Estudios Turísticos, n.º 126 (1995), pp. 33-00

Instituto de Estudios Turísticos
Secretaría General de Turismo

GESTION DEL TURISMO EN LAS GRANDES CIUDADES
Estudio comparativo del desarrollo y estrategias turísticas en seis futuros destinos y dos ya establecidos

Leo van den Berg*
Jan van der Borg*
Jan van der Meer*

Resumen: Dentro de un mercado competitivo creciente en la localización de actividades económicas, es evidente la búsqueda de algunas nuevas y prometedoras. En este aspecto las oportunidades que ofrecen las funciones turísticas y recreativas, obtienen mayor atención en los últimos tiempos. Se ha verificado que la función turística puede hacer mucho en favor de las economías regional y/o local. Mejores productos turísticos y recreativos acrecientan la calidad de vida de una ciudad, lo que constituye un factor de importancia creciente cuando se llega al momento de escoger lugar para una industria o negocio.

El mercado turístico ha sido explosivo desde los años sesenta. Recientemente, se ha dado un giro hacia vacaciones (segundas o terceras en el año) más activas, culturales y educativas, incluyendo desplazamientos a ciudades. La Fuerza de atracción del acerbo cultural y la mayoría de otros aspectos de la vida urbana reciben cada vez más la atención de los turistas.

Sin embargo, conquistar una posición en el mercado del consumidor turístico supone un proceso de largo aliento. Ni se puede dar por hecha, la duración de ese atractivo de la ciudad para los turistas, una vez conseguida. Especialmente los recién llegados al altamente competitivo mercado se enfrentan a enormes riesgos de inversión y esfuerzos de marketing para situarse. La calidad de las estrategias de gestión y la capacidad organizativa respecto a la compleja función turística que desarrolle la ciudad, son decisivas para el éxito de ésta.

La presente ponencia se basa en los resultados de un estudio comparativo del papel y la función del turismo (y su política) en ocho ciudades europeas, entre las cuales seis son recién llegadas al mercado (Amberes, Génova, Glasgow, Hamburgo, Lyon y Rotterdam) y las otras dos son destinos turísticos ya establecidos (Copenhague y Edimburgo).

1. INTRODUCCION

En la sociedad actual el turismo y el ocio representan un importante sector económico en aumento. Entre 1975 y 1990 la cifra anual de llegadas turísticas internacionales se dobló, de 214 a 425 millones, y en el mismo período los ingresos por turismo aumentaron desde 41 billones de dólares USA hasta 230 (O.M.T., 1990-1991). En las últimas décadas el turismo se ha convertido en el principal sector de la economía mundial.

Las autoridades de ciudades y regiones están cada vez más despiertas frente a las oportunidades que les ofrecen las actividades turísticas y recreativas. Este nuevo interés mostrado por esas autoridades urbanas y regionales se comprende fácilmente, en vista del aumento de la competencia internacional. Para crear un desarrollo socio-económico sostenible, las ciudades y regiones necesitan alcanzar un nivel aceptable de competitividad.

En los planes de desarrollo económico de muchas ciudades, recientemente formulados, se ha reservado un importante papel para las actividades típicas de una sociedad post-industrial: turismo y recreación. Con

* European Institute for Comparative Urban Research. Erasmus University. Rotterdam.

mejores productos turísticos y recreativos se eleva la calidad de vida de la zona, lo que significa un factor de importancia creciente cuando hay que escoger un lugar para establecer un negocio o un destino para viajes de negocios o de placer. Además de ser parte esencial de la prevista ciudad o región "completa", el sector turístico por sí sólo tiene una importancia económica. Sus valores, una vez capitalizados, mejorarán la estructura económica regional. Dados la naturaleza y el tamaño de las compañías que esperan obtener beneficio, un sector turístico desarrollado puede fortalecer notablemente la estructura de las pequeñas y medianas empresas.

