteriores, la cultura empresarial de las compañías que ofrecen y operan productos/servicios posturísticos, se diferencia, de manera significativa, de aquella que caracteriza a las empresas turísticas industriales.

Los sistemas productivos han cambiado su forma de organización para el trabajo, se han incorporado nuevas tecnologías y han establecido relaciones laborales emergentes. En el posturismo dominan los sistemas flexibles de trabajo, como vía para obtener aumentos sustanciales en la productividad.¹

Los sistemas flexibles son apropiados para mercados no masivos, puesto que no se orientan a la producción estandarizada, y tienen una gran capacidad para adaptarse a condiciones cambiantes.

En toda empresa debe haber un *continuum* entre su filosofía, su misión, la cultura organizacional, sus ofertas de productos/servicios, la manera en que opera los productos/servicios (como el trato a los clientes) y las relaciones que mantiene con el entorno (proveedores, comunidad local).

¹En el turismo industrial dominan las formas taylorianas y fordistas de trabajo. En el turismo pos-industrial se instrumentan sistemas posfordistas. Todos éstos tienen en común el trabajo en la banda de producción y la separación de tareas. El término y el concepto *posfordismo* fueron definidos por Alan Lipietz (véase "El posfordismo y su espacio", en *Investigación Económica UNAM*, núm. 205, México, 1993).



En otras palabras, a una cultura organizacional caracterizada por los conflictos y la desconfianza, corresponde un servicio con mínimos de calidad, habida cuenta de que los conflictos se reflejan en la atención al cliente; a una filosofía que se preocupa de manera primordial por los beneficios financieros que persigue la empresa, equivale una percepción de los clientes como simples consumidores, compradores de mercancías y de servicios.

Las empresas posturísticas no son tales si tienen una combinación de cultura de liderazgo industrial (paternalismo autocrático, por ejemplo) con tecnologías de la información que generan gran cantidad de datos pero que se manejan centralizadamente. Esta mezcla es incongruente y por ende no termina configurando empresas posturísticas.

Por ello, es preciso reiterar que las empresas de este paradigma del desarrollo turístico tienen estrategias diferenciadas en relación con las compañías industriales, aun cuando coexistan en el tiempo.

Entre estas diferencias pueden señalarse, a manera de ejemplo, las siguientes:

- El conocimiento pleno del portafolio de habilidades o competencias de la empresa, en todos los niveles de la organización.
- La búsqueda permanente de habilidades diferenciadas para ser aplicadas en los procesos productivos, administrativos, y en las relaciones con los clientes.
- La concentración de esfuerzos y capacidades en las tareas de elaboración de productos y en la prestación de servicios, por sobre las que se vinculan con las de promoción y venta, las cuales no conducen a incrementar la competitividad.
- El desarrollo permanente de las habilidades de los empleados y directivos, en congruencia con la misión y los requisitos del mercado. El esfuerzo por innovar tecnologías y, por tanto, la estructura, funciones y beneficios de los productos/servicios.
- La búsqueda y los esfuerzos que se desea identificar y construir habilidades competitivas que favorezcan el desempeño de la empresa en escenarios futuros.
- Crear oportunidades para cambiar las condiciones que sujetan el mercado, con el fin de aprovechar las fortalezas de la empresa.

Las empresas turísticas industriales maduras, se caracterizan por definir estrategias de negocios basadas más en sus fortalezas y debilidades que en las condiciones del entorno. De este modo, casi siempre reaccionan a los cambios del mercado, en consecuencia marchan atrás de los cambios.



En el caso de las compañías posindustriales se advierte un cambio en su visión, el cual se refleja en una actitud y en aptitudes diferentes. Determinan sus estrategias de manera más equilibrada, contemplando en la mezcla estratégica tanto sus propias fuerzas como las que se movilizan en el exterior.

Para ello, manejan un volumen de información cuantioso y requieren de habilidades y de una tecnología sofisticada para clasificar, categorizar y jerarquizar datos.² Estas compañías reúnen condiciones para adaptarse rápidamente a los cambios y, de cierta manera, contribuyen a impulsarlos.

Las empresas posturísticas cuentan con las habilidades necesarias para romper las reglas del juego, para alterar el comportamiento de los mercados, de la competencia y de los consumidores gracias a sistemas altamente complejos en cuanto al manejo de información. Tienden a apuntar hacia la creación de productos/servicios/experiencias que ya *preexisten* en el consumidor.

Son empresas que –con base en la información que producen e internalizan– poseen una gran capacidad para adelantarse a los cambios, previniendo el comportamiento del mercado y preparándose –por adelantado– para fortalecer su propia gestión competitiva. Actúan de manera determinada porque ya conocen los principales componentes del futuro que se avecina.

Otra de sus características estratégicas es que buscan el liderazgo en los cambios, no el liderazgo en mercados ya consolidados; son las primeras en llegar y las primeras en buscar lo nuevo. Son extremadamente hábiles para moverse en escenarios con comportamientos no lineales y, por tanto, no son fácilmente previsibles.

Esta es una diferencia fundamental que mantiene con la empresa industrial, que ha desarrollado habilidades para desenvolverse en escenarios “lógicos”, sujetos a reglas predecibles donde predominan ciertas condiciones de estabilidad.

LA TAREA FUNDAMENTAL DE LA EMPRESA POSTURÍSTICA: EL DISEÑO DE EXPERIENCIAS

La evolución empresarial registra diversas preocupaciones; por ejemplo, las empresas industriales enfocan su esfuerzo en el desarrollo del producto –bajo un claro contexto fordista, particularizado por la capacidad empresarial para dictar pautas de consumo–; las posindustriales se concentran en la calidad del servicio. Sin embargo, la calidad, que en un principio se situó como una estrategia diferenciadora, ahora es un requisito para competir.

²Gary Hamel y C. K. Prahalad, *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1994.



En el marco de una nueva síntesis y de una visión más integradora, las compañías posturísticas se orientan al diseño y operación de experiencias, quedando el desarrollo del producto/servicio rebasado, pero no descuidado, sino formando parte de un todo mayor: la experiencia del turista.³

Así, las empresas restauranteras industriales culminaban su trabajo en la preparación del platillo, las posindustriales conciben el platillo vinculado a una función más compleja, el servicio. Por su parte, las organizaciones posturísticas perciben al platillo y al servicio como componentes de un sistema mayor, que es la experiencia.

En la práctica, esto implica que al cliente no sólo se le ofrece un platillo y un servicio que lo acompañe, sino que además se le agrega otro valor, el de una experiencia; una diversión o un entretenimiento, una fantasía que rebasa el cumplimiento de una necesidad fisiológica y de seguridad, pero que las comprende.

Los restaurantes no son, entonces, exclusivamente para servir alimentos, brindar un servicio y socializarse, sino que, además de todo lo anterior, para inducir una experiencia visual, auditiva, táctil, estética, todas ellas significativas.

Por tanto, el escenario no se circunscribe a un sitio con mesas y sillas, decoración y ambiente creado por la clientela y el personal de servicio, también por dispositivos de alta tecnología que conforman escenarios no exclusivamente en tres dimensiones, y que en consecuencia conllevan también a una nueva arquitectura y concepción del espacio.

Esta arquitectura ha sido llamada "endomórfica". Los espacios comprenden el diseño de mobiliario e iluminación sujetos a nuevos criterios de diseño. Restaurantes como el Iridium, en la ciudad de Nueva York, y el L. A. Dive!, en Los Ángeles, han recogido e implementado el concepto experiencial, tematizando su oferta.

Para las empresas posturísticas, la revolución del servicio quedó atrás, ahora se trata de la revolución de la experiencia, para responder a los gustos y preferencias de clientes que conciben el consumo como una experiencia, es decir, como algo mucho más complejo que un simple intercambio comercial.

Tradicionalmente el proceso de diseño de ofertas funciona bajo la siguiente secuencia: *producto-servicio-experiencia de los clientes*.

Mientras que en el paradigma posturístico, el diseño de ofertas adquiere la siguiente secuencia: *experiencia de los clientes-servicio-producto*.

Tanto en la primera como en la segunda óptica se deja ver la cosmovisión de cada cultura empresarial.

³Claude Moulin y Sergio Molina, *El turista y la calidad*, Turistec, México, 1992.



La primera muestra una preocupación por atender las necesidades y objetivos de la compañía, en la segunda se comprueba que la existencia de la empresa está determinada por la habilidad para comprender al entorno y a los clientes.

Fue hasta el año de 1999, cuando se publicó la primera edición en inglés de la obra *The experience economy*,⁴ en la cual se establece que las experiencias constituyen la cuarta ofrenda económica, después de los *commodities* o productos básicos, los productos y los servicios, es decir, el progreso económico ha ido acompañado de un esfuerzo por agregar valor a los productos y servicios; ahora, los bienes son la utilería, los servicios constituyen el escenario, y las experiencias son las vivencias memorables que quedan por siempre en los visitantes o turistas.

En este contexto, la empresa es la teatralizadora de la experiencia, la cual es el resultado de un complejo conocimiento de los mercados que se canalizan al diseño, la planeación, y a los programas de acción. La experiencia es el valor que guarda el visitante en su memoria, y que lo lleva a recurrir al consumo de la misma experiencia o a abrir la posibilidad para adquirir nuevas experiencias.

Los parques temáticos de Disney y Las Vegas son casos de una oferta experiencial; pero también puede serlo el *rafting* y, en general, cualquier oferta que sea capaz de agregar un valor económico intangible que perdure en la memoria.

Al respecto, Giandomenico Amándola expresa lo siguiente:⁵

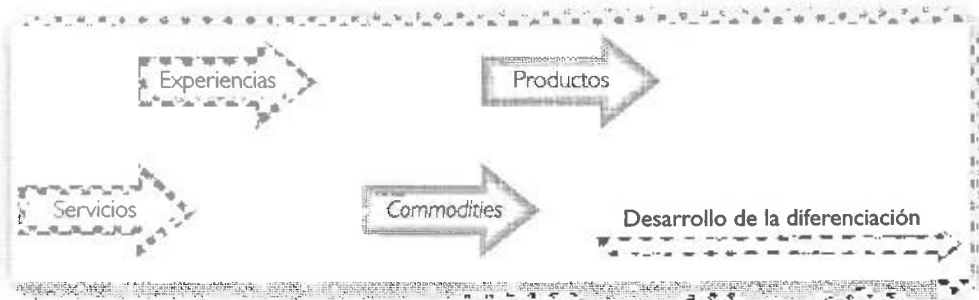
Las "experiencias" se están convirtiendo en un refugio colectivo. Un restaurante es una experiencia gastronómica, un museo una experiencia en la historia, una ciudad puede pues llegar a convertirse en una experiencia de ciudad. El objetivo explícito de esta arquitectura es la realización de lugares capaces de crear experiencia. John Erde, el arquitecto estadounidense considerado como el inventor y maestro del *shopping mall* de la última generación, describe su actividad como *experiential placemaking*. Según este principio, destacado también en los folletos promocionales de su despacho en Las Vegas, Erde ha transformado Freemont Street en Freemont Street Experience y ha realizado en Fukuoka, en Japón, Canal City Hakata. Esta es una extraordinaria y futurista catedral urbana, presentada como el modelo de la ciudad del tercer milenio, donde se mezclan *shopping malls*, espacios de encuentro y de diversión; es, en síntesis, un *experiential place* capaz de "inspirar e involucrar el espíritu del hombre".

⁴Obra publicada por Harvard Business School Press, en Estados Unidos, cuyos autores son B. Joseph Pine II y James H. Gilmore.

⁵Véase su obra *La ciudad postmoderna*, Celeste Ediciones, Madrid, 2000, p. 162.



Este valor económico es, en la actualidad, el que brinda rentabilidad a las empresas, por encima del rendimiento que puede generar una habitación de hotel, o el hecho de alimentarse en un restaurante. Por ello, las experiencias tienden a ubicarse en la escala más alta de la producción de valor, como eventos que requieren un involucramiento personal de los individuos, una teatralización.



Elaborado con base en la propuesta de B. J. Pine II y James H. Gilmore, en su obra *The Experience Economy*, 1999.

ASOCIACIONES DE EMPRESAS, ALIANZAS ESTRATÉGICAS, FUSIONES: ALTERNATIVAS PARA SER PIONERO EN EL POSTURISMO

¿Podrán las empresas turísticas actuales, diseñar, operar y competir con productos posturísticos? ¿Podrán por sí mismas desdoblarse sus capacidades para operar simultáneamente productos turísticos y posturísticos, o bien, tendrán que buscar el establecimiento de alianzas estratégicas, o no tendrán más opción que asociarse o ser absorbidas?

El desarrollo de productos/servicios posturísticos exige la disponibilidad de diferentes recursos. Uno de ellos es la capacidad creativa en las organizaciones, la inteligencia de las personas para transformar la oferta existente y las reglas del mercado.⁶

Otro de los recursos es la disponibilidad de capital para adquirir tecnologías o bien para generarlas como componentes sustanciales de las ofertas de productos/servicios.

En el caso del turismo sucede, con gran frecuencia, que las innovaciones tecnológicas proceden de otros sectores productivos, de compañías que se desempeñan en posiciones de liderazgo en mercados diferentes al turístico.

⁶Hamel y Prahalad, *op. cit.*



Normalmente, estas tecnologías llegan y se adaptan a los requerimientos de las empresas hoteleras, de las agencias de viajes y de los establecimientos de alimentos y bebidas, pero no se crearon en ellas y tampoco para ellas. La situación señalada produce grandes riesgos para las empresas del sector, independientemente de su tamaño.

El más evidente consiste en que las compañías que idean y aplican tecnologías de punta en sus sectores, adviertan la ventaja competitiva que poseen, y por tanto, después de evaluar las posibilidades que tendría su aplicación en los negocios de los viajes y vacaciones, creen empresas que aparezcan en el sector.

Lo anterior conlleva oportunidades perdidas para estas firmas, puesto que no conocen a fondo el mercado turístico, lo cual podrían solventar por medio de alianzas estratégicas o fusiones con empresas ya establecidas en el sector. Unas aportan el conocimiento sobre el mercado, otras su tecnología líder.⁷

Sin embargo, es de esperarse que en el contexto del posturismo aparezcan nuevas empresas y marcas que desplacen a las tradicionalmente conocidas del turismo industrial, salvo si se trata de compañías que invierten en investigación y desarrollo de tecnologías y de productos/servicios, proceso que a su vez las va conduciendo a los umbrales de la concepción y gestión del posturismo.

De allí que pueda concluirse, que el posturismo abrirá sus puertas a una mayor parte de empresas pioneras desconocidas en este mercado, algunas de ellas firmas pequeñas y medianas, otras aliadas o asociadas con organizaciones conocidas en el mercado de los viajes y las vacaciones.

CONCEPTORES

El mercado de los viajes y de las vacaciones tiende a una complejidad agregada sin precedentes, con fuerzas externas e internas cambiantes en dirección y magnitud. Para contrarrestarlas, en las empresas será preciso contar con personas con gran capacidad analítica y creativa, que combinen el pensamiento racionalista cartesiano y la razón no puramente cartesiana.

Además, se entenderá a la intuición como vía de ayuda para la comprensión de un universo amplio (el mercado) que no es fácilmente explicable mediante argumentos de la lógica cartesiana, el positivismo o el empirismo radical.

⁷Robert B. Reich, *El trabajo de las naciones: hacia el capitalismo del siglo XXI*, Vergara Ediciones, Buenos Aires, 1993.



El mercado posturístico registrará algunos comportamientos que sólo podrán comprenderse con base en vinculaciones y asociaciones de ideas, que escapan a la tutela de los modelos de pensamiento, que hemos estado utilizando tradicionalmente.

La creatividad aparece, de nueva cuenta, como una cualidad indispensable para analizar, valorar, proponer e instrumentar respuestas empresariales, aunque no todas las personas dentro de una organización tengan esta capacidad.

Aquellas que la reúnan serán los conceptores, ejecutivos de élite, cuya principal tarea será alterar las condiciones del mercado con la generación de nuevas arquitecturas estratégicas y sus derivados productos/servicios/experiencias.⁸

TECNOLOGÍAS DE CONVERGENCIA Y DISEÑO DE PRODUCTOS/SERVICIOS

En primera instancia se entiende que la convergencia es un encuentro, en este caso de tecnologías, cada una ideada para satisfacer necesidades no vinculadas originalmente con el turismo, pero con un gran potencial para usos emergentes, constituyendo productos/servicios para los cuales inicialmente no fueron creadas.

La convergencia surge a veces de manera arbitraria, al relacionar ya sea productos tecnológicos terminados o parte de los productos. Este principio se aplica tanto a tecnologías "duras" como a las llamadas "suaves".

Las formas industriales de turismo incorporan importantes adelantos tecnológicos, pero en comparación con el posturismo dicha tecnología ocupa un lugar secundario.

No toda la tecnología es de las llamadas "duras", es decir, basada en equipos de cómputo y en artefactos, también hay que considerar el desarrollo de tecnologías "suaves", verbigracia, las relacionadas con el manejo de grupos humanos, con la prestación de servicios de calidad excepcional, con la práctica de estilos de liderazgo facilitadores de una alta productividad, las que implican, sobre todo, el uso de una simbología especializada.

De acuerdo con lo expresado en páginas anteriores, en el marco del posturismo se entiende que el pivote de los cambios y de las innovaciones es la tecnología. Cualquier avance, por muy separado que pudiera parecer en primera instancia el campo en el cual tiene lugar ese adelanto, puede tener un impacto considerable en el posturismo.

Una empresa, destino o país alerta a ello, también es posible que ge-

⁸ *Idem.*



neres importantes ventajas competitivas en términos de diferenciación de sus ofertas.

En el cuadro 3.1 se muestra un resumen con algunos productos de tecnología de punta en etapa de desarrollo, junto a sus posteriores aplicaciones en el ámbito del posturismo.

Cuadro 3.1. Desarrollo tecnológico del posturismo.*

<i>Producto</i>	<i>Impacto</i>
Anteojos (no binoculares) de visión nocturna	Actividades nocturnas de ecoturismo y turismo de aventura
Trajes livianos y resistentes a cualquier temperatura	Desarrollo de actividades en climas hostiles, brindando protección contra picaduras y posibles quemaduras
Carreteras inteligentes	Aumento del turismo carretero sujeto a una nueva logística y a una amplia gama de teleservicios
Materiales de construcción livianos, seguros, baratos y fácilmente ensamblables	Establecimientos de hospedaje que cambian periódicamente de emplazamiento en espacios naturales
Pastillas para bloquear el miedo	Crecimiento del mercado de actividades de riesgo controlado
Ingeniería genética	Caza y pesca de especies exóticas en espacios altamente controlados y semicerrados

* Elwood L. Shafer, "Future encounters with science and technology", en *Journal of Travel Research*, vol. XXVII, núm. 4, University of Colorado, Boulder, primavera de 1989.

En cualquier caso, el posturismo se basa en la convergencia de diferentes tecnologías que adquieren una connotación típica y una amplia relevancia comercial aceptada. Esta convergencia altera de manera radical –como se ha mencionado– los productos/servicios. Por ejemplo, el domo, el estadio cubierto y de clima artificial, la playa artificial, con olas, palmeras, vegetación y arena traída del Caribe, un ecosistema tropical que se desarrolla en una atmósfera de invernadero. Todo el conjunto de estas tecnologías –ya disponibles y en funcionamiento– permiten recrear una playa caribeña en pleno invierno del hemisferio Norte.

Sin recurrir a la tecnología del domo, ya existe en operación y posicionada en el mercado la playa caribeña construida artificialmente; se trata de la Laguna del Tifón, en Orlando, Florida, parque temático estructurado con los prin-



cipios del posturismo. Esta laguna comprende una gran superficie de agua con olas de diferentes tipos y con diversas cadencias, ríos, playas, roqueríos, entre otros decorados naturales recreados de acuerdo con el criterio del hombre.

Si se extrapola esta tendencia, bajo los mismos principios, es posible recrear ambientes para turismo de aventura (*rafting*, espeleología), o bien, recurriendo a la tecnología de realidad virtual, configurar experiencias sofisticadas relacionadas con la exploración de mundos fantásticos pero posibles, o bien de escenarios reales, con valor agregado al interconectar a varias personas –simultáneamente– en una experiencia de realidad virtual que, probablemente, sería difícil encontrar en la realidad-real.

En este sentido, también es necesario considerar la existencia del proyecto Biosfera 2, en Tucson, Arizona, cuyas aplicaciones comerciales resultan evidentes. Biosfera 2 es un proyecto que finalizó en su primera etapa. Comprende un espacio cerrado que cuenta con los principales ecosistemas del planeta, y que debían producir todos los insumos para los científicos que vivieron en él durante años, desde alimentos y agua hasta la suficiente cantidad de oxígeno.

Proyectos de este tipo, generan convergencias, una serie de oportunidades que representan una ruptura radical con el turismo industrial conocido hasta la fecha. Estas tecnologías permiten “crear” ciudades feudales y prehistóricas, urbes del futuro, poblados de pescadores de los mares del sur, animar ciudades de la época del Renacimiento, escenarios en los cuales los turistas experimentan las condiciones y estilos de sus pobladores originales.⁹

Phoenix Seagaia, en Japón, es otro proyecto que cabe mencionar como una manifestación típica del posturismo. Se trata de una gran playa artificial cerrada, cubierta con un gigantesco domo. La playa artificial cuenta con oleaje y arena natural, cascadas y vegetación tropical. El techo es corredizo, de tal forma que en temporada seca se abre para dejar pasar la luz del sol, cerrándose cuando las condiciones climáticas son adversas.

La tecnología está en condiciones, como hemos visto, de actualizar el mercado, con una nueva generación de productos que pueden afectar sensiblemente los desplazamientos.

LOS DIFERENTES ALCANCES DE LA TECNOLOGÍA

La palabra tecnología puede llamar a muchos significados y acepciones. En primera instancia, puede referirse a lo siguiente:

⁹ Cerca de la ciudad de Mérida, en Venezuela, existe el parque temático “Venezuela de Antier”, que al igual que Harrisburg, en Canadá, recrean los pueblos y modos de vida del pasado.



- Aplicaciones del plástico, nuevos compuestos químicos.
- Computadoras, equipo de trabajo.
- Formas de trabajar, de organizarse, de proceder.
- Los espacios diseñados para el desarrollo de trabajos.
- La captura e interpretación de la información.

Normalmente, los componentes de alta tecnología se combinan con otros de baja tecnología. Resulta difícil encontrar una empresa o un quehacer en el que todos los elementos sean de alta tecnología.

En todo caso, el término tecnología no se refiere exclusivamente, como podría pensarse, a equipos computarizados o a sistemas físicos de alta tecnología. También la alta tecnología puede contemplar un procedimiento para la toma de decisiones, en el cual no se utilizan computadoras.

Una forma de pensar estratégicamente sobre el desarrollo de un giro de negocios, también puede considerarse de tecnología avanzada, ya sea por la cantidad de datos que se manejan, o por la innovadora categorización y relaciones que se hace con ellos. Al igual que "enganchar" a la demanda para atraerla a visitar un país o destino, a través de mensajes publicitarios, comprende la aplicación de una tecnología compuesta por conocimientos mercadológicos y semióticos.

ESCENARIOS VIRTUALES

En la actualidad existe un amplio conjunto de tecnologías denominadas de inmersión. Favorecen la "entrada" a escenarios o mundos virtuales a través de la percepción visual, la auditiva y la táctil, por separado o en combinación, con lo cual es posible recrear experiencias que el mundo real turístico no puede –en algunos casos– proveer, y en otros, no podría hacerlo nunca.

Por medio de computadoras de alto poder, que sintetizan imágenes reales para ser leídas por computadoras, una persona "entra" a un mundo virtual utilizando cascos o un par de anteojos de gran tamaño. Esta experiencia se enriquece con sonidos ambientales y el uso de Data Glove, un guante de datos que tiene la capacidad para transmitir estímulos táctiles.

Una extensión del guante es el traje de datos, que extiende la sensación de tacto a todo el cuerpo y, por tanto, permite una experiencia de gran realismo en escenarios virtuales fantásticos o reales, que existen pero que no están en el lugar donde las personas tienen la experiencia.

El otro concepto crucial de los escenarios virtuales es la interactividad, que lleva a que los sentidos y capacidades humanas se relacionen con situaciones no reales, pero teniendo la sensación de que lo son. De allí



pueden surgir productos/servicios y experiencias posturísticas activas, que interrelacionan y sitúan al individuo en medio de una batalla, por ejemplo, en la cual él interviene, o bien en una aventura o descubrimiento.

En Marbella, destino turístico enclavado en la Costa del Sol, en España, se encuentra ofreciendo sus experiencias al público CYBERPARK, un parque temático futurista, que abarca juegos láser, realidad virtual, cine en tercera dimensión y un simulador de experiencia que permite la vivencia de diversas aventuras de riesgo controlado.

Por otra parte, las múltiples aplicaciones de las tecnologías multimedia favorecen el diseño de espacios emergentes virtuales sin precedentes. Por ejemplo, una habitación de hotel que, gracias a la alta tecnología multimedia y a la robótica, se desdobra y transforma en un escenario de playa, un bosque, jungla o valle.

A través de la telerrobótica, el huésped de un hotel puede realizar una caminata simulada por la playa, el bosque, o bien sobrevolar atractivos naturales o la ciudad que desee conocer. Las aplicaciones de la robótica pueden variar periódicamente los ambientes de un restaurante, transformando la comida en un subproducto de concepto comercial más amplio.

En el contexto ampliado de las tecnologías, que han permitido el desarrollo y la operación de los edificios inteligentes, es factible elaborar los anteriores productos/servicios posturísticos, utilizando, entre otros:

- Sistemas automatizados.
- Computadoras.
- Sistemas de información operativa y de seguridad.
- Bioclimas (el aprovechamiento de fuentes de energía naturales: luz solar, aire, etc.).

En el marco del posturismo, se advierte un principio que resulta fundamental comprender:

A partir de la alta flexibilidad de las tecnologías que integran sus ofertas, los ciclos de vida de los productos/servicios serán cortos, pudiendo diseñarse –desde un inicio– domos o escenarios hoteleros, restauraneros y ambientes interiores en medios de transporte aéreo y de superficie, que puedan adaptarse a los cambios en los gustos y preferencias de los clientes.

Sólo con base en estas tecnologías flexibles, que favorecen el diseño de multiproductos, las empresas podrán navegar exitosamente en las agitados turbulencias del mercado.



El posturismo también implica un reto enorme para los países latinoamericanos, que difícilmente podrán competir en estos segmentos de mercado, pero que de igual modo, al aparecer estas ofertas, se verán obligados a agregar valor a su catálogo de productos/servicios, con la finalidad de incrementar su competitividad de manera sustancial y sostenible.

Sin duda que el impacto del posturismo promoverá cambios en el turismo industrial. En este sentido, cada país y región se verán presionados a refuncionalizar tanto la organización empresarial, como la ya de por sí anacrónica estructura funcional del sector público, frecuentemente carente de productividad y refugio de grupos de poder real o supuesto.

Es previsible que el paradigma del posturismo sea implementado en productos/servicios, en el ámbito de Latinoamérica, pues negarlo puede conducir a un rezago en el mercado.

EMPRESAS VIRTUALES: PRODUCTOS/ SERVICIOS REALES

Sobre la base del uso de los nuevos dispositivos adscritos a las tecnologías de la información, es posible constituir empresas virtuales, es decir, compañías con una "central inteligente" funcionando en un espacio reducido.

De esta manera, se desarrolla una serie bastante compleja de operaciones al tiempo que se ofrece una variada gama de productos/servicios.

Se coordina a proveedores y se subcontratan trabajos, como los de tipo contable y financiero, la asistencia jurídica y legal, la investigación de mercados, la promoción y las ventas, la producción y, también, empleados eventuales de alta calificación cuya capacidad laboral es "rentada" con la finalidad de despejar ciertas tareas complejas que se presentan en forma extraordinaria.

En la empresa virtual una gran parte de estas labores son realizadas por empleados de la compañía, que reciben todos los beneficios y prestaciones que se otorgan a los trabajadores de planta.

Esta central inteligente es operada por el director general de la empresa, y probablemente por un asistente, quienes se comunican con las demás "áreas" o "departamentos" por medio de sistemas de información electrónica en red. En este sentido, una empresa virtual puede ser grande, sin que por ello necesite ampliar su espacio físico.

De este modo, queda atrás la idea convencional que predominó por décadas en las empresas: todos en un espacio y al mismo tiempo. En consecuencia, en el nuevo escenario competitivo aparecen empresas que son



más un concepto, un conjunto de ideas, que un lugar: las empresas virtuales. A partir de lo señalado, las empresas de esta naturaleza tienen varias ventajas, a saber:

- Una nómina pequeña.
- Bajos costos de inversión.
- Reducidos costos operativos y de mantenimiento (incluso muchas carecen de oficinas).
- Incremento de los márgenes de utilidad por unidades de producto o de servicios vendidos.
- Carencia de conflictos internos.
- Desburocratización, delegación de funciones cruciales.
- Crecimiento de los ingresos acompañado de un incremento no proporcional de los gastos (aumento del numerador de ingresos y relativo congelamiento del denominador costos-gastos).
- Mayor disponibilidad de capital de trabajo.
- Reducción de inventarios al mínimo.

Sin embargo, para consolidar las ventajas mencionadas, es necesario cubrir los siguientes requisitos que son indispensables:

- Creatividad.
- Alto componente tecnológico.
- Confianza en la gestión del personal adscrito.
- Alto volumen de información para ofrecer alto valor a los clientes que, por tanto, reúnen una complejidad significativa.
- Avanzadas habilidades administrativas y comerciales.

Para los países de Latinoamérica la empresa virtual es una alternativa adecuada a las condiciones económicas que se manifiestan en ellos.

El círculo de baja capacidad de ahorro, que deriva en escasos recursos para la inversión, puede romperse recurriendo al fomento y apoyo para la creación de empresas virtuales, dado el reducido monto de inversión que se requiere para generar beneficios que pudieran ser importantes desde la perspectiva social, económica, y de los intereses privados.

Esta sería una estrategia que podría contribuir de manera importante a la creación de empleos, así como servir de puente para incorporar a crecientes grupos de población al uso de las nuevas tecnologías productivas y de comercialización.

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

La materia prima de la información es el dato, juntos se han convertido en un insumo y a la vez en un producto terminado que diversas organizaciones se encargan, unas de producir y otras de comercializar.

Internet es un ejemplo de los instrumentos más potentes de las tecnologías de la información. De cualquier manera, la información desempeña un papel relevante para situar a la empresa, a un destino o a un país, en una posición competitiva. Las sociedades actuales producen grandes volúmenes de información. Incluso, en determinadas áreas de actividad o de carácter temático, la cantidad de información disponible resulta muy difícil de identificar, clasificar, jerarquizar y utilizar.

A pesar de esta creciente dificultad, no se debe impedir el trabajo de administración de la información, puesto que resulta en un área de gestión estratégica en términos del desarrollo de productos/servicios posturísticos.

Sin información, la toma de decisiones corre el riesgo de conducir a una empresa al fracaso; una enorme cantidad de información –insuficientemente organizada– puede generar resultados similares.

Los sistemas electrónicos de información son herramientas que facilitan la administración de grandes bancos de datos, no sólo en tiempo- oportunidad sino en precisión y confiabilidad. Los sistemas electrónicos en red, favorecen el intercambio de información, su análisis interactivo y la difusión del conocimiento sobre el mercado.

Una aplicación concreta del manejo sistemático de información se encuentra en el enfoque de inteligencia de mercado, empleado por asociaciones turísticas del Caribe y del Pacífico, que aglutinan a destinos y países, ha rendido grandes resultados. Para ello, es preciso que se enmarque en una estrategia de largo plazo que no abandone las realizaciones inmediatas.

Las decisiones estratégicas se toman en función de la información disponible, y de un cierto rasgo intuitivo, inherente a toda selección. Los rendimientos en el manejo de la información son mayormente productivos cuando:

1. Se efectúa una compilación de datos que son realmente significativos.
2. Estos datos se vinculan de manera creativa y diferente en relación con las relaciones con que se manejan convencionalmente.
3. De esta vinculación resulta una información estratégica diferenciada, que permite la construcción de caminos y acciones (senderos), por los cuales una empresa, destino o país pueda aumentar su potencia competitiva.



Este último nivel es el que permite a una empresa el diseñar una arquitectura estratégica para aumentar la penetración de sus productos/servicios.

IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LAS EMPRESAS

A diferencia de lo que piensan muchos directivos de empresas e instituciones de gobierno, las nuevas tecnologías no sólo se suman a los recursos disponibles, sino que en definitiva cambian la estructura de la empresa en diferentes niveles:

- En sus relaciones con el entorno.
- En sus valores, misión y objetivos.
- En sus procesos administrativos y de comunicación.
- En la estructura de toma de decisiones.
- En los productos/servicios.
- En la cantidad y distribución del espacio físico.
- En el número y habilidades de los empleados.
- En sus metodologías y técnicas de trabajo.

Las nuevas tecnologías tienden a aumentar la eficiencia, efectividad y productividad, bajo un esquema que deja atrás una gran cantidad de concepciones y prácticas nacidas en las compañías industriales.