Por el solo hecho de que el mercado turístico haya desarrollado un crecimiento importante a escala mundial, se justifica que el turismo, rápidamente, se está convirtiendo en una piedra angular para la gerencia urbanística moderna. Sin embargo, la conquista de una posición en el mercado del consumidor turístico es un largo proceso y el éxito no está asegurado en absoluto. Todo esto implica, que una estrategia turística a largo plazo necesita un sólido apuntalamiento, pues no podrá darse por sentada la duración de los atractivos turísticos de una

Por consiguiente, el intercambio de experiencias entre ciudades que han hecho, o lo intentan, del desarrollo turístico una punta de lanza de la política municipal, parece correcto. En ese sentido se ha llevado a cabo una investigación comparada a nivel internacional sobre el desarrollo y la política turística en Amberes, Copenhague, Edimburgo, Génova, Glasgow, Hamburgo, Lyon y Rotterdam. De estas ciudades, solamente en Copenhague y Edimburgo el turismo urbano está en fase avanzada de desarrollo. En las otras, está todavía en su infancia. No tienen ninguna tradición turística, pero recientemente prevén un refuerzo fundamental para sus estructuras económicas por medio de la promoción del turismo. Esa es la razón también para haber sido seleccionadas, junto a su deseo de participar.

El objetivo general de la comparación internacional entre ocho zonas urbanas seleccionadas consistía en hallar las condiciones que una política y una estrategia turísticas deben determinar para una contribución óptima del turismo a la revitalización urbana. En el presente trabajo se resumen los principales resultados. del informe original no se recogen en estas líneas los ocho casos prácticos, pero sin embargo, en la sección 4 se

oteles. Asu-
000 pesetas
utilizan ho-
ue no lo uti-
alojamien-
0.500 ptas/

de transpor-
a ciudad de
s, compras,

romedio de

Cuadro 3

GASTOS TOTALES DE EXPOSITORES Y VISITANTES EN LAS FERIAS DE MILÁN (1989)
(En millones de pesetas)

	Expositores	Visitantes	Total
1. Alquiler espacios	22.428	—	22.428
2. Preparación *stand*	51.031	—	51.031
3. Personal *stand*	1.066	—	1.066
4. Servicios generales *stand*	1.893	—	1.893
5. Transportes mercan-		—	

otras ciudades y deben utilizar
miendo un gasto diario de 3
(hotel, restaurante) para los qu
tel y de 5.000 ptas/día para los
lizan el gasto medio por feria
to y alimentación sería de
visitante.

Hay que computar los gasto
te desde la ciudad de origen a
celebración, transportes urban
diversiones, etcétera.

En total puede estimarse un
gasto de unas 47.000 ptas/feri

ríodo casi coincidía con la de pernoctaciones. Las capitales europeas registraron mejores cifras, como promedio, que las no capitales de país, con Londres y París como principales destinos. La ventaja de Londres sobre París en cuanto a pernoctaciones queda muy reducida para las llegadas. La explicación se deduce de una observación mas detallada de la estancia media de los visitantes en 1991. Mientras que un visitante de Londres pasa un promedio de 5,62 días en esa ciudad, el de París apenas pasa más de dos noches. El promedio de pernoctaciones para la mayoría de las ciudades se fija en casi dos. Las excepciones en 1991 fueron Amberes, Budapest y Roma, donde el promedio de estancia superó las cuatro noches. Bruselas se quedó en 1.48 noches.

En cuanto a la cuota de turistas del ocio en el número total de pernoctaciones en las ciudades, la KPMG encontró que esa cuota variaba mucho entre las distintas ciudades en 1991. Era relativamente baja en Lyon, Hamburgo, Milán, Helsinki y Budapest, y relativamente alta en Roma y Salzburgo. Aún más, el modelo de estacionalidad de la demanda turística extranjera, medido en pernoctaciones, para las distintas ciudades, fue muy distinto en 1991. En 19 de cada 22 casos, el tercer trimestre del año (julio, agosto y septiembre, esto es, los meses de verano) es el más popular entre los turistas extranjeros. Solo en dos casos, a saber, las ciudades belgas de Amberes y Bruselas, los meses de primavera son los que atraen la gran masa de turistas extranjeros. Milán es la única ciudad a la que esos turistas de fuera llegan en su mayor parte en octubre, noviembre y diciembre.

Sorprendentemente, en el período 1987-1991, todas las ciudades disfrutaron de un incremento significativo del número total de pernoctaciones, la recesión económica que se notó fuertemente por primera vez en 1990 y la crisis del Golfo han llevado a un estancamiento de la demanda en muchas de las 35 ciudades a partir de 1990. Las expectativas hacia el turismo después de la crisis económica confirman nuestra intuición de que el turismo urbano es un segmento del mercado turístico que aún es muy interesante. Comparando las cifras facilitadas por la OMT sobre el mercado turístico global (llegadas internacionales), el crecimiento en las ciudades europeas para rezagarse de alguna manera de la tendencia general.