A manera de ejemplo: en una empresa posturística se eliminan muchos espacios de trabajo, es decir, disminuye la inversión en infraestructura ya que la función de mercadotecnia y de ventas puede realizarse por medio de personas interconectadas en red, laborando desde su casa o en otros sitios, incluso en pleno movimiento en una ciudad o entre ciudades, pero conectadas directamente a la red.

Se trata, de acuerdo con lo señalado, de virtualizar muchas de las operaciones y funciones de la empresa.

Al presente, en diversas aerolíneas se tienen las facilidades tecnológicas para conectar una computadora portátil, entrar a una red y mandar y recibir mensajes vía fax durante el vuelo. Con mayor razón estas aplicaciones pueden extenderse a otros vehículos y giros empresariales.

Esta forma de trabajar puede concebirse de manera estructural, permanente, no sólo de un modo circunstancial o temporal.

Cuadro 3.2. Características de las empresas posturísticas.*Valores*

- Acrecentamiento permanente de las habilidades competitivas.
- Uso de la alta tecnología.
- Se puede crear cualquier producto en cualquier escenario.
- Creatividad constante.
- Se busca alterar las reglas del mercado.

Liderazgo

- Orientado al cambio y al futuro.
- Integrador y sintetizador de recursos y habilidades.
- Asume riesgos.
- Persigue modelos diferenciadores.
- Sintetizan la realidad y tendencias del interior y exterior de la compañía.
- Integrados a la organización.
- Orientados a la educación y desarrollo de su equipo.
- Multihabilidades.

Clima organizacional

- Desarrollo permanente de habilidades diferenciadores.
- Comunicación intensa y multidireccional.
- Trabajo en equipo.
- Alta tecnología aplicada al desarrollo organizacional.
- Habilidades para producción flexible.

Productos/servicios

- Alto componente tecnológico.
- Fuerte inversión en tecnología.
- Ciclos de vida cortos.
- Readaptan y recrean escenarios naturales y culturales.
- El producto no está condicionado por factores climáticos y de estacionalidad.
- El diseño del producto/servicio inicia con el conocimiento de la experiencia que se desea inducir.
- Automatización, reducción de riesgos.

DISNEY: UN CASO DE EMPRESA POSTURÍSTICA

Tanto Disney como Las Vegas están diseñados para ofrecer experiencias. No se trata de entornos que busquen reflejar una realidad inmediata, o bien de rescatar la autenticidad de un espacio local.



Una de las compañías líderes mundialmente en el campo del uso del tiempo libre, del turismo, las comunicaciones y la recreación y del entretenimiento es, sin duda, la compañía Walt Disney, la cual comprende los siguientes productos y experiencias:

Cuadro 3.3. Productos y experiencias que ofrece Walt Disney.

<i>Productos</i>	<i>Experiencias</i>
Parques temáticos	Diversión
Hoteles	Fantasia
Radioemisoras	Emoción
Canal de televisión por cable	Riesgo
Estudios de cine	Conocimiento
Restaurantes	Aprendizaje
Transporte de superficie	Convivencia
<i>Producción de souvenirs</i>	

Los antecedentes del gran emporio del entretenimiento y la creatividad, empresa formada por Walter Elias Disney, datan de los años veinte, cuando él emprendió junto con otros socios la producción de caricaturas y anuncios comerciales.¹⁰

El análisis de la evolución de la experiencia empresarial de Disney, permite advertir varios de los componentes de lo que ahora hemos denominado empresa posturística.

Al respecto, cabe mencionar algunas de esas características:¹¹

- La creatividad es el activo más importante de la compañía.
- Confianza en el talento de las personas.
- Perseverancia para superar los continuos fracasos experimentados.
- No dejar que los fracasos se conviertan en una barrera que anule el riesgo, la tendencia al cambio y a la innovación.
- Crear, luego definir programas y proyectos de trabajo y, por último, buscar los fondos para financiarlos, es decir, primero el deber ser, luego el poder ser.
- Continuidad, a través de varias décadas, de los principales componentes de la misión de la empresa, y de los valores que guiaron a la cultura organizacional desde un inicio.

¹⁰ Ron Grover, *El toque mágico de Disney*, McGraw-Hill, México, 1993.

¹¹ *Idem.*



- Ideas concretas en productos/servicios, es decir, orientación a la gestión.
- Productos/servicios orientados a inducir experiencias.
- Uso intensivo de la tecnología.
- Diseño y construcción de escenarios naturales y culturales.
- Estrictos sistemas de reclutamiento y exigentes procesos de entrenamiento y educación del personal.
- Personal de servicio con habilidades excepcionales.
- Estilo de gerencia presencial.
- Promoción del trabajo en equipo y del concepto de familia al interior de la compañía.
- Seguridad y limpieza en las áreas destinadas a los visitantes.
- Es una empresa líder en los cambios que innova productos y servicios, y que en consecuencia crea nuevos mercados.

Además de los parques temáticos, la empresa Disney posee hoteles, un sistema de transporte, y múltiples negocios asociados vertical y horizontalmente.¹²

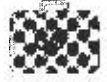
A principios de 1996, Disney lanzó al mercado uno de sus últimos productos, el Walt Disney Institute, que cuenta con más de 80 programas diarios establecidos en grandes temas:

- Artes de la narración.
- Diseño.
- Artes culinarias.
- Estilos de vida.
- Medio ambiente.
- Deportes.
- Aptitud corporal.

A su vez, cada uno de estos temas ofrece a los huéspedes diversas alternativas, de manera que deportes se desagrega en canotaje, golf, tenis, fútbol, basquetbol, natación, alpinismo. El tema artes de la narración ofrece actividades como producción para la televisión, programas de radio, sonorización de películas, actuación, animación.

El diseño del Disney Institute consiste en un pueblo típico estadounidense, rodeado de lagos. El concepto comercial se basa en el desarrollo de actividades en grupos reducidos, diversión y aprendizaje.

¹²Estos equipamientos *lúdicos* requieren, para ser rentables, grandes paquetes de inversiones que aglomeren una diversidad de servicios de apoyo, como alojamiento, alimentos y bebidas, tiendas y transporte, entre otros.



En junio de 1998, Disney puso en operación –en Disney World– el primer DisneyQuest, un parque temático repleto de juegos de realidad virtual, orientado a las familias. Para 1999 la empresa preparaba la apertura de otro parque similar en Chicago.

En agosto de 1998 comenzó a operar el primero de los dos buques crucero de la empresa, con capacidad para 2400 pasajeros más 900 tripulantes. El crucero tiene una ruta que comprende la visita a una isla privada (Castaway Cay) de la compañía en Las Bahamas, sirviendo de puente entre los parques temáticos de Orlando y dicha isla. Millones de personas al año ingresan a este *macroenclave* de nueva generación.¹³

Como parte de la estrategia de Disney para lograr una mayor cobertura geográfica de mercado, y para capitalizar los beneficios de una región de rápido crecimiento económico así como en los viajes y el turismo, la empresa planea construir un nuevo parque temático en Hong Kong, cerca de su nuevo aeropuerto.

La Compañía Walt Disney invierte continuamente millones de dólares en sus parques. ¿Por qué seguir invirtiendo en algo que ya funciona?

Alguna vez el propio Walt dio la respuesta:

Tenemos que continuar añadiendo al espectáculo... continuar mejorando, cambiando y creando cosas nuevas, para que los visitantes disfruten. Si no lo hacemos, nosotros vamos a decaer, el producto va a decaer y el público se va a ir. Una de las preguntas más frecuentes que hacen los visitantes en los parques temáticos es: ¿Qué hay de nuevo en los parques? En el negocio del turismo, más vale tener una buena respuesta. La respuesta de Walt Disney era simple: Walt Disney World nunca estará completo mientras quede algo de imaginación en el mundo.¹⁴

LAS VEGAS

Este destino, uno de los pocos que a nivel mundial ha sido creado, *ex profeso*, para el turismo, se fundó en 1903, en 1931 obtuvo la legalización del juego. No fue sino hasta 1941 que se construyó el primer hotel temático, Rancho Las Vegas, tratando de recrear el ambiente de un rancho del medio oeste. Posteriormente se edificó el Flamingo, que fue el primer megahotel; en 1965 se construyó el Desert Inn, sitio en el cual vivió durante varios años el magnate Howard Hughes.

¹³ En poco tiempo la Disney Cruise Line espera captar 10% del mercado de cruceros.

¹⁴ Cómo desarrollamos la competitividad en Disney, ponencia presentada por Manuel García Lascaráin, gerente de Marketing y Sinergia, Walt Disney Attractions América Latina, II Foro Nacional de Competitividad Turística, México, 23 de septiembre de 1998.



Sin embargo, James Arno fue el empresario que contribuyó de manera definitiva, a brindarle el perfil que actualmente tiene Las Vegas, identificando el potencial de los hoteles temáticos para el futuro desarrollo del destino.

En la década de los setentas comenzaron a llegar las cadenas internacionales alcanzando, con su capacidad de cobertura geográfica, a impactar nuevos mercados. En 1975 se construyó el Circus Circus, iniciando con este establecimiento que se anunciaba con 40 mil millones de focos o bombillas, el desarrollo del mercado familiar. Steve Wynn, otro hombre clave en el desarrollo del centro turístico, fue el primero en advertir el potencial de este mercado. Wynn fue propietario del Golden Nugget en los años setenta; a finales de los años ochenta construyó el hotel Mirage, invirtiendo 800 millones de dólares y consolidando con ello el nuevo giro que adquirió desde entonces Las Vegas. En 1993, Steve Wynn inauguró el hotel Treasure Island.

El emporio del juego, de las apuestas y del espectáculo, recibió en 1998 poco más de 30 millones de visitantes, que dejaron un total de 25 mil millones de dólares por concepto de gastos, es decir, a manera de referencia, con estos indicadores Las Vegas estaría ubicado entre los cinco primeros centros turísticos que más visitantes y divisas captan en materia de turismo.

La oferta de habitaciones del destino sobrepasa las 112 mil, con un porcentaje de ocupación entre semana cercano a 85%, y de casi 95% durante los fines de semana, prácticamente 20 puntos porcentuales por arriba del promedio de Estados Unidos.

La gran mayoría de sus hoteles son temáticos, trascendiendo la función tradicional de estos establecimientos, orientada a proporcionar alojamiento, alimentación y distracciones limitadas a sus huéspedes.

Esta nueva generación de "hoteles" cuenta con diversión y entretenimiento como parte sustancial del componente del producto que ofrecen. Pero lo anterior no ha sido lo único que diferencia al destino. En una muestra de creatividad se han reciclado áreas urbanas que habían perdido atractivo y posibilidades de mantenerse como centro de consumo y entretenimiento, como es el caso de Fremont Street, ubicada en el corazón de la ciudad. En Fremont Street se construyó un domo –que cubre como un gran techo una cuadra, ya transformada en peatonal–, en el que se presentan con intervalos, espectáculos de imágenes, de luces y sonido de gran calidad, con temas como una estampida de búfalos y bailes del viejo oeste. Fremont Street es un producto único en el mundo, un ejemplo de cómo, con base en la incorporación de nuevas tecnologías multimedia puede revitalizarse el espacio urbano, agregándole valor y convirtiéndolo en un sitio con extraordinaria y única animación.



En este sentido, Las Vegas, que había sido sólo un destino de juegos y espectáculos, desde unos años atrás está impulsando un ambicioso proceso de reingeniería de producto para transformarse en un lugar de vacaciones familiar, con vistas para aumentar la estada y el gasto de los visitantes.

La última tendencia consiste en recrear ciudades, como se advierte en los megahoteles New York-New York, The Venetian y el Paris. El primero de ellos tiene los atributos adicionales de constituirse en la pieza de arte *pop* y en el parque temático más grandes del mundo.

Por lo pronto, en 1995, 11 % de los turistas registrados tenían menos de 21 años, segmento que ha ido creciendo gradual pero sostenidamente en los últimos años.

Las Vegas es un ejemplo de turismo industrial maduro en vías de ser posturístico, pasando con suma rapidez la fase posindustrial.

La ciudad está asentada en un escenario desértico sin mayores atractivos,¹⁵ pero con base en una gestión empresarial que privilegia la innovación de productos, logró desarrollar ventajas competitivas que lo sitúan como una marca reconocida mundialmente, y un destino al que las personas desean visitar por lo menos una vez en su vida.

Muestra, por tanto, situaciones contradictorias, en las que se manifiestan problemas de naturaleza social que son típicos del turismo industrial maduro:

- Asaltos, robos, suicidios, escasez de agua para la comunidad local y falta de suficientes escuelas.
- Realce prioritario de los espacios transitados por los visitantes, en los que no falta agua, seguridad y servicios para su atención.

Lo anterior se combina con elementos característicos del posturismo, a saber:

- Megaresorts, poco contacto con la población residente, construcción de grandes obras readaptadas de otras culturas, cuyo ejemplo más evidente son los diseños arquitectónicos de los hoteles Luxor, Caesar's Palace, Excalibur y el nuevo Paris Las Vegas Resort & Casino.
- Desarrollo de una nueva categoría de establecimientos de hospedaje, como son los hoteles-tema, que cuentan con animación y recreación de ambientes específicos (Roma, Circense, sólo por citar algunos).

La estrategia de mercado del destino apunta hacia los principios de Disney, en una tarea de reingeniería cuyos objetivos no dejan de ser llamativos:

¹⁵ De alguna manera recuerda lo expresado en *Las ciudades invisibles*, Ediciones Siruela, Madrid, 1996, donde Italo Calvino dice que "cada ciudad recibe su forma del desierto al que se opone...".



- Transformarse en un destino no sólo para adultos, sino también para toda la familia.
- En consecuencia, se instrumentan productos/servicios para todos los segmentos de edad.
- Proporcionar 24 h diarias de diversión.
- Hacer del juego un espectáculo y una diversión.

En los últimos años, Las Vegas ha seguido concentrando enormes inversiones, tanto en su equipamiento instalado como en el desarrollo de nuevas ofertas. Los montos de las inversiones canalizadas en el destino no son fáciles de equiparar:

- El hotel Desert Inn remodeló sus instalaciones a un costo de 200 millones de dólares.
- El Bellaggio, un hotel temático que recuerda ambientes de la región toscana, con 3000 habitaciones, y que entró en operaciones en octubre de 1998, requirió una inversión de 1.6 mil millones de dólares.

Como se advierte, Las Vegas evoluciona rápidamente hacia uno de los negocios más importantes de los siguientes años: el turismo y el entretenimiento, ambos estratégicamente articulados.

En su estrategia retoma una de las más importantes tendencias sociales que –de acuerdo con Sartori–, consiste en la *primacía de la imagen*, en "...la cual la palabra está destronada por la imagen. Todo acaba siendo visualizado".¹⁶

En consecuencia, la forma se impone al contenido y la ideología influye en la forma.

NUEVOS PRODUCTOS TURÍSTICOS: MÁS EJEMPLOS

Una de las características que mejor define al turismo en la actualidad es la conducta que manifiestan los compradores, los turistas. Esta conducta se particulariza porque el consumo turístico tiende a fragmentarse cada vez

¹⁶Giovanni Sartori, *Homo videns: la sociedad teledirigida*, Taurus, Madrid, 1998. En un contexto más amplio, Sartori dice que el *homo sapiens* está siendo suplantado por el *homo videns*: "En este último, el lenguaje conceptual (abstracto) es sustituido por el lenguaje perceptivo (concreto) que es infinitamente más pobre: más pobre no sólo en cuanto a palabras (al número de palabras), sino sobre todo en cuanto a la riqueza de significado, es decir, de capacidad connotativa." Óscar Enrique Ornelas (*El Financiero*, 15 de julio de 1998), en su artículo "Batman y la muerte de la cultura pop", señala que en el post-pop domina la estética de los medios audiovisuales, que es una era "tecnocrónica" en que el verdadero icono es la tecnología.



más, es decir, cada día es menos homogéneo o centralizado que antaño, cuando los gustos, las preferencias y el gasto eran previsibles, probables.

La cultura posmoderna (que es posterior a la moderna, es decir, a la forma de pensar, decidir y actuar a la cual hemos estado acostumbrados) libera al consumidor de aceptar una oferta limitada, y le ofrece la posibilidad de buscar lo nuevo, lo diferente, como una forma de reestructuración de su identidad y reafirmación de su propia personalidad (ahora el consumidor decide qué comprar según sus gustos y necesidades).

Estas consideraciones marcan un estilo de vida que tiende a predominar en diversas sociedades, incluida la nuestra, y tienen un profundo impacto en la evolución del turismo. Presionan a la diversificación de las ofertas turísticas, en las que ciertos productos tradicionales –aunque sean de consumo masivo: sol y playa– van perdiendo importancia frente a otros productos.

Derivado de lo anterior, muchos destinos turísticos se han planteado la necesidad de desarrollar nuevos productos, para responder a las tendencias de los consumidores.