En lugar de contemplar solamente la demanda turística verificada, se necesita estudiar el lado de la oferta del mercado de los viajes a las ciudades. Van der Borg (1994) lo ha hecho a través de un análisis cualitativo de los folletos de tour operadores importantes. Estos controlan una parte sustancial del mercado del turismo recreativo. Y como generalmente conocen bien las oportunidades que les ofrece el mercado, los paquetes que ofertan reflejan con bastante exactitud lo que desean los turistas. De esta manera, el autor ha examinado con todo detalle los folletos editados por los tour operadores que recibió al visitar varias agencias de viajes en cada uno de los países siguientes: Alemania, Italia, Países Bajos, Gran Bretaña, Dinamarca, Bélgica y Francia. Estos folletos contienen paquetes completos para ciudades así como productos o servicios sueltos, como transporte (aéreo en su mayoría) y alojamiento, que pueden reservarse por separado. Obviamente, en estas visitas a

agencias no aparecen representados todos los tour operadores ni todos los servicios. Es simplemente una indicación de lo que el turista medio puede encontrar en un folleto medio sobre viajes a ciudades servidos por una agencia de viajes de tipo medio.

En los países emisores que fueron objeto de estudio se ofrecía un total de 144 ciudades europeas distintas a los turistas interesados en pasar las vacaciones en un medio urbano. Solamente un puñado de esas ciudades aparecían en todos los folletos. Se piensa que las ciudades turísticas "clásicas" o "de mejor venta" son aquellas que se ofrecen en seis o más países. En total hay diecinueve destinos clásicos : Amsterdam, Atenas, Barcelona, Berlín, Budapest, Dublín, Florencia, Estambul, Estocolmo, Lisboa, Londres, Madrid, Moscú, París, Praga, Roma, San Petersburgo,, Venecia y Viena, la mayoría de ellas, capitales de nación. Entre las capitales que no se encuentran en las guías de al menos seis países están, sorprendentemente, Bruselas, Barcelona, las capitales escandinavas, (salvo Estocolmo), Ankara y las de las antiguas y nuevas repúblicas del Este de Europa. En contraste, no menos de 92 ciudades figuran en los folletos de dos países como mucho, y la mayoría de ellas solamente en uno. Son ciudades con un mercado de dimensiones limitadas que durante años han interesado sólo a unos cuantos visitantes especializados (casos destacados pueden ser Gibraltar en España, Montreux en Suiza, Billund en Dinamarca o San Gimignano en Italia), u otras que, sólo recientemente, han iniciado con seriedad el desarrollo en sentido turístico (para mencionar sólo un par de ejemplos, están los de Lyon en Francia y Hamburgo en Alemania). La orientación de la oferta varía ampliamente de país a país, incluyendo también la investigación. Vamos a tomar en consideración, en primer lugar, la relación entre los destinos domésticos y del extranjero. En Alemania, Francia y Gran Bretaña, los países más grandes, los tour operadores que sirven al mercado ofrecen un buen número de destinos domésticos. Por el contrario, en Bélgica, Dinamarca, Países Bajos e Italia, los folletos tienden a concentrarse en la oferta de destinos en el extranjero. Esto es destacable en el caso de Italia, pues realmente no se le puede considerar como país pequeño. En Francia, Bélgica e Italia sólo se presentan relativamente pocas ciudades; las que aparecen en los catálogos de los tour operadores son casi "best-sellers". En Alemania, Dinamarca, Gran Bretaña y Países Bajos, la posibilidad de elección es mucho más amplia: los turistas alemanes, daneses, británicos u holandeses quieren algo más que un lugar tradicional, tienen la posibilidad de elegir varias ciudades europeas menos conocidas, y por consiguiente, a menudo, menos visitados. Una explicación podría ser la diferencia de "madurez" de los mercados turísticos en cada grupo de países. Francia, Bélgica e Italia han desarrollado menos los mercados exteriores, lo que significa, entre otras cosas, que los flujos son mucho menos diversificados (y diversificables) que en Alemania, Dinamarca, Gran Bretaña y Países Bajos, países maduros generadores de turismo, con una proporción relativamente grande de exploradores que buscan destinos imaginativos para sus vacaciones breves.