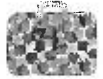
De esta manera, se han puesto en el mercado dos tipos de productos que han mostrado bastante éxito. Uno de ellos se refiere a productos de alta tecnología que exigen altísimos costos de inversión (parques temáticos); el otro se trata de productos que aprovechan recursos o situaciones culturales y sociales, que demandan menos inversiones y que, además, se basan en la capacidad creativa de sus promotores.

Un ejemplo de productos como los parques temáticos, es el llamado Port Aventura, en España, cuya apertura al público fue programada para mediados de marzo de 2000. El parque fue desarrollado por Estudios Universal en la *Costa Dorada*, ubicada a unos 100 kilómetros al sur de Barcelona y cerca de dos destinos de sol y playa: Sitges y Tarragona.

Este parque ofrece diferentes ambientes –todos tematizados, característica que reúnen los espacios turísticos posmodernos–; entre ellos destaca un ambiente mexicano que recrea pirámides mayas, cabezas olmecas, y que ofrece la posibilidad de experimentar una aventura en una mina, de degustar comida típica y de escuchar música de mariachi, entre otras atracciones.

Es interesante constatar que el parque no se ofrece de manera aislada, sino en conjunto o en combinación con atractivos culturales y naturales ubicados en la región: zonas arqueológicas romanas, con la Ruta de los Monasterios, con parques naturales, playas, gastronomía y con la vida y animación urbana que ofrecen ciudades como Barcelona.

Esta manera de integrar productos resulta muy diferente a la oferta de parques temáticos de Orlando, que se ofrecen sin los atractivos regionales.



A México se adapta más el esquema de Port Aventura, ya que puede impulsarse, por ejemplo, un parque temático de las culturas prehispánicas.

Por otro lado, también se han desarrollado nuevos productos que aprovechan recursos ya existentes, resultando a veces ofertas que suelen cuestionarse desde el punto de vista ético.

Este último es el caso de los paquetes ofrecidos en Londres para viajar a Camboya, a Ruanda o a Bosnia, con el propósito de experimentar emociones fuertes o un escenario real de guerra. Incluso, por un sobreprecio, es posible obtener que los turistas operen y disparen un cañón desde una de las fuerzas en conflicto hacia la otra.

En otro extremo, se han impulsado productos que consisten en visitas a observatorios astronómicos en California (Monte Palomar), con la posibilidad de que los visitantes exploren también la profundidad del cosmos directamente desde telescopios de gran alcance, tal como se ofrece en los situados al norte de Chile.

Los productos que ofrecen "experiencias místicas" se han multiplicado con éxito notable a lo largo y ancho del orbe, que operan en sitios que tienen el privilegio de disfrutar una "conexión cósmica".

Más allá de lo señalado, comienza a promoverse con bastante aceptación en un segmento reducido, pero de gasto mayor al promedio, la realización de conferencias y congresos sobre ángeles, espíritus de la naturaleza y todo tipo de compañías invisibles. Uno de estos eventos se realizó en Escocia en el año 2000.

Una parte significativa de los nuevos productos turísticos se basan en la teatralización, la dramatización o la espectacularización; el caso más claro es el de los parques temáticos, pero también el de ciudades espectáculo, Las Vegas.

También en esta ciudad se ofrecen casamientos en los que es posible escoger el tema: el juez y los novios se disfrazan, los testigos e invitados también, y el escenario se decora de acuerdo con el tema (puede seleccionarse como escenario un cementerio en penumbras, con todos los participantes maquillados y vestidos como personajes de ultratumba).

El creciente éxito de todos estos productos no es resultado de una moda, sino de una tendencia social firme que se encuentra en el corazón de la cultura de la primera parte del siglo XXI.



4

Nuevos papeles institucionales y sociales en el posturismo

ORGANISMOS GUBERNAMENTALES: DE INSTITUCIONES HISTÓRICAS A INSTITUCIONES HISTORIZADAS

El desarrollo del turismo y su bifurcación en modelos emergentes, requiere un sector público con un perfil muy diferente del que conocemos hasta ahora. En primer lugar, los cambios tendrán que plasmarse a nivel del discurso ya considerado tradicional, que se ha caracterizado por su naturaleza altamente desmoralizadora.

En el contexto del turismo industrial maduro, efectivamente, su discurso es corporativista y por extensión, desmoralizador: son dependencias (secretarías, ministerios, oficinas y agencias nacionales) que tienen la razón, por tanto, suponen que sus interlocutores o destinatarios del discurso están equivocados (comunidades locales, empresarios, centros educativos y de investigación), y por último, proponen que es necesario hacer lo que ellos indiquen.

Esta forma de actuar corresponde a una cultura industrial madura, en la cual las instancias de gobierno de acuerdo con la típica conducta posfordista: ellas dictan las pautas de cómo se debe encauzar e inducir el turismo, el resto, los "clientes", deben adaptarse a las normas de la banda de producción si quieren recibir beneficios.

Bajo este paradigma no es posible conducir al sector turístico a estadios más complejos, competitivos y contribuyentes del desarrollo social y económico.



Una sociedad con tendencias individualizantes, que descentraliza unidades o centros de decisión, no requiere dependencias de gobierno que “presenten las soluciones”, que afirmen tener la verdad y las respuestas a los retos.

Esta práctica es legítima en el turismo industrial maduro, como lo es esforzarse por reunir dinero para implementar un mayor número de campañas promocionales sin comprender el cambio estructural de la sociedad, la cultura, los viajes y las vacaciones. En este marco, sólo el azar podrá convertir esas campañas en exitosas.

Todo ello porque el actuar tradicional responde a pautas y normas tradicionales, que sólo pueden tener efecto si se dirigen a mercados tradicionales.

Pero si el mercado al que se dirigen ha cambiado –al igual que grandes segmentos de la sociedad–, entonces lo tradicional (los contenidos promocionales, las estrategias de desarrollo de producto) no tienen efectos sobre lo nuevo, debido a que lo nuevo no lo decodifica, no le encuentra sentido, significación ni utilidad.

La gran mayoría de las dependencias oficiales de turismo registran una gestión que obedece a una racionalidad, a un conjunto de reglas que se derivan de la tradición y del conocimiento.¹

El problema central –y que tiene límites mayores al circunscrito en las dependencias de turismo– es que frente a un mercado que cambió en sus costumbres y conocimiento, estas dependencias y sus estrategias siguen actuando sujetas a costumbres y al conocimiento pasado.²

En este marco las consecuencias no se dejan esperar: gradual menor afluencia turística, estancamiento en el crecimiento de ciertos segmentos, lenguaje y discurso que no responde a las condiciones reales.

¿Qué características deben tener, entonces, las dependencias estatales que conducen el sector turismo?

Los organismos del gobierno deben dejar la estructura funcionalista que los caracteriza, sus funcionarios deben tener una alta calificación técnica y básicamente trabajar por proyectos, en conjunto con la comunidad e inversionistas privados, dejando de lado las tareas de oficina.³ El personal tiene que integrarse, principalmente, por profesionales altamente capa-

¹ Óscar Oszlak, *Teoría de la burocracia estatal, enfoques críticos*, Paidós, Buenos Aires, 1984.

² La discusión debe centrarse en las formas, mecanismos y estrategias de participación del Estado en el turismo, no en si debe o no intervenir. En Estados Unidos esta situación llegó a la desaparición de la US Travel and Tourism Administration, para luego reconocerse que el sector público no podía marginarse de su presencia en el turismo, a pesar de contar con un sector privado maduro. Por ello se creó la Sección de Industrias en la Administración de Comercio Internacional, la cual desarrolla actividades vinculadas con la investigación y la definición e instrumentación de políticas.

³ *Idem*.



citados para desenvolverse en términos de consultores, de activistas del desarrollo y del crecimiento.⁴

Hace años que se anunció y llegó el fin de los clones burócratas, pero en muchos países de Latinoamérica aún no se cae en tal cuenta. La rapidez de estos cambios incidirá, de manera directa, en la capacidad para que el propio sector privado pueda operar ofertas posturísticas en términos altamente competitivos.

Asimismo, esta velocidad dependerá de la capacidad de las diversas instituciones de gobierno para superar su propia "historia" institucional, para rebasar las condicionantes históricas que las han situado como organizaciones que reaccionan lenta y, en ocasiones, tardíamente, a los cambios.

Esta ruptura histórica debe comenzar a manifestarse, no sólo en las transformaciones orgánicas, sino también en el perfil de los funcionarios que las integran.

En tanto no se registre un esfuerzo por alterar –de manera radical– la evolución histórica de estas dependencias, el mercado continuará evolucionando mientras el sector público quedará atrapado en las redes de una gestión tradicional.

El cambio implica alcances epistemológicos y metodológicos relacionados con conflictos de poder al interior de las dependencias, y con otras instituciones.

El cambio debe darse para responder a los retos del presente y del futuro que se avecina; hay que pasar de instituciones históricas a instituciones historizadas.

LA IMPORTANCIA DEL NO MERCADO

Está integrado por características, suministros o insumos que resultan difíciles de monetarizar, pero que inciden de manera evidente en el valor que tienen los productos/servicios en el mercado. Comprende las habilidades de las personas, de los directivos y gerentes, y la capacidad creativa de las personas. También, por ejemplo, el tiempo que toman para reunir las habilidades que requiere la empresa que las ha contratado y las capacita.

⁴Atrás quedaron las fases del Estado promotor (creador de una imagen, orientado a brindar servicios al turista), del Estado estimulador e intervencionista (que invierte en infraestructura, que reglamenta, que protege al turista por abusos en los servicios); en la fase del Estado coordinador se requieren instituciones con capacidad de concertación y liderazgo, con un fuerte soporte técnico y tecnológico. En materia de promoción se pueden observar modelos más evolucionados; en Alemania el Estado sólo la financia y, con un pequeño aporte del sector privado, un organismo independiente la opera. Las acciones de la Maison de la France son financiadas casi a partes iguales entre el sector público y el privado. En Suiza, el sector privado participa en la elaboración de las estrategias de promoción, no las financia.



El no mercado tiene una incidencia determinante en el desarrollo del mercado.⁵ En el primero hay una competencia para captar las mejores habilidades, ya que son éstas las que potencian a una compañía o a un destino.

Las habilidades de no mercado gravitan en la creación de valor agregado e innovaciones en la oferta, y por tanto en el incremento de la capacidad competitiva. Las características y condicionantes de no mercado son las que determinan el valor y el precio de los productos/servicios en el mercado.

Los modelos industrial temprano y maduro ignoran las condiciones y factores de no mercado. Este olvido o relegamiento está generalizado entre todos los actores públicos y privados.

Pero cuando llega el momento –por necesidad, no por elección– de cruzar el umbral hacia un nuevo modelo, el no mercado pasa su factura.

Factores de no mercado

- Calidad del medio natural.
- Seguridad pública.
- Tiempos de desplazamiento.
- Costos tributarios.
- Estilos gerenciales.
- Clima organizacional.
- Trámites ante la administración pública.
- Calidad de los recursos humanos.
- Sistemas de capacitación y educación.

LA PROMOCIÓN DEL AUTODESARROLLO

Las instituciones gubernamentales del turismo deben enfocarse hacia la creación de proyectos conjuntos, con participación empresarial y comunitaria.

Una vez que estos proyectos están en marcha, estas dependencias deben dejarlos para que ellos los administren bajo un concepto de auto-mejora y autodesarrollo.

Sólo los proyectos que se cambian y mejoran a sí mismos tienen probabilidades de sobrevivir, pero si son “dados”, y luego, si por algún motivo

⁵Gary Hamel y C. K. Prahalad, *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1994.



el gobierno no puede darle seguimiento, lo más factible es que estos proyectos nunca prosperen.

El desarrollo debe comprender el aumento de las funciones de los grupos humanos y de una sociedad local. Bajo este esquema de relaciones des-cansa el concepto y la *praxis* de aprendizaje, elemento clave para potenciar la competitividad y para cambiar la estructura y organización de un sistema.

El aprendizaje requiere iniciativa. Alguien la tiene que tomar, o alguien la tiene que otorgar. Los sistemas industriales –monolíticos en muchos aspectos– ofrecen pocas oportunidades para promover iniciativas, aprender y autodesarrollarse, incluso presenta limitadas opciones de consumo debido a la producción masiva uniformizada; se producen grandes cantidades de lo mismo que producen los competidores.

El papel de las instituciones de gobierno debe ser el equivalente –en educación– al de “zona próxima de desarrollo”, es decir, la comunidad y el sector empresarial requieren un empujón, por parte del gobierno, para iniciar su trabajo. Esta fuerza de empuje se combina también con las de la propia comunidad y empresariado local, es un autoempuje.

Sin aprendizaje, el sistema continuará igual y cada vez tendrá menos oportunidades para competir. Un sistema social que elimina resistencias internas a través de la participación, tendrá mejores oportunidades para lograr sus propios objetivos, al igual que para enfrentarse con una mayor cohesión a la competencia que le oponen otros sistemas sociales y productivos.

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

El posturismo requiere un nuevo perfil en la fuerza de trabajo. Plantea la necesidad de contar con una nueva generación de trabajadores, con científicos y técnicos alimentados por los conocimientos de la edad de la información, aprendidos en centros de estudio de gran nivel. Estos trabajadores se concentrarán en la investigación, el diseño, la estructuración, operación y mejora continua de los componentes de los productos/servicios posturísticos.

Su formación sólo será posible en instituciones educativas de vanguardia, en términos de filosofía humanista-tecnológica, que cuenten con los recursos humanos y tecnológicos encaminados a maximizar las oportunidades personales, sociales y de mercado. Entre estos institutos educativos y los tradicionales, se abrirá una brecha creciente.

Sin embargo, no habrá suficientes trabajadores de élite, pero sí compañías que los emplearán y que a su vez arrendarán sus capacidades, a un alto precio, a empresas que los contratarán temporalmente.



El concepto y la práctica de universidad abierta y semiabierta, al igual que los programas de competencias laborales,⁶ adquieren una nueva dimensión y trascendencia.

En efecto, tomando en cuenta que en el sector turismo existe una mayoría de empleados –de todos los niveles– formados en la cotidianidad de su trabajo, y por tanto, carentes de recursos teóricos y de una cultura de gestión adecuada a los tiempos, resulta clara la necesidad de ampliar sus conocimientos con novedosos esquemas de educación, donde el aula de clases sólo sea un escenario más, ni siquiera el más significativo. La cuestión primordial es “cómo” deben reciclar sus conocimientos y habilidades, y no si deben hacerlo o no.

En congruencia, las instituciones educativas deberán ofrecer programas de formación en la práctica, basados en sistemas de tutoría y de seguimiento a las aplicaciones prácticas que realizan los gerentes-estudiantes o directivos-estudiantes. Las actividades reseñadas estarán complementadas con cursos cortos, en los cuales se promoverá la interacción y el intercambio de experiencias. En este sentido, los profesores tendrán que pertenecer a una nueva categoría: maestros-consultores.

Estos servicios educativos podrán operarse, perfectamente, recurriendo a la tecnología de la realidad virtual, comprendiendo una amplia gama de ejercicios de simulación y las posibilidades de intercambio de datos e información que brinda la supercarretera de la información. En efecto, el sistema de comunicación internet se presenta como un instrumento imprescindible para la formación y reeducación de directivos y gerentes.

Con base en el sistema de comunicación en redes y la realidad virtual se pueden diseñar juegos de negocios y economías virtuales, que bajo un esquema interactivo permitirá que diferentes alumnos prueben sus habilidades aprendidas, aplicándolas para resolver –mediante estrategias– retos de negocios, en una competencia con otros alumnos del mismo programa.

Este marco facilita la adquisición de experiencias debido a la aplicación de conocimientos; las decisiones que se van tomando agudizan los instintos competitivos, ponen en contacto a los alumnos con situaciones reales a la vez que favorecen el familiarizarse con el manejo de tecnologías avanzadas.

Hay otros dos conceptos fundamentales para la preparación de recursos humanos para el posturismo:

⁶Orientados hacia las necesidades de la persona, para acrecentar sus capacidades y habilidades en el área y puesto productivo en el cual se desempeña. Las universidades y, en general, la mayoría de las instituciones educativas ofrecen, generalmente, programas que no atienden requerimientos y expectativas específicos de las personas.



- El primero se refiere al aprendizaje mediante la acción, en el que los estudiantes aprenden en condiciones de riesgo real; por tanto, es un modelo que está relacionado con la educación para la gestión.
- El segundo es el de la disidencia creativa, que se enfoca en el desarrollo de habilidades encaminadas a romper con las estructuras y funciones dadas en un mercado, empresa o destino, recurriendo para ello a experiencias y conocimientos provenientes de todas las dimensiones de la realidad. Constituye un planteamiento holístico, integrador.

DESARROLLO DE MULTICAPACIDADES

Las empresas posturísticas tienden a sustituir empleo por tecnologías avanzadas, capaces de realizar tareas antes hechas por seres humanos. Este paradigma les permite una alta productividad del trabajo humano, condición necesaria para competir con éxito en mercados intensamente disputados. El empleo que ofrecen es, entonces, para el personal que tenga multicapacidades,⁷ que reúna una preparación orientada a atender diferentes procesos. Por ejemplo, el recepcionista del hotel tendrá, en determinados momentos, que desempeñar tareas de reservaciones, al igual que de ventas, y probablemente de telemarketing en los tiempos laborales en que no lo requieren los otros procesos.

En este contexto, ya no es un "recepcionista", sino un empleado con capacidades para desempeñarse eficazmente en diversos procesos, rebasando la categoría mencionada, la de simple recepcionista.

La educación y capacitación para empresas posturísticas arranca de otros parámetros totalmente distintos: el perfil de puestos y la cultura organizacional se adaptan a condiciones competitivas extremas. En las empresas industriales de cultura tradicional, lo más seguro es que un empleado –con el apoyo de un sindicato orientado a salvaguardar las posiciones fijas de sus miembros– no acepte un trabajo que le exija desempeñar, con efectividad, diversos puestos.

La cultura tradicional ha formado a las personas con la idea del ascenso y promoción de puestos de trabajo, por tanto trasmite la idea de que una vez ascendido, se dejan de hacer las tareas del puesto inferior, las cuales deben ser cubiertas por los subordinados.

En la empresa posturística, el concepto de multiproceso transforma de manera radical la idea de jerarquías, de manera que evolucionan de un

⁷ El desarrollo de multicapacidades crea condiciones para el desempeño de multiáreas o flexibilidad en el proceso de trabajo, que implica una alta movilidad al interior de la empresa.



concepto de inamovilidad y rigidez, a uno de alta movilidad y flexibilidad en función del marco situacional que se experimenta, es decir, resulta congruente el resolver un proceso que implica una habilidad operativa, para luego pasar a otro que exige el manejo de una información compleja. En el primer caso, se puede estar en una posición inferior en la escala jerárquica, y en el segundo, situarse en una posición de tomador de una decisión estratégica. El soporte de tecnologías avanzadas es una plataforma fundamental para configurar empresas posturísticas, contando con trabajadores multifuncionales.

Solamente así podrá administrarse un hotel, por citar un ejemplo, de 150 habitaciones, con sólo 20 empleados, en el que muchos costos serán abatidos como una estrategia para aumentar la competitividad, sin que pierda calidad su oferta de productos/servicios y experiencias.⁸

RECURSOS HUMANOS PARA LA PRODUCCIÓN FLEXIBLE

Las nuevas culturas empresariales e institucionales, la presencia de una tecnología que invade y desplaza tareas humanas, en el contexto de una cerrada competencia entre compañías, destinos, regiones, países y continentes, exige una nueva cultura de trabajo, de producción y de prestación de servicios. De este modo, la naturaleza de la producción y prestación cambia, en congruencia, radicalmente.

En el paradigma industrial la eficiencia y la productividad se buscan con base en la repetición de tareas, la rutina de hacer varias veces lo mismo le otorga al empleado una habilidad, un oficio y un saber. En cambio, en el modelo posturístico la eficiencia y la productividad se persiguen mediante un trabajo no rutinario, de posiciones móviles, de atender procesos diversos y personas (clientes), de acuerdo con sus necesidades y preferencias, de manera que las tareas no se realizan según lo indican los manuales de operación, sino en función de los parámetros establecidos por los clientes, sin que ello signifique alterar el rumbo de la compañía.

Este nuevo paradigma (modelo posturístico) se aleja de los conocidos, de la forma rígida de producir y prestar servicios. Es una forma flexible de trabajo, en la cual la banda de servicio se expresa como red, con pliegues y volúmenes diversos que representan la elasticidad del sistema de producción y de las habilidades del trabajador.

Stephen Grossberg desarrolló en el Centro de Sistemas Adaptativos de

⁸ Robert B. Reich, *El trabajo de las naciones: hacia el capitalismo del siglo XXI*, Vergara Ediciones, Buenos Aires, 1993.



la Universidad de Boston, el Sistema ART (Adaptative Resonance Theory) que en materia de formación y desarrollo de recursos humanos tiene las siguientes características que se muestran en el cuadro 4.1:

Cuadro 4.1. Sistema ART.



ART	Otros sistemas
• Aprendizaje por autoorganización	• Aprendizaje por supervisión
• Autonormalización	• Normalización externa
• Acceso a nuevos códigos	• Repetición de códigos
• Acceso directo	• Búsqueda indirecta frustrada
• Resolución adaptativa	• Resolución fija
• Plasticidad permanente	• Plasticidad sólo en el entrenamiento

COMPETENCIAS BÁSICAS Y COMPETENCIAS DIFERENCIANTES

Para operar empresas e instituciones de sistemas de producción y prestación de servicios flexibles, con alta tecnología y requerimientos de habilidades multitarea, es preciso contar con una nueva generación de ejecutivos, gerentes y personal operativo. Éstos deben ser formados, a su vez, bajo el alero de una concepción educativa y de capacitación diferente a la industrial. La formación y reciclamiento de recursos humanos adquiere una dimensión que se bifurca en la adquisición –por parte de éstos– de habilidades clasificables en dos niveles:⁹

1. *Básicas*, que son aquéllas consideradas de carácter fundamental para desempeñar cualquier trabajo y profesión (por ejemplo, el manejo de computadoras y paquetería, conocimiento de la cultura organizacional posturística).
2. *Habilidades diferenciantes*, que son las que establecen una diferencia entre una profesión y otra, y que a la vez le otorga legitimidad social y de mercado debido a que comprende un saber que otras profesiones no lo tienen.

⁹ Hamel y Prahalad, *op. cit*



Las habilidades diferenciadoras se homologan, se verifica su existencia efectiva. Este es un modelo que existe en algunos de los países desarrollados, pero sobre todo en los niveles operativos, salvo excepciones se exige para los niveles directivos y gerenciales.

En el posturismo la acreditación de habilidades diferenciadoras “habilita” para un trabajo. Si no se poseen ocurre lo que ha sucedido con las profesiones turísticas en los países latinoamericanos: cualquiera –en el buen sentido del término– puede desempeñarlas.

www.kalpachanews.blogspot.com



5

Mercados del mañana: navegando entre el caos y la volatilidad

LA IMPORTANCIA DEL CAOS

Las leyes de la naturaleza, como dice Prigogine, "...ya no tratan certidumbres, sino posibilidades. Afirman el devenir, no sólo el ser. Describen un mundo de movimientos irregulares..."¹ No formamos parte de un mundo estático y determinista sino de uno con inestabilidades, fluctuaciones y discontinuidades. En el mundo de los fenómenos sociales ocurre algo similar.

Nuestro mundo está conformado por una serie, cada vez más frecuente, de eventos inesperados, que nos conduce a desarrollar una forma de pensar y de actuar, acerca del pasado, del presente y del futuro, de un modo que no encuentra precedentes en nuestra experiencia.²

Uno de los intereses que marcan la época actual consiste en comprender el caos, la inestabilidad, las fuerzas que generan turbulencias y el orden que impera en estructuras distintas a las que hemos conocido, estas últimas normalmente gobernadas por el equilibrio del racionalismo moderno. Estas nociones vinculadas a procesos de no equilibrio han llegado a las ciencias sociales, a la economía.

¹ Véase Ilya Prigogine, *El fin de las certidumbres*, Andrés Bello, Santiago de Chile, 1996, p. 50.

² Frente a un panorama incierto nace, como respuesta, la planeación estratégica, instrumento que reconoce las restricciones presupuestales y financieras, el permanente aumento de la competencia y que impulsa la diversificación de los productos/servicios. Por ello está en condiciones de identificar las oportunidades de mercado y los esfuerzos que requieren las unidades productivas para satisfacerlos. Esta planeación establece requisitos analíticos y creativos diferentes de la planeación convencional. Para un planteamiento metodológico adecuado, la planeación estratégica debe resultar de un esfuerzo previo: el análisis prospectivo.



Tradicionalmente se ha concebido que la crisis es un momento o fase temporal, pasajera; que da lugar, una vez superada, a la recuperación del equilibrio, de un orden establecido y que prácticamente ya es conocido.

Ahora, estamos ante un nuevo umbral del conocimiento; después de la crisis, del caos, los sistemas (el turismo, por ejemplo) evolucionan hacia una nueva estructura y conductas (posturismo), que pueden explicarse, pero que requieren de nuevos argumentos, hipótesis y leyes.³

Entonces, se reconoce que después del caos no hay desastre, sino una nueva estructura, una emergente combinación de elementos que incluyen, también, una amplia gama de nuevos elementos.⁴

Quizá la percepción de caos, como sinónimo de desastre, se refiera a que algunos actores (instituciones, empresas, destinos, productos) ya no ocupan el sitio de liderazgo que tenían "antes" del caos. Pero hay otros actores que se benefician con el caos, o mejor dicho, que identifican oportunidades y actúan de manera deliberada para situarse en lugares de privilegio.

Desde el punto de vista empresarial, estas oportunidades se pueden identificar y anticipar, al igual que las estrategias y acciones para fortalecer la competitividad. De allí el interés creciente por aprender del futuro, por la prospectiva como un instrumento que sirve para adelantarse a estructuras y comportamientos futuros probables.

PROSPECTIVA

El mercado turístico y las partes que lo componen, sus diversos segmentos y nichos, muestran cada vez más una intensa actividad y competencia a la que no todos pueden adaptarse.

Muchos países, destinos y empresas nacieron bajo el código del turismo industrial maduro, de un mercado con una competencia hasta cierto punto previsible, y por ende que les representa un elevado costo el cambiar. Frente a una transformación tan dramática como la que está experimentando el mercado, seguramente muchos encontrarán grandes dificultades para cambiar o, de plano, ni siquiera harán un esfuerzo para hacerlo.⁵

Sus productos/servicios no recibirán la energía que permite el reciclamiento; por el contrario, paulatinamente irán perdiendo posiciones ventajosas de mercado hasta que no tengan otra alternativa que cambiar de función; por ejemplo, pasar de hotel a tiempo compartido y luego a edificio de oficinas.

³ John P. van Gigch, *Teoría general de sistemas aplicada*, Trillas, México, 1987.

⁴ Fernando de Haro, "Crisis de fin de siglo en el management: no hay plan", en revista *Nueva Empresa*, núm. 390, Barcelona, septiembre de 1994.

⁵ *Idem*.



Otras empresas realizarán importantes tareas para sobrevivir, en primer lugar, y luego, para incrementar sus habilidades, ganar posiciones de mercado y situarse, idealmente, como líderes en él, sobre la base del desarrollo de productos/servicios y de experiencias concebidas para responder a nuevas demandas.

Pero frente a un mercado en el cual los ciclos de cambio serán más frecuentes, ¿qué hacer para no sufrir el desplazamiento por parte de la competencia y de la demanda? Existe una gran respuesta que tiene diversos matices: desarrollar una visión prospectiva, crear, al interior de la organización, un conjunto de habilidades dirigidas a:

- Comprender las opciones del futuro.
- Confrontar estas opciones con las capacidades que se tienen en el presente.
- Por último, identificar los senderos que conduzcan a la compañía a un destino o a un futuro que, cuando llegue, la encuentre preparada para competir.

Esta visión contrasta de manera clara con aquella que poseen las empresas industriales maduras, más orientadas al pasado y al presente, para comprender el funcionamiento del mercado bajo un esquema eminentemente retrospectivo y tendencial, en el que no existen interrupciones o alteraciones serias no previstas.

La construcción de escenarios prospectivos, en los que sí se manifiestan transformaciones importantes, que no necesariamente tienen antecedentes directos en el tiempo, es una tarea imprescindible para las organizaciones posturísticas. Una vez contruidos los escenarios e identificadas las oportunidades, se planificará utilizando, también, técnicas prospectivas.

En este sentido, la planeación estratégica no tiene significado si no va acompañada del ejercicio prospectivo. La planeación estratégica construye escenarios futuros a partir de información y comportamientos retrospectivos, basados en el presente y en el pasado. Si no va seguida de la prospectiva, los escenarios resultantes son tendenciales –resultados de tendencias– en lugar de contrastantes.

Las organizaciones turísticas de cultura industrial se han desenvuelto en la práctica mencionada, padeciendo las consecuencias de los cambios inesperados. Empero, habrá que reconocer que la gran mayoría de ellas ni siquiera preparan planes estratégicos.

Por el contrario, habrá que considerar que la planeación estratégica y prospectiva no garantizan el éxito, pero sí reducen en grado notable la incertidumbre.

APRENDIZAJE CONTINUO

Si los mercados turísticos industriales maduros y posindustriales muestran una gran agitación, con el desarrollo de productos postturísticos, el mercado de los viajes y de las vacaciones se tornará extremadamente turbulento y con no poca violencia comercial.

¿Quiénes serán los favorecidos que podrán sobrevivir navegando en este aparente “caos”? Las compañías, los destinos y países que hayan creado condiciones para el aprendizaje continuo y complejo, que generen y apliquen nuevos conocimientos, que respondan de manera creativa a los vientos cruzados del mercado.

Las oportunidades podrán ser aprovechadas por empresas y destinos turísticos de alta tecnología, que administran inteligentemente una gran cantidad de datos e información para:

1. La toma de decisiones.
2. Agregar valor a los procesos y productos/servicios.
3. Incrementar los beneficios de los clientes, trabajo y de la empresa.
4. Adelantarse, crear nuevas reglas.

Estas empresas y destinos habrán comprendido que esta es una estrategia para aprovechar y crear condiciones favorables a partir de los cambios y de las inflexiones de la realidad.

El posturismo ha llegado para quedarse y expandirse, sus productos/servicios tienen una inusitada penetración en el mercado, en virtud del grado de diferenciación que logran reunir. Asimismo, sus inversiones en productos/servicios resultan, a su vez, altamente rentables, pero igualmente están respaldadas por conocimiento científico y tecnológico que las hace inalcanzables, por lo pronto, para muchas empresas y países.

La fantasía y la posibilidad de experimentarlo son componentes básicos de su posicionamiento exitoso en la mente de los turistas. Por tanto, el posturismo representa una revolución fundamental, constituye una ruptura con las formas tradicionales del turismo, ya sea que éstas se denominen industriales o posindustriales.

Sin embargo, el aprendizaje continuo requiere de un clima organizacional y de valores que lo estimulen, así como de la creatividad como una función y requisito del desempeño.

Las empresas posindustriales y las posturísticas presentan las condiciones para que la creatividad florezca y se materialice en productos/servicios y experiencias. Las culturas empresariales y las institucionales de inspiración industrial madura, la castiga e inhibe.

CARACTERÍSTICAS DE LOS MERCADOS POSMODERNOS

Con el advenimiento de la posmodernidad termina el racionalismo y el verticalismo existente en el mercado. Las imposiciones ya no nacen, fundamentalmente, del lado de la oferta, ahora los consumidores son los principales actores o, en su caso, actores que no se puede marginar fácilmente.

Por otra parte, hemos pasado de una situación en la cual se conocía y podía prever el comportamiento del mercado –gracias al concepto de la elección racional que tendía a hacer el consumidor– a un escenario donde el consumidor tiene un comportamiento errático o altamente imprevisible.

El mundo occidental, que hizo énfasis en lo estable, en lo estático y en el devenir lineal, se enfrenta ahora a la realidad de lo dinámico, lo cambiante, el desorden.

La posmodernidad es atravesada por el caos, en ésta la ciudad deja de ser un lugar aburrido y pasa a ser un lugar con múltiples identidades, actividades y alternativas para satisfacer a amplios grupos y a diversos intereses; el individuo ya no es más uno, es muchos, un ser errante con muchas identidades y papeles que representar, y que a la hora del consumo no puede ser encasillado.

La posmodernidad, al igual que el turismo, empuja a salir de uno mismo, a buscar otras realidades, ello explica la búsqueda de espacios lúdicos, de las *ludópolis*, y del creciente aumento del vagabundear por el planeta, que no es lo mismo que hacer turismo.

EXPLORACIÓN DE MERCADOS

El lanzamiento de nuevos productos/servicios y, sobre todo, de experiencias soportadas en la operación de aquéllos, se vuelve cada vez más complejo en un escenario intensamente competido, saturado de mensajes y de símbolos. Existe, en el mercado, un índice elevado de fracasos de nuevos productos/servicios, debidos a fallas en diversos ámbitos: publicidad, promoción, operación, problemas de distribución de la información, relaciones comerciales inadecuadas. Empero, la deficiente identificación de gustos y preferencias de la demanda es, recurrentemente, una de las grandes dificultades a que se enfrenta el diseño y lanzamiento de nuevos productos/servicios.