Los turistas particularmente entusiastas en visitar ciudades artísticas de los antiguos

países comunistas, deben ser aconsejados para que entren en contacto con un tour operador alemán o danés. Por su posición geográfica, estos países tradicionalmente mantienen estrechos lazos con la parte oriental del Viejo Continente. En los folletos alemanes están bien representadas las ciudades de la antigua Alemania del Este. Los daneses favorecen a las ciudades sitas en alrededor de la repúblicas bálticas (Riga, Tallin y San Petersburgo).

Entre las ciudades incluidas en la presente investigación, Copenhague y Edimburgo son las que llaman más la atención: se las puede encontrar en catálogos distribuidos en cinco países. Lyon y Hamburgo figuran en los de tres países, Amberes y Glasgow sólo en dos. No se pueden hallar Génova ni Rotterdam en los folletos recogidos de los tour operadores.

3. EL TURISMO EN LAS GRANDES CIUDADES

El crecimiento del mercado turístico ha sido explosivo desde los primeros sesenta. La "masificación" de los años 60 y 70 se disparó por los siguientes factores:

1) El continuo crecimiento de ingresos disponibles por hogar, debido al aumento de salarios y el aumento de la participación de la mujer en el mercado de trabajo.

2) El aumento de tiempo libre, gracias a la semana laboral más corta, jubilación temprana y horario de trabajo flexibles.

3) El mayor grado de cultura, que por una parte estimuló la curiosidad y el deseo de ver nuevos lugares y paisajes, y por la otra facilitó el turismo internacional.

4) Una actitud cambiada frente al trabajo y el ocio; en la sociedad postindustrial el trabajo no es un medio para un fin, sino una condición previa para disfrutar más del propio tiempo libre.

5) La creciente movilidad de la población, como resultado de la extendida pertenencia de coches y la revolución en el transporte aéreo.

6) La considerable reducción de tarifas y precios, debida a la competencia creciente entre las agencias de viajes, líneas aéreas (desregulación), y los destinos turísticos.

De los 80 en adelante, la tasa de crecimiento disminuyó algo, bajo la influencia de recesiones económicas de variable duración. En los ochenta, los cambios cualitativos tantos en la oferta como en la demanda anunciaron un proceso de fuerte diversificación del turismo. Algunos de estos cambios reflejan a su vez la creciente variedad de estilos de vida. Estas tendencias se han visto confirmadas en los noventa. Mientras que los segmentos más tradicionales del mercado turístico parecen alcanzar la saturación o incluso el declive, a pesar de la persistente expansión de la demanda, otros segmentos surgidos más recientemente parecen encontrarse tan sólo en una fase de despegue en su desarrollo. Uno de ellos, como se ha con-

firmado en el apartado anterior, es el segmento del turismo urbano.

La segunda competencia en el mercado turístico actual, sin embargo, ha terminado con el mecanismo de un crecimiento automático y garantizado que ha beneficiado a la industria turística en las pasadas décadas. Unicamente los destinos y las firmas turísticas que pueden responder adecuadamente a los deseos del turista moderno y a los cambios en el clima del negocio, tienen aún perspectiva de un crecimiento posterior. Para las ciudades grandes que están luchando para conseguir un desarrollo turístico, no les será fácil entrar en el mercado. Se verán enfrentadas por un lado con la demanda creciente, pero por otro con una competencia muy intensa. Solamente cuando se ofrece algo especial, el turista actual se sentirá interesado. Los errores en la política de desarrollo turístico se pagarán caros.

3.1. La ciudad en la sociedad post-industrial

El empeño de muchas ciudades en lanzar el turismo está inspirado no solamente por la expansión del mercado turístico, sino también por la condición social y económica en las que se encuentran las ciudades (vease, por ejemplo, Van der Berg en Briassoulis y Van de Struaten, 1992).

Como se apuntaba más arriba, la mayoría de las grandes ciudades en los países industrializados han experimentado desde los primeros setenta los síntomas, de lo que se ha venido en llamar "crisis urbana" o "declive urbano". La mayoría de las grandes ciudades, en su día florecientes puertos y poblaciones industriales, pasan actualmente por una fase entre la decadencia y la revitalización. Sólo una minoría de ciudades han visto su trayectoria inclinada a un sostenido cambio de las tendencias negativas; han intentado desde los primeros ochenta, reforzar y revitalizar sus centros, aprovechándose de un clima socioeconómico más favorable.

Resulta apenas sorprendente que especialmente las antiguas ciudades portuarias e industriales a las que se refiere este informe, estén pensando con seriedad en estimular su sector turístico (Law, 1993). Están acelerando con el mayor entusiasmo el proceso de revitalización. El turismo, como cualquier actividad terciaría, puede compensar la pérdida de los puestos de trabajo industriales, y generar nuevos ingresos.