A su vez, las causas de todo ello pueden originarse en el uso de metodologías y técnicas de investigación de mercados que no arrojan resultados relevantes, y además, en:



- El diseño de metodologías y el uso de instrumentos de investigación de mercados, que no buscan capturar significados en el marco de los nuevos referentes del desarrollo personal y colectivo.
- El empecinamiento, por parte de directivos de culturas empresariales tradicionales, por comprender que la demanda sólo persigue oportunidades de consumo, el realizar una transacción de compra-venta sin mayores y emergentes significados simbólicos.
- El intento por entender el mercado a través de ópticas obsoletas.

El posturismo crece y se desarrolla a partir de la interpretación de las tendencias de la demanda, entendiendo que el consumo no es la adquisición de algo material, sino de algo especial simbólico-concreto soportado por recursos tecnológicos y materiales de alta calidad y eficiencia.⁶

En este contexto las campañas de promoción no tendrían la efectividad que se supone, sino que sería necesario contar con una estrategia de comunicación integrada e interactiva.

Para entender el significado simbólico-concreto, o sea, el producto/servicio/experiencia demandado –y probablemente presente en la mente de los clientes– se requiere un nuevo código para capturarlos, interpretarlos y convertirlos en ofertas efectivas. Este código implica un vocabulario, una conceptualización y una gestión diferenciante en relación con el que predomina en la actualidad.⁷

NUEVAS FORMAS PARA SEGMENTAR E IDENTIFICAR NICHOS DE MERCADO

Uno de los errores más frecuentes cuando se trata de comprender el paso de una etapa evolutiva del turismo –y de las empresas– a otra más avanzada, consiste en perpetuar enfoques y maneras de entender el funcionamiento del mercado.

Diversas experiencias en varios países enseñan que al tratar de desarrollar un turismo de nueva generación, se continúa clasificando con la demanda de acuerdo a los criterios dominantes en la etapa anterior. Si bien todavía no existe información confiable sobre las características de

⁶ Michel Foucault, *Tecnologías del yo*, Paidós, Barcelona, 1995.

⁷ Según el Instituto Tecnológico de Massachusetts, existen tres formas de ver la televisión: 1. Pasando (sin saber qué se ve, sólo mirando); 2. espiando (cambiando de manera continua de canal), y 3. cazando (capturando, y viendo cuantas veces se quiera lo que se quiere ver). De aquí se puede deducir que un país, como destino turístico, 1. Es comprado sin que tenga control de la venta, 2. es comprado como parte de un viaje cuya intencionalidad mayor no está relacionada con el país y, 3. el destino-país busca y captura los turistas que desea capturar.



los nuevos segmentos, perpetuar los puntos de vista tradicionales es un craso error.

De este modo, se tiene la idea consolidada de que la demanda tiene que segmentarse por edad, nivel socioeconómico, nacionalidad o nivel de escolarización, cuando en realidad entran en juego otras variables que las rebasan.

En el marco del posturismo es preciso concebir nuevas categorías y tipos de demanda; la segmentación por estilos de vida se vuelve básica, en el entendido de la existencia de una amplia gama de posibilidades de categorización que ofrece esta segmentación.⁸

Así, el consumo no está determinado por los criterios tradicionales, que nos transmiten la idea de que los nacionales de un país, o las personas que caen en cierto intervalo de edad, o los que tienen similar educación, obedecen a motivaciones y conductas que los unen para conformar un cierto segmento.⁹ En oposición, han surgido alternativas para segmentar e identificar nichos de demanda que parten de variables diferentes. Douglas Holt,¹⁰ por ejemplo, establece que el consumo puede clasificarse en cuatro dimensiones interrelacionadas, atendiendo a su estructura y propósito, es decir, a las causas que inducen a consumir determinados objetos.

Debe entenderse por objeto de consumo a una comida, una visita a un parque temático, la compra de una pieza de artesanía o el asistir a un evento. Las dimensiones o estilos de consumo identificados por Douglas Holt son:

1. *Consumo como experiencia*, que comprende dimensiones subjetivas, para lo cual se requiere un enfoque fenomenológico que permita aprehender vivencias y los estados de conciencia que las explican.

En esta categoría se integran las personas que deciden consumos a partir de las experiencias que les va a brindar la adquisición de determinados productos/servicios. Por ejemplo, pueden prescindir de ciertas comodidades a cambio de enfrentar riesgos o para aprender sobre sí mismas.

⁸Las categorías de VALS (*Values and Life Styles*) no se han aprovechado de manera suficiente en el turismo.

⁹¿A qué segmento pertenecen los herederos de la "nación Woodstock", los matrimonios capaces de comprar una casa pero que no saben cómo pagarán desde su sexta mensualidad en adelante, pero tienen confianza en que habrá un modo diferente de hacerlo en relación con cómo se comprometieron inicialmente? ¿Los individualistas son partidarios del turismo de salud, o del turismo de aventura, o lo son los canadienses o suizos? ¿Los 75 millones de personas nacidas en EUA entre 1946 y 1964 –los *baby boomers*– prefieren el turismo de sol y playa de alta sofisticación? ¿La generación X –los *baby busters*– prefieren el turismo de bajo costo? ¿Cuál de ellos se inclina por la selección de un destino a partir de su imagen de marca?

¹⁰Douglas B. Holt, "How consumers consume: a typology of consumption practices", en revista *Journal of Consumer Research*, vol. 22, núm. 1, University of Chicago Press, 1995.



2. *Consumo como integración*, que se refiere a la manipulación y significados que los consumidores les otorgan a los objetos que adquieren.

Esta categoría de consumo relaciona al objeto adquirido con los elementos de identidad que la persona –el consumidor– busca, o bien que ya tiene y quiere reforzar.

3. *Consumo como clasificación*, en el cual los objetos adquiridos funcionan para clasificar al consumidor desde el punto de vista social. En este contexto el consumidor relaciona el objeto adquirido con otros objetos, lo jerarquiza, lo compara. En los viajes y las vacaciones esta clasificación es común, y tiene que ver con los atributos de lo ofrecido.

4. *Consumo como rol o juego*, que comprende la interacción con otros consumidores de objetos similares.

Esta categoría es sumamente decisiva en el aprovechamiento del tiempo libre, habida cuenta de que gran cantidad de vacacionistas deciden el destino al cual van a viajar por el tipo de personas que asisten a él, valoran desde los perfiles socioeconómicos hasta la cultura, raza, religión y actividades preferidas.

¿CÓMO COMPRAN LOS CLIENTES?

Peter A. Schweitzer, presidente de la prestigiada compañía J. Walter Thompson, que desarrolla negocios en el campo de la publicidad, señala la importancia de conocer cómo la gente ingresa al mercado, destacando que comprar no es un evento aislado, sino un sistema compuesto por seis pasos básicos:

1. **Estímulo**; que está determinado por un conjunto amplio de fuerzas, incluyendo aquellas que *no* tienen relación con la acción del mercado.
2. **Considerar**; que consiste en el análisis de las alternativas a partir del examen de la necesidad de adquirir X producto, después determinar si se necesita en la actualidad o se puede posponer su compra, y por último, establecer si el producto tiene sustitutos identificando cuáles son.
3. **Buscar**; que es la etapa de acopio de información para asegurarse de que el producto está en condiciones de satisfacer las necesidades.
4. **Escoger**; es el momento de seleccionar la alternativa con base en las imágenes que el comprador se ha ido creando.
5. **Comprar**; es el momento de la adquisición efectiva, de un viaje por



ejemplo. Comprar es el resultado de un sistema de eventos estrechamente relacionados, no es un evento aislado.

6. **Experiencia;** es la fase en que se juzga al producto, es una etapa muy importante porque en ella el comprador puede aferrarse al producto o dejarlo de consumir definitivamente, desaconsejando su compra a los integrantes de su círculo.

En esta etapa se decide la imagen de la marca en la mente del cliente. Por ello, la experiencia es más importante que la compra en sí. El sistema de compras es un sistema continuo, que pone más énfasis en cómo son comprados los productos que en cómo son vendidos, es decir, parte del cliente y no de la oferta.

Alan Touraine¹¹ al referirse al cambio de paradigmas que experimentan diversas sociedades (proceso al cual denomina desmodernización), señala:

Vivimos una crisis más profunda que un acceso de miedo o desencanto; percibimos cómo, en nosotros y a nuestro alrededor, se separan, se disocian por un lado el universo de las técnicas, los mercados, los signos, los flujos, en los que estamos sumergidos, y, por el otro, el universo interior que cada vez con más frecuencia llamamos el de nuestra identidad. La afirmación más fuerte de la modernidad era que somos lo que hacemos; nuestra vivencia más intensa es que ya no es así, sino que somos cada vez más ajenos a las conductas que nos hacen representar los aparatos económicos, políticos o culturales que organizan nuestra experiencia. Algunos se arrojan al flujo de las informaciones y los productos de la sociedad de masas; otros procuran reconstruir una comunidad que proteja su identidad, filtrando las incitaciones provenientes de la producción, el consumo o la comunicación masiva. Pero la inmensa mayoría pertenece y quiere pertenecer a uno y otro universo.

Las formas, prácticas y, en general, los modelos de consumo, están experimentando cambios radicales.

Las nuevas formas de consumo no pueden ser percibidas e internalizadas a partir de la lógica y racionalidad moderna¹² que ha estructurado los productos/servicios turísticos industriales y posindustriales. Cualquier esfuerzo por acrecentar recursos para la promoción será inútil, porque desde la plataforma de un modelo (el moderno) no se puede persuadir y atraer a consumidores que se rigen por la emergencia de otro modelo (el posmoderno).

¹¹ Véase *¿Podremos vivir juntos?, la discusión pendiente: el destino del hombre en la aldea global*, Fondo de Cultura Económica de Argentina, Buenos Aires, 1997, p. 27.

¹² El paradigma epistemológico racionalista sostiene que lo racional concuerda con la realidad del universo.

En este contexto no puede haber comunicación entre emisor y receptor, hay un obstáculo o barrera epistemológica que lo impide; en concreto, hay diferentes esquemas valorativos y conductas que obstaculizan la comunicación.

En el cuadro 5.1 se aprecian algunas de las diferencias entre el consumidor moderno (el industrial y posindustrial) y el posmoderno (el posturístico).

Cuadro 5.1. Modelos de consumo.



<i>Consumo moderno</i>	<i>Consumo posmoderno</i>
Centralizado	Descentralizado
Sujeto a la lógica totalizante del mercado	Emancipatorio
Conductas predecibles y continuas	Conductas probables y fragmentadas
Supone racionalidad del consumo	Componente fenomenológico
Realidad única	Múltiples realidades
Identidad única	Múltiples identidades
Impulsa una visión universal	Particularismos; visiones alternativas

El consumo posmoderno no se rige sólo por criterios económicos de corte empírico-analíticos, sino también por un conjunto de influencias que los rebasan pero que tienen un mayor significado para los individuos.¹³

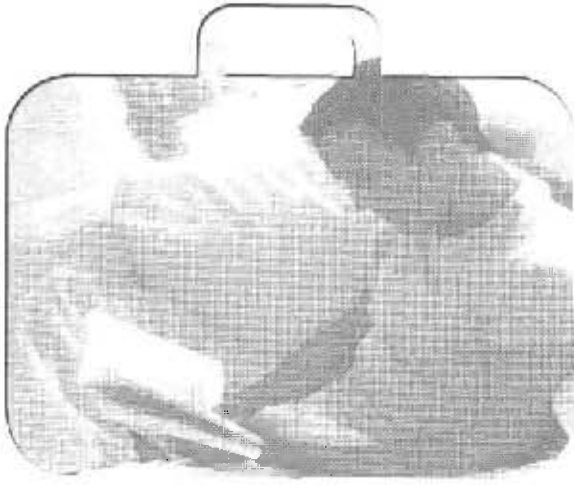
En el consumo posmoderno la representación, el espectáculo y el símbolo ocupan un lugar importante, de allí la creciente tendencia a tematizar hoteles, restaurantes, parques, tiendas, destinos y eventos.

El espectáculo (por ejemplo, Las Vegas y su espacio urbano) no es entendido como una manifestación meramente destructiva, sino como reconstrucciones imaginativas y/o simuladas de la realidad o realidades virtuales, producto de una interpretación de señales sociales que son significativas para diversos grupos.

De este modo, el posturismo comprende una cultura en sí, con su propio discurso y *praxis*. Parafraseando a Prigogine,¹⁴ diríamos que el posturismo no invita a visitar un museo arqueológico sino a excursionar en un nuevo devenir.

¹³ Éstos, los individuos, son el centro del paradigma posmoderno.

¹⁴ Prigogine, *op. cit.*, p. 16.



PRINCIPIOS DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA Y SU CRÍTICA *



Ivin Toffler afirma que toda civilización tiene un sello o código oculto que sostiene y condiciona su evolución. En el caso de la civilización industrial, dicho sello está constituido por seis principios que se aplican al diseño y operación de todas las actividades, y por extensión al turismo. Esos principios son:

1. Uniformización.
2. Especialización.
3. Sincronización.
4. Concentración.
5. Maximización.
6. Centralización.

La racionalidad moderna estableció una "verdad" que debía ser aceptada, asumida y practicada en todos los rincones del planeta y en cualquier actividad. Esta racionalidad también mostraba su "verdad" en el mercado, organizado de manera vertical. Con la posmodernidad, esta "verdad" se rebasa.

A continuación se enuncia cada principio, ejemplificando en cada caso con objeto de alcanzar mayor claridad.

Uniformización

Se relaciona con el diseño y producción de servicios de características similares. Promueve y justifica la producción seriada, la estandarización de servicios como uno de los logros más trascendentes de la industria turística.

* Véase Sergio Molina, *Conceptualización del turismo*, Limusa, México, 1991.



Sobre tal plataforma, las compañías trasnacionales establecen diseños y distribución de la planta de sus hoteles sin diferencias sustanciales, al igual que procesos de producción, sistemas y procedimientos administrativos, ya sea que sus unidades se localicen en sitios que reúnan condiciones ambientales y culturales tan distintas como Las Vegas, Hawai o Santiago de Chile.

La tendencia a la uniformización de los productos turísticos cae en el esquema de cualquier industria que requiere, por definición, producir en serie, como podría ser el caso de una fábrica automotriz.

La estandarización de los productos y servicios despersionaliza a los propios productores y prestadores de los mismos; asimismo, conlleva a una percepción de los turistas como si fueran ellos un anónimo. Los primeros pasan a ser simples agentes encargados de reproducir las ideas de las casas matrices, o bien, si se trata de empresas independientes, siguen y copian las tendencias que promueven los núcleos influyentes del modelo dominante, repitiendo sus mismos conceptos sin verdadero conocimiento de causa.

Los turistas son considerados como demanda con gustos y preferencias similares, aun cuando sean individuos que provengan de grupos culturales diferentes. Si estos turistas demandan un tipo de servicio hotelero de cuatro estrellas, en centros de playa, por ejemplo, el producto se les ofrece altamente estandarizado, por lo que casi no habrá posibilidades de seleccionar un producto distintivo para cada grupo cultural. Ahora, si estos turistas realizan frecuentemente viajes de placer a establecimientos de cuatro estrellas, sus niveles de satisfacción irán disminuyendo en la misma proporción en que se incrementa la frecuencia de sus viajes.

Especialización

Este principio se vincula directamente con la división del trabajo. Resulta del esquema y de la concepción *tayloriana*, preponderantemente orientada a elevar los niveles de productividad del trabajo. En el contexto de lo que Taylor llamó la administración científica, los niveles de productividad suben al mejorar la eficiencia de los tiempos y movimientos del proceso de producción industrial.

La especialización persigue aumentar la eficiencia del trabajo disminuyendo costos, para lo cual se requiere dividir el proceso de producción en segmentos, es decir, simplificar el trabajo. La labor de cada segmento del proceso es realizada por una persona o por un grupo de individuos. Por tanto, se concluye que

simplificando las tareas, atribuyendo a cada puesto de trabajo tareas simples y repetitivas que requieran poca experiencia del ejecutor y escasos conocimientos previos, se reducen los periodos de aprendizaje, facilitándose la sustitución de unos individuos por otros, permitiéndose mejoras en los métodos e incentivos de trabajo y, decididamente, aumentándose el rendimiento de la producción.



Sin negar el valor de la especialización, cabe anotar que en el turismo, el trabajo rutinario restringido a ciertos límites viene a empobrecer la relación entre un prestador de servicios y un turista. Este prestador, por ejemplo, un vendedor de una agencia de viajes, provee de un conjunto de servicios a un comprador sin que haya participado en el diseño del paquete, posteriormente no estará en contacto con el turista para conocer su grado de satisfacción por los servicios utilizados. Dicho vendedor efectúa rutinariamente sus ventas, utiliza las mismas formas y sigue determinados procesos administrativos. Pero su participación está restringida a una parte del proceso. Está vendiendo un producto o un paquete, describiendo y explicando sus ventajas sin haber participado en su diseño y operación.