3.2. La dinámica del desarrollo turístico urbano

La teoría del ciclo vital del producto turístico, que puede aplicarse al destino como un todo, nos enseña que el número de turistas se desarrolla ciclícamente. El ciclo básico se representa en la figura 3.1. En una primera fase, la localidad que estimula el turismo pasa por un aumento muy lento del número de visitantes. La mayoría de éstos son residentes de ciudades cercanas más pequeñas. La presencia de recursos naturales y culturales resulta justamente suficiente para incitar a la gente a hacer una excursión. Sin embargo, la posición de la ciudad en el mercado turístico no se consolida todavía lo bastante como para atraer turistas

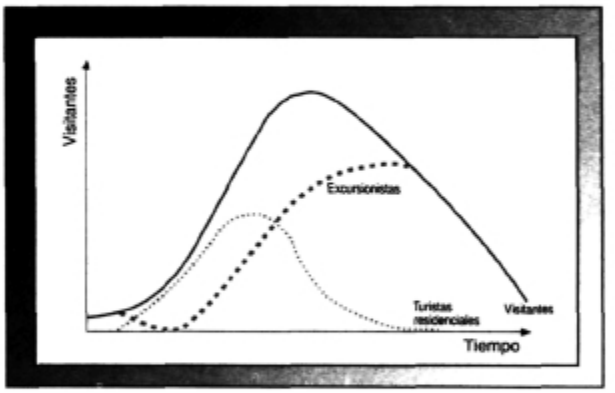

Figura 3.1 El ciclo vital de una localidad turística

que pernocten en el lugar. No existen incentivos poderosos para doblar el presupuesto diario para estar una noche, pues la ciudad apenas ofrece, servicios suplementarios y su infraestructura turística no es adecuada. Los alojamientos existentes, normalmente escasos y caros, sólo sirven para viajeros de negocios.

Si se comparan con los turistas que pernoctan, los excursionistas de un día no gastan mucho dinero en el punto de destino. El viaje entre éste y su casa pesa mucho en su presupuesto. A menos que vayan en coche propio, compran el viaje en una agencia de su lugar de residencia. En muchos casos, incluso llevan la comida, sencillamente porque no hay ninguna firma turística local para servir a los excursionistas (recuerdos, comida rápida, etc.). Como este gasto se concentra en el lugar de origen, los beneficios locales en el punto de destino son escasos. Por otra parte, los costes locales indirectos e inducidos (congestión de tráfico los domingos), también resultan marginales. Si la ciudad ha lanzado una compañía para atraer excursionistas, los costes directos locales son probablemente mucho más consistentes que los beneficios locales, aunque relativamente sin importancia para la sociedad urbana en su conjunto. Las inversiones en atracciones y servicios locales se realizan principalmente para agradar a la población local y para mejorar la calidad de la vida urbana; su inclusión explícita en la balanza turística está fuera de lugar.

En un segundo momento del desarrollo, la demanda total se eleva exponencialmente. El turismo de un día da paso al turismo de residencia, y así son sustanciales los beneficios netos. Una tercera fase del desarrollo, acusa estancamiento del crecimiento de la demanda turística. El punto de destino está ya maduro: declina el turismo residencial, mientras sigue creciendo el excursionismo. Los costos sociales son altos; los beneficios, modestos. En la última fase, la de declive, el destino pierde poder de atracción para toda clase de visitantes. Un rejuvenecimiento y revitalización pueden llevar al final, a un crecimiento renovado de la demanda.

Muchas ciudades no poseen los suficientes recursos, especialmente culturales, ni servicios primarios para remontar incluso la primera fase del desarrollo. Aun si se supone que el turismo urbano va a convertirse en un importante mercado de crecimiento, la competencia aparecerá tan fieramente que sólo unos pocos de esos destinos que surgen podrán conquistar una cuota bastante consistente y duradera del mercado. El resto de ciudades nunca pasarán más allá del "status" de una ciudad turística incipiente. Para las ciudades que quedan clavadas en la primera fase del desarrollo, las inversiones serán inproductivas a la larga. En épocas de

recesión económica y recortes en el presupuesto municipal, las inversiones hechas erróneamente pueden convertirse en desastrosas para la competitividad de la ciudad.