La férrea división del trabajo y la especialización se lo impiden. Además, la especialización lo obliga a repetir interminablemente su tarea, hasta que llega un momento en que ésta pierde significado para él mismo, creándole un estado de ánimo tal que despersonaliza su relación con los compradores.

Desde una perspectiva macro se observa que existe entre los países latinoamericanos una tendencia a especializar su función turística. Esta especialización limita el pleno aprovechamiento del potencial turístico, limitando, la mayoría de las veces, las posibilidades al turismo de sol y playa.

Sincronización

En la industria turística el principio de sincronización se refiere a la comunicación necesaria que debe haber entre distintos trabajadores y unidades económicas de producción, con el objetivo de obtener un producto determinado (cuarto de hotel, servicio de transporte de la residencia del turista a su hotel de destino). La sincronización de tareas se encuadra en el esquema de división del trabajo.

La sincronización de las actividades hoteleras y turísticas es fundamental para alcanzar objetivos comunes a las partes, o empresas que participan en la prestación o producción de servicios.

Si se tuviera que calificar el principio de sincronización en el contexto del modelo industria turística se diría que es mecánico, puesto que el proceso de división del trabajo, al promover la rutina en las actividades y establecer una jerarquía represiva en el mando de las organizaciones, resta eficacia y fluidez a la comunicación entre las partes o empresas que se necesitan para la elaboración de un producto.

De igual modo, la sincronización mecánica en el modelo industrial surge cuando, desde el punto de vista de un producto, paquete, por citar un caso, uno de los elementos que lo compone (el servicio hotelero) no se presta en forma adecuada y eficiente, por lo que se anulan los esfuerzos del resto de los elementos por brindar una buena imagen del destino seleccionado por el turista. Esta sincronización mecánica (en la cual no se ha dejado de prestar un servicio, pero se ofrece en un nivel de calidad comparativamente inferior en relación con los otros que integran el paquete) resulta de la carencia de armonía y comunicación.

Por el contrario, la sincronización orgánica deriva de un ambiente que ha evolucionado y superado cualitativamente el esquema *tayloriano*, un ambiente de tareas que no sólo involucra los aspectos de productividad del trabajo sino que, también, otorga relevancia a las dimensiones psicológicas y psicosociológicas, es



decir, a cuestiones tanto objetivas como subjetivas. El considerar y valorar uno y otro plano es más real y menos ideal.

Concentración

Este principio se refiere a la agrupación de actividades en un espacio geográfico determinado, el cual normalmente se utiliza en forma intensiva. La concentración en el modelo industria turística se presenta con la intención de aumentar la eficiencia en el empleo de recursos, o en otros términos, con el deseo de elevar la rentabilidad financiera de las inversiones, lo que constituye la finalidad esencial –implícita y explícita– del modelo incrementalista llamado industria turística.

La concentración de inversiones, de capital de trabajo, implica una concentración de actividades. Lo anterior conlleva a una necesaria concentración demográfica. El principio de concentración se patentiza en los polos turísticos, en donde en un área o superficie determinada se conjuntan empresas, turistas, energía, etc., caracterizando a un espacio con una alta densidad.

Si bien es cierto que dicho agrupamiento reduce costos de operación y de inversión, también es cierto que los costos no financieros y económicos de los polos turísticos se elevan producto del hacinamiento poblacional y de sus consecuencias; contaminación ambiental, delincuencia, estrés social.

Ante tales condiciones, las ciudades, centros y polos turísticos no pueden cumplir de manera adecuada su función turística relacionada con el descanso, la diversión y el desarrollo personal, en lo que a turistas corresponde. En oposición, conglomerados turísticos que reúnen características como las señaladas, en realidad se quedan en urbanizaciones hacia las cuales se canalizan y en donde se manifiestan actividades turísticas, pero rara vez podría hablarse de ellas como polos, centros o destinos diseñados y operados sobre la base de un concepto de especificidad relativo y propio del turismo.

En temporada alta el principio de concentración se hace más evidente. El hacinamiento de la población turística y de sus actividades llega a alcanzar límites más extremos que en una ciudad industrial y de servicios, en términos generales. En este sentido, pierden su signo distintivo transformándose, en virtud del mencionado fenómeno de concentración, en ciudades con problemas similares a los que presentan las grandes metrópolis, perdiendo, en razón de ello, calidad en su producto turístico.

En conclusión, la especificidad de la función turística (el ocio y sus manifestaciones) podrá materializarse en el contexto de un área urbana y natural altamente compatibilizada, en la cual el espacio natural invada al urbano, es decir, en un espacio diseñado para la desconcentración de las actividades, para su dispersión, sin que ello implique perder de vista las mínimas condiciones para la rentabilidad de las inversiones.

Maximización

Este principio se refiere a dos ideas fundamentales: a) Maximización del beneficio, y b) lo grande como sinónimo de lo bueno. La primera muestra el privilegio que la variable rentabilidad financiera de las inversiones tiene en relación con



otras, como calidad del servicio, buena imagen, hospitalidad, satisfacción del cliente-turista.

La industria turística es una gran empresa económica financiera que, al igual que cualquier otra industria, detecta necesidades o las crea para empaquetarlas, etiquetarlas y venderlas en forma tal que se garantice la maximización del beneficio financiero para los inversionistas.

Por otra parte, el principio de maximización se encarga de vincular a lo grande como sinónimo de lo bueno. Así entendido, existe el concepto muy extendido de definir a un hotel de 1100 cuartos como de mejor calidad que uno de 150, considerándose ambos dentro de una misma categoría y tipo. El tamaño del hotel sirve para establecer su calidad.

Esta articulación entre bueno y grande no es ajena a cierto conjunto de valores e intereses fomentados por los grandes consorcios transnacionales del turismo, los únicos con un poder financiero suficientemente sólido para fundar establecimientos de grandes dimensiones. Bajo este esquema de referencia, sólo dichas compañías pueden ser "buenas", ofrecer productos y servicios "buenos" en el mercado.

Centralización

El principio de centralización se refiere a que la toma de decisiones sobre cuestiones turísticas queda en manos de una autoridad, personal o institucional, que finalmente controla la orientación y el contenido del modelo industria turística. En ocasiones las decisiones recaen sobre determinados grupos minoritarios, que representan intereses del sector privado y del público o estatal, los cuales tras un proceso de negociación conforman políticas afines a sus intereses, pero sin tomar en cuenta, o sin incluir en el proceso, a un amplio contingente de organizaciones, instituciones e individuos, a los cuales dichas decisiones afectan directamente.

La centralización de las decisiones es producto de un tipo de organización clásico y tradicional, fuertemente inspirada por el pensamiento *tayloriano*. La industrialización sobrevive en una organización de tipo lineal:

...aquella constituye la forma estructural más simple y más antigua. Tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales.

En las organizaciones de esta naturaleza las líneas de mando son únicas: allí, unos mandan, deciden, y los demás obedecen. Algunos piensan (los que se ubican en la cúpula), y el resto actúa, hace, opera (los que se encuentran en los niveles inferiores de la pirámide).

Esta situación plantea varios problemas:

- ¿En qué grado pueden sentirse comprometidas las comunidades locales para brindar hospitalidad a los turistas, para no abusar de su ventajosa posición con respecto a éstos, si no se les ha consultado previamente acerca de si desean y necesitan participar en un proceso de crecimiento turístico, si no se les ha consultado y tomado en cuenta para definir la orientación



del proceso, y si dicho proceso se manifiesta para satisfacer necesidades ajenas a la comunidad?

- ¿Qué grado de satisfacción pueden brindar a los turistas si son percibidos como simples consumidores, como antes a los cuales se les fomenta el consumo?
- ¿Qué grado de satisfacción pueden brindar a los turistas los atractivos turísticos naturales cuando son contaminados por la operación de la planta turística?

En tanto las decisiones que afectan e involucran a muchos grupos e individuos sean tomadas centralizadamente, los conflictos inherentes a todo esfuerzo de crecimiento, es decir, los conflictos ideológicos, políticos, sociales y económicos, tenderán a congestionarse, a volverse cuantitativa y cualitativamente más críticos hasta el punto de desembocar en una posible crisis.

Una organización lineal, con decisiones centralizadas, es rígida e incapaz de adaptarse a tiempo a las variaciones del medio. Por su misma naturaleza es incapaz de producir innovaciones en los niveles de los productos específicos (hoteles, polos) y globales (región, país) del turismo.

La descentralización de las decisiones contribuye a conducir a un verdadero desarrollo del turismo, a la creación de complejas estructuras de comunicación, de responsabilidades y derechos de todos aquellos que se ven o son afectados por la expansión y desarrollo turístico. La descentralización facilita un enfoque integral, más apto para detectar, recoger, procesar y concretar ideas y conceptos que desembocan en innovaciones de estructura, función y productos turísticos.

Así como a la centralización corresponde un proceso cerrado que torna inestable y pasiva a la industria en relación con el medio, la descentralización implica un proceso abierto de evaluación del comportamiento del turismo y su entorno, proceso que activa las capacidades, habilidades y, lo más notable, la cosmovisión de todos los que se relacionan con el turismo. Esto último es lo que revaloriza, como concepto y actividad, teoría y *praxis*, al turismo, lo convierte en una alternativa trascendental para el desarrollo humano.



Bibliografía

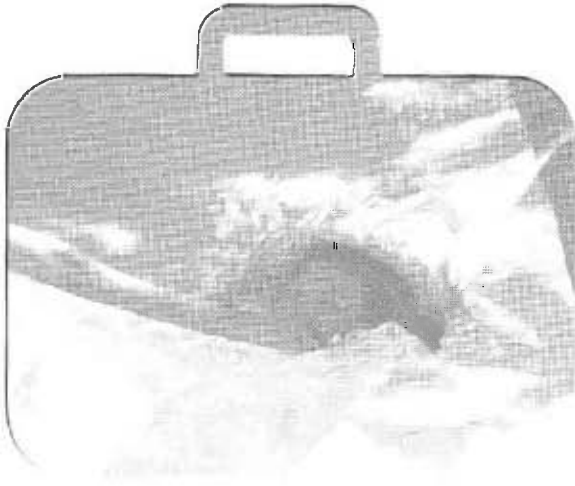
- Andersen, Kurt, "Las Vegas, U.S.A.", en revista *Time International*, vol. 143, núm. 2, Nueva York, 1994, pp. 32-39.
- Cals, Joan, Ana Mattas y Pere Riera, *Evaluación de proyectos: análisis de la rentabilidad social desde la perspectiva del turismo y del ocio*, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Secretaría General de Turismo, Madrid, 1993.
- Calvino, Italo, *Las ciudades invisibles*, Ediciones Siruela, Madrid, 1996.
- Cereijido, Marcelino, "Del caos de los demonios al caos biológico", en revista *Universidad de México*, Universidad Nacional Autónoma de México, núm. 540, México, D. F., enero de 1996, pp. 3-7.
- Cortés Vera, José de J. y Faustino Moreno Ceja, "Servicios de información e inteligencia empresarial", en revista *Información: Producción, Comunicación y Servicios*, año 4, núm. 19, otoño 1994.
- De Chardin, Teilhard, *El porvenir del hombre*, Taurus Ediciones, Madrid, 1967.
- De Haro, Fernando, "Crisis de fin de siglo en el management: no hay plan", en revista *Nueva Empresa*, núm. 390, Barcelona, septiembre de 1994, pp. 19-24.
- Deutsch, K. W., *Los nervios del gobierno, modelos de comunicación y control políticos*, Paidós Mexicana, México, 1985.
- Drucker, Peter F., *La sociedad poscapitalista*, Apóstrofe, Barcelona, 1993.
- Firat, A. Fuat y Alladi Venkatesh, "Liberatory Postmodernism and the reenchantment of consumption", en *Journal of Consumer Research*, vol. 22, diciembre de 1995, pp. 239-267.
- Foucault, Michel, *Tecnologías del yo*, Paidós, Barcelona, 1995.
- García-Pelayo, Manuel, *Burocracia y tecnocracia*, Alianza Universidad, Madrid, 1982.
- Grogan, Bradley C., "This is eatertainment", en revista *SKY*, mayo de 1995, EUA, pp. 38-44.
- Grover, Ron, *El toque mágico de Disney*, McGraw-Hill, México, 1993.
- Gutiérrez, Silvia y Marcela Olivares, *Intercambio de conceptos vacacionales en el año 2005*, México, 1995.
- Hamel, Gary y C. K. Prahalad, *Competing for the future*, en Harvard Business School Press, Boston, EUA, 1994.



- Hannigan, John, *Fantasy City: Pleasure and profit in the postmodern metropolis*, Routledge, Nueva York, 1999.
- Holt, Douglas B., "How consumers consume: a typology of consumption practices", en revista *Journal of Consumer Research*, vol. 22, núm. 1, University of Chicago Press, junio de 1995.
- Huizinga, Johan, *Homo ludens*, Alianza Emecé, Madrid, 1984.
- Husserl, Edmund, *Crisis de las ciencias europeas y la fenomenología trascendental*, Folios Ediciones, México, 1984.
- Judd, Dennis y Susan S. Fainstein, *The Tourist City*, Yale University Press, EUA, 1999.
- Knebel, Hans J., *Sociología del turismo, cambios estructurales en el turismo moderno*, Editia Mexicana, México, 1984.
- Kuhn, Thomas S., *La estructura de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica, México, 1985.
- Lovelock, Christopher, *Product plus*, McGraw-Hill, Nueva York, 1994.
- Lyotard, Jean François, *La condición postmoderna*, Rei, México, 1993.
- Méndez, Ricardo, *Geografía económica: la lógica espacial del capitalismo global*, Ariel Geografía, Barcelona, 1997.
- Minc, Alain, *La nueva Edad Media, el gran vacío ideológico*, Temas de Hoy, Madrid, 1994.
- Molina, Sergio, *Conceptualización del turismo*, Limusa, México, 1991.
- _____, *Modernización de empresas turísticas, un enfoque para el logro de la calidad total*, Diana, México, 1994.
- Moulin, Claude y Sergio Molina, *El turista y la calidad*, Turistec, México, 1992.
- Organización Mundial del Turismo, *El turismo en 1993, datos esenciales*, Madrid, 1994.
- Oszlak, Óscar, *Teoría de la burocracia estatal, enfoques críticos*, Paidós, Buenos Aires, 1984.
- Perrin, Wendy, "Manufactured vacations, the brave new world of syntethic travel", en revista *Condé Nast Traveler*, EUA, enero de 1996, pp. 42-44.
- Porter, Michael E., *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*, CECSA, México, 1992.
- Prigogine, Ilya, *El fin de las certidumbres*, Andrés Bello, Santiago de Chile, 1996.
- Reich, Robert B., *El trabajo de las naciones: hacia el capitalismo del siglo XXI*, Vergara Ediciones, Buenos Aires, 1993.
- Revans, Reg, *Action learning*, Blond and Briggs, Londres, 1979.
- Roberts, Johnnie L., "The men behind the megadeals", en revista *Newsweek*, 14 de agosto de 1995.
- Sartori, Giovanni, *Homo Videns: la sociedad teledirigida*, Taurus, Madrid, 1998.
- Schweitzer, Peter A., "Buying ...it's not an event, it's a system", presentado en el Marketing Forum, en Detroit, Michigan, como parte de la participación de J. Walter Thompson.
- Shafer, Elwood L., "Future encounters with science and technology", en *Journal of Travel Research*, vol. XXVII, núm. 4, University of Colorado, Boulder, Colorado, primavera de 1989.
- Silver, Lee M., *Remaking Eden: cloning and beyond in a brave new world*, Avon Books, Nueva York, 1997.



- Toffler, Alvin y Heidi Toffler, *La creación de una nueva civilización, la política de la tercera ola*, Plaza & Janés, México, 1996.
- Touraine, Alan, *¿Podremos vivir juntos?, la discusión pendiente: el destino del hombre en la aldea global*, Fondo de Cultura Económica de Argentina, Buenos Aires, 1997.
- "Tourism Industry Intelligence", en *Strategic information for Decision-Makers*, vol. 1, núm. 1, Caribbean Futures., marzo/abril, 1994.
- Van Gigch, John P., *Teoría general de sistemas aplicada*, Trillas, México, 1981.



Índice onomástico

- Amándola, G., 51
Arno, J., 67
- Bello, Andrés, 83
Boullón, R., 35n-36n
- Calvino, I., 68n
Castillo Néchar, M., 14n, 40n
Cook, T., 19
- Disney, W. E., 64
Drucker, P. F., 13n
- Erde, J., 51
- Foucault, M., 88n
- Galignani, 19
García Lascuráin, M., 66n
Gigch, J. P. van, 35n, 94n
Gilmore, J. H., 51n-52
Grazia, S. de, 18n
Grossberg, S., 80
Grover, R., 64n
- Hamel, G., 49n, 52n, 76n, 81n
Haro, F. de, 84n
Hiernaux Nicolás, D., 21n
Holt, D. B., 89
- Hughes, H., 66
Huizinga, J., 24n
Husserl, E., 36
- Kant, I., 13n
- Lipietz, A., 47
Loverseed, H., 23n
- Marx, K., 13n
McEniff, J., 23n
Molina, S., 15n, 20n-22n, 35n-36n, 50n, 93n
Moulin, C., 50n
- Ornelas, O. E., 69n
Oszlak, O., 74n
- Pine II, B. J., 51n-52
Porter, M. E., 30n
Pralhad, C. K., 49n, 52n, 76n, 81n
Prigogine, I., 83, 92
- Reich, R. B., 53, 80n
Rodríguez Woog, M., 35n-36n
Russell, B., 13n
- Sartori, G., 69
Schweitzer, P. A., 90



Seagaia, P., 56
Shafer, E. L., 55
Stangen, L., 19

Taylor, F. W., 94
Thom, R., 35n

Toffler, A., 20n, 30n, 93
Touraine, A., 43-44n, 91

Velázquez Mejía, M., 14n

Wynn, S., 67



Índice analítico

- Administración**
 científica, 94
 pública, 76
Adquisiciones, 33
Alianza(s) estratégica(s), 28-29, 33, 45, 52
Arquitectura
 endomórfica, 50
 estratégica, 62
Atractivos turísticos, 31, 68, 70, 98
Autodesarrollo, 76-77
Autoide, 41
Autorresponsabilidad, 32

Balnearios, 18-19

Capacitación, 12, 19, 22, 65, 75-81
Carreteras inteligentes, 41, 55
Casinos, 37-38, 68
Catástrofe, teoría de la, 35-36
Centro(s)
 de consumo, 67
 de entretenimiento, 67
 de investigación, 73
 educativos, 73, 77
 turístico(s), 67, 96
Clima organizacional, 63, 76
College, 6
Comercialización, 33, 60-61
Compañía
 idea de familia al interior, 65
 Walt Disney, 12, 23, 37, 44, 51, 63-66, 68
Competencia(s), 28, 30-31, 33, 36, 48-49, 77, 83-85
 básicas, 81
 diferenciantes, 81-82
Competitividad, 5, 13, 26, 59, 66, 77, 80, 84
Comunicación(es), 29, 32, 62-64, 78, 88, 91-92, 95, 98
Conceptores, 53-54
Consortios, 5, 29, 45, 97
Consumo, 77, 88
 como clasificación, 90
 como experiencia, 89
 como integración, 90
 como rol, 90
 moderno, 91-92
 patrones de. Véase Modelos de consumo
 posmoderno, 91-92
 turístico, 69-70
Cultura(s), 6-7, 13, 20, 31, 40-41, 44, 68, 74, 79, 90, 92, 94
 de alta tecnología, 27
 de gestión empresarial, 27, 30, 78
 de liderazgo industrial, 48-49
 del posturismo, 23
 empresarial(es), 47, 50, 80, 86, 88



- industrial, 73, 85
 institucionales, 80, 86
 local(es), 29, 37, 42-43
 organizacional, 47-48, 64, 79, 81
 posmoderna, 70-71
 prehispánicas, 71
 turística, 21
- Demanda, 22, 26-27, 30, 41, 85, 88-89
- Desarrollo
 - capitalista, 12
 - del turismo, 11-12, 15, 21
 - económico, 43, 73
 - humano, 98
 - industrial, 13
 - organizacional, 63
 - personal, 88, 96
 - políticas de
 - empresarial, 5
 - gubernamental, 5
 - social, 43, 73, 88
 - sustentable, 21
 - tecnológico, 13, 25
 - teorías del, 12-13
 - turístico, 48, 73, 98
- Destino(s) turístico(s), 6-7, 12, 19-20, 25-26, 31, 33, 37, 39-40, 44, 55, 61, 66-70, 76, 79-80, 84, 86, 88, 90, 92, 95-96
 - cerrados, 22, 38
- Ecologismo, 21
- Economía(s), 13, 83
 - nacionales, 13
 - social de mercado, 12
 - virtuales, 78
- Ecoturismo, 43, 55
- Empresa(s), 5-6, 13, 19, 21, 26, 30-32, 36, 39, 44, 48, 55, 58, 61-62, 79, 81, 84-86, 88, 96-97
 - administración de, 6
 - de alta tecnología, 29, 57, 86
 - de comunicación, 29
 - filosofía, 47-48
 - hoteleras, 53
 - industriales, 12, 32, 48-50, 79, 85
 - posindustriales, 12, 29-32, 49-50, 86
 - posmoderna, 30
 - posturística(s), 12, 14, 43, 47-71, 79-80, 86
 - turísticas, 45, 47-48
 - virtual(es), 40, 59-60
- Empresario(s), 28, 67, 73
- Enfermedades sociales, 40
- Entretenimiento(s), 24, 29, 50, 64, 67, 69
- Escenario(s), 6, 12, 50-51, 56, 87
 - culturales, 44, 63, 65
 - de guerra, 71
 - global, 29
 - naturales, 6, 13, 42, 44, 63, 65, 68
 - prospectivos, 85
 - virtuales, 57-59
- Espeleología, 56
- Estacionalidad, 63
- Estadía, 41, 68
- Estrategia(s), 6, 11, 14, 29-31, 39-40, 43, 47-49, 60-61, 66, 68-69, 74-75, 78, 80, 84, 86, 88
- Estrés social, 96
- Ética ecológica, 40
- Favoritismo, 32
- Filosofía humanista-tecnológica, 77
- Fusiones, 29, 33, 52
- Gastronomía, 41, 51, 70
- Gerencia, 32
 - presencial, 65
- Gestión
 - del gobierno, 28
 - empresarial, 11-12, 27, 49
 - estratégica, 61
- Gobierno(s), 5-6, 11, 21, 28, 39, 73-75, 97
- Guerra comercial, 27
- Histéresis*, 36
- Hospitalidad, 7, 21, 97
- Hotel(es), 19, 34, 52, 64-65, 67-69, 79-80, 94-95, 97-98
 - temáticos, 66-69, 92
- Hotelería, 7



- Imagen de marca, 91
 Industria turística, 21, 93-98
 Industrialización, 13, 97
 Información, 27-29, 32, 39, 49, 57-58,
 61, 78, 80, 85-88
 como recurso estratégico, 22
 edad de la, 77
 tecnologías de la, 27, 48, 61-62
 Ingeniería genética, 55
 Inmigración, 44
 Instituciones
 educativas, 45, 77-78
 públicas, 12, 21, 62, 73-77
 sociales, 21, 84, 97
 Interactividad, 57
 Internet, 29, 61, 78

 Juego(s), 37-38, 66-69, 78

Ludópolis, 24, 87

 Megarresorts, 37-38, 42, 68
 Mercadeo, 25
 Mercado(s), 5, 12, 14, 18, 21-23, 25-
 26, 28-31, 34, 37-38, 40, 43, 48-49,
 61, 63, 65, 67-68, 74-77, 79, 81, 83-
 92
 de masas, 21
 globalización de, 13
 hipótesis de, 31
 inteligencia de, 61
 investigación de, 59, 88
 posmodernos, 87
 posturístico, 54
 regionales, 26
 turístico, 51-53, 58-59, 84, 86
 Mercadotecnia, 62
 Metodología(s), 6, 11, 15, 21, 25, 40, 62,
 75, 87-88
 Modelo(s)
 de consumo, 5, 36-37, 49-51, 91-92
 de desarrollo, 5
 de mercado, 5
 empresariales, 5
 industrial, 21, 76
 turísticos, 5, 43

 Multicapacidades, 79-81
 Multiproceso, 79-80
 Museo, 51, 92

 Neoliberalismo, 12
 No mercado, 75-76

 Ocio, 12, 18, 24-25, 29, 96
 sociología del, 5
 Ocupación hotelera, 33
 Organización Mundial de Turismo, 20,
 24, 36, 39

 Parque(s)
 acuáticos, 23
 de diversión, 23
 de atracciones, 37-38
 temático(s), 6, 23-24, 37, 44, 51, 55-
 56, 58, 64-66, 70-71, 89, 92
 Patrimonio histórico, 13
 Planeación estratégica, 83, 85
 Playa artificial, 55-56
 Portafolios de competencias, 48
 Posfordismo, 47, 73
 Posmodernidad, 87, 91, 93
 Posturismo, 5-7, 11, 14-15, 17-18, 22-
 23, 25, 27-29, 31, 35-45, 47, 53-56,
 58-59, 68, 78, 80, 82, 84, 86, 88-89,
 92
 enclaves, 24
 Preturismo, 6, 12, 17-18, 22
 Principios
 de centralización, 20, 93, 97-98
 de concentración, 93, 96
 de especialización, 93-95
 de maximización, 20, 93, 96-97
 de sincronización, 93, 95-96
 de uniformización, 20, 93-94
 Productividad, 31-32, 47, 62, 79-80
 Profesiones turísticas, 82
 Programas, 11
 de competencias laborales, 78
 Promoción, 33, 48, 59, 74-75, 87-88,
 91
 Prospectiva, 84-85
 Publicidad, 87, 90



- Rafting*, 56
 Realidad virtual, 56-58, 66, 78
 Recreación, 64
 Recursos, 62
 culturales, 31, 43
 financieros, 28, 44, 75, 96
 físicos, 31
 humanos, 12, 43, 65, 76-78, 80-81
 materiales, 88
 naturales, 31, 43
 tecnológicos, 77, 88
 Rendimiento(s), 52, 61, 94
 Rentabilidad, 31, 52, 96
 comparativa, 11
 índices de, 30
 Rutas aéreas, 28

 Sector público. Véase Gobiernos
 Segmentación, 88-89, 94
 Sentido del lugar, 44
 Servicio(s)
 calidad de, 5, 32, 48-49, 54
 personalización de, 21
 Simulador de experiencia, 58
 Sociedad
 cambio en la, 5, 13, 26, 74-75, 91
 de masas, 91
 poscapitalista, 13
Souvenirs, 64

 Teatros, 38
 Técnica(s), 11, 21-22, 62, 75, 85, 87
 Tecnología(s), 6, 11, 13, 19-20, 22-25,
 27-29, 33, 37, 40-45, 47-48, 50, 52-
 53, 55-58, 60, 62, 65, 69-70, 75, 77-
 81, 86
 de convergencia, 12, 54-56
 de diseño, 5, 25, 54-56
 de gestión, 31
 de información, 27, 48, 59, 61-62
 de operación, 25
 impacto de la, 62-63
 multimedia, 58, 67
Tecnópolis, 24
Telemarketing, 79
 Telerrobótica, 58

 Teleservicios, 41, 55
 Temporada
 alta, 22, 96
 baja, 22
 Terrorismo organizado, 32-34, 38-39
 Tiempo
 compartido, 84
 libre, 12, 24-25, 29, 38, 44, 64, 90
 sociología del, 5
 Transporte, 19, 33, 64-65
 Tribalismo, 32
 Turismo(s), 5-6, 11, 13-14, 18, 22, 24-27,
 32-33, 36, 41, 52, 64, 66-67, 69-70, 73,
 84, 87-89, 95-96, 98
 cinegético, 43
 congresos y convenciones, 33
 cultural, 43
 de aventura, 42, 55-56, 89
 de salud, 89
 de sol y playa, 19, 23, 70, 89, 95
 fuerza(s) del, 6, 12
 condicionantes, 27-28
 generadoras, 36-40
 industrial(es), 6-7, 18-19, 22-24, 26,
 40-43, 47, 53, 56, 59, 86
 maduro, 19-21, 24, 28, 48, 68, 73-
 74, 76, 84, 86
 temprano, 19, 28, 76
 infraestructura, 25, 62, 75
 masivo, 34
 oficinas gubernamentales de, 19
 papel de las comunidades locales,
 22, 27-28, 37, 39, 42, 68, 73, 97-98
 posindustrial, 20-22, 28, 40, 68, 86
 posmoderno, 31
 y ecología, 15
 Turista(s), 17, 19-20, 24, 28, 33, 38-39,
 42, 50, 56, 69, 71, 75, 86, 94-96, 98

 Universalismo, 32
 Universidad abierta, 78
 Utilidad, márgenes de, 60

 Vacaciones, 5, 17-18, 25, 27, 33, 36, 38-
 39, 53, 68, 74, 86, 90
 Valor(es), 6, 11-12, 21, 27, 30-32, 34,



37, 44-45, 50, 60, 62-64, 67, 75-76, 86, 97	Ventajas
agregado, 51, 56, 59, 86	comparativas, 31
comercial, 30	competitivas, 31
económico intangible, 51-52	Viaje(s), 5, 17-18, 20, 24, 27, 33-34, 36-38, 53, 66, 74, 86, 90, 94
natural, 39	agencia(s) de, 19, 53, 95

www.kalpachanews.blogspot.com

*La publicación de esta obra la realizó
Editorial Trillas, S. A. de C. V.*

*División Administrativa, Av. Río Churubusco 385,
Col. Pedro María Anaya, C.P. 03340, México, D. F.
Tel. 56 88 42 33, FAX 56 04 13 64*

*División Comercial, Calz. de la Viga 1132, C.P. 09439
México, D. F., Tel. 56 33 09 95, FAX 56 33 08 70*

*Se terminó de imprimir el 15 de febrero del 2006,
en los talleres de Rodefi Impresores, S. A. de C. V.
Se encuadernó en Rústica y Acabados Gráficos, S. A. de C. V.*

BM2 100 RW

SERIE TRILLAS TURISMO

Comprende las siguientes áreas:

1. TEORÍA GENERAL DEL TURISMO
2. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS
3. PLANIFICACIÓN TURÍSTICA
Económica, geográfica, ecológica
4. PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL TURISMO
5. HOTELERÍA
6. RESTAURANTERÍA
7. AGENCIAS DE VIAJES Y TRANSPORTACIÓN
8. INGLÉS
9. TURISMO CULTURAL

CEDOC-SECTUR



004742

4. PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL TURISMO

Promoción turística. *Un enfoque metodológico*

Fundamentos de marketing turístico

Marketing de destinos turísticos

Marketing de ferias turísticas

Marketing de restaurantes

Marketing hotelero

Miguel Ángel Acerenza

Organización de reuniones. *Convenciones, congresos, seminarios*

Juan Manuel Buendía

Comercialización del turismo. *Determinación y análisis de mercados*

La segmentación del mercado turístico.

Comercialización y venta

Mercadotecnia y productividad turística.

Producto turístico. *Aplicación de la estadística y del muestreo para su diseño*

Fabio Cárdenas Tabares

Organización de congresos y convenciones
Tonatiuh Cravioto Magallón

Publicidad turística

Jorge Dahdá

Congresos, convenciones y reuniones

Organización y operación de eventos especiales

Diana Peña Guzmán

Turismo de negocios

Esthela Ramírez Ávila

Eventos

Guía práctica para su planeación y ejecución

Alicia Richero

El posturismo

Turismo y posmodernidad

Sergio Molina

LIB
338.4791
M65
2006

CEDOC-SECTUR 004742

Molina, Sergio
El posturismo : turismo y

EL POSTURISMO

Turismo y posmodernidad

Sergio Molina

Los cambios generados en la estructura, el funcionamiento y ejercicio del turismo, que en la actualidad van más allá del uso del tiempo libre y del ocio, han generado la necesidad de crear un nuevo paradigma para explicarlo, que permita instrumentar estrategias y programas para responder a estas nuevas necesidades.

El *posturismo* ofrece una nueva y compleja visión de los escenarios desarrollados para el uso del tiempo libre. Ya no es suficiente que los diferentes destinos turísticos cuenten con atractivos naturales, arquitectónicos, culturales, arqueológicos, etc., también es necesario asignarles un nuevo sentido, de acuerdo con la realidad actual, sin soslayar las etapas históricas del desarrollo del turismo.

El principal objetivo de esta obra es dar a conocer a estudiantes de las carreras de turismo, así como a investigadores y personas encargadas de la planeación e instrumentación de políticas turísticas, las premisas básicas del *posturismo* que permitan el desarrollo efectivo en este sector o bien, contribuir a potenciarlo.

Contenido

Etapas del desarrollo del turismo: del preturismo al *posturismo*

El *posturismo*

Empresas *posturísticas*

Nuevos papeles institucionales y sociales en el *posturismo*

Mercados del mañana: navegando entre el caos y la volatilidad

— Anexo: Principios de la industria turística y su crítica

ISBN 968-24-7732-5



789682473227