La mayor parte de las ciudades que han sido elegidas para esta investigación se encuentran en la primera fase del ciclo vital. Copenhague y Edimburgo, en términos de ese ciclo de desarrollo turístico, tienen mayor grado de madurez, lo cual debe ser tenido en cuenta al hacer comparaciones.

3.3. Desarrollo del turismo en las grandes ciudades

A pesar de la sombrías perspectivas a largo plazo para una ciudad que se esfuerza alegremente en llegar a ser una atracción turística, el desarrollo del turismo sin duda contribuye al bienestar social y económico de la ciudad, apoyándose en tres condiciones básicas, que se seleccionan, respectivamente, con la imagen de la ciudad, la calidad de su producto turístico y la eficacia esperada del desarrollo exitoso del turismo urbano pueden ser formuladas de la siguiente manera.

1) La ciudad tiene que poseer una imagen sugestiva. Existen ciudades en las cuales la gente está convencida de que lo pasarán agradablemente, y otras de las que piensa que mejor es evitarlas. El papel de la imagen parece banal, pero se ha confirmado su importancia frecuentemente. Es difícil de estimar hasta que punto la imagen interfiere en la elección de destino, y las imágenes corresponden a la calidad del producto turístico que se ofrece en realidad. Los casos prácticos nos mostrarán la importancia de la imagen, y la dificultad de cambiarla.

2) Una ciudad tiene que estar segura de su capacidad para proveer una escala de productos turísticos fácilmente accesibles y altamente competitivos, atrayendo el número suficiente de visitantes que hagan buenos los esfuerzos e inversiones hechos para esa atracción. La competencia en el mercado mundial del turismo, y especialmente en el de los viajes a ciudades, está alcanzando unos niveles tales de fiereza, que la simple pertenencia de recursos naturales y artificiales resulta oportunamente insuficiente para un recién llegado a las filas de destinos turísticos ya establecidos. La originalidad es una fuerza importante, pues es la curiosidad lo que atrae a la mayoría de los turistas; por eso, la copia de las historias triunfales de otras ciudades está condenada al fracaso. Es más, el producto total ofrecido necesita encajar en la imagen que tiene la ciudad, o que aspira a tener.

3) Solamente si el desarrollo del turismo promete una sostenibilidad a través de todo el ciclo, debería la ciudad iniciar sus esfuerzos de estímulo, mucho dependerá de la capacidad de esa ciudad para amoldar la curva del ciclo vital de tal manera que se gane lo suficiente en las fases rentables, segunda y tercera, para compensar las pérdidas de las fases inicial y última del desarrollo turístico.

Junto a estas condiciones básicas y a la manera en que se organiza el turismo, existen otras menores que determinan los resultados obtenidos del desarrollo del turismo urbano. Estas condiciones difieren de un

caso a otro, estando últimamente relacionadas a la situación de la ciudad, a sus propias expectativas de esfuerzo en el lanzamiento de la actividad turística, y a la estrategia escogida al efecto. Sería imposible redactar una lista completa de las circunstancias que benefician al turismo, pero se discutirán algunas de ellas en relación con la situación de la ciudad y con la estrategia escogida.

El ciclo de desarrollo del turismo, hablando en general, es mayormente independiente del ciclo del turismo urbano. Sin embargo, la elección de una estrategia de desarrollo depende de la etapa de ese desarrollo urbano, no porque las expectativas referentes a la eficacia del turismo varíen de una fase a otra.

3.4. Principales elementos del sistema del turismo urbano

En la figura 3.2. se recapitulan los factores que determinan los atractivos del producto turístico de una ciudad. Indica también que los sectores público y privado pueden influenciar en el desarrollo de esos atractivos y de esa manera el del turismo urbano. Las ciudades ofertan una gran cantidad de funciones y servicios que se pueden utilizar como objetivos de recreación tanto para los visitantes como para los residentes. Juntos forman el producto turístico total de una ciudad. Dentro de él se puede hacer una distinción entre los así llamados productos primarios y los complementarios. Los primarios constituyen la razón original para visitar una población. Entre ellos están: las características naturales (paisaje, clima), las históricas y culturales, las atracciones creadas para el fin específico de atraer visitantes, y los eventos. El producto turístico complementario consiste en elementos tales como hoteles, restaurantes, centros de conferencias y palacios de exposiciones. Por si mismos estos productos complementarios no atraen visitantes, pero contribuyen al atractivo de los primarios de una ciudad.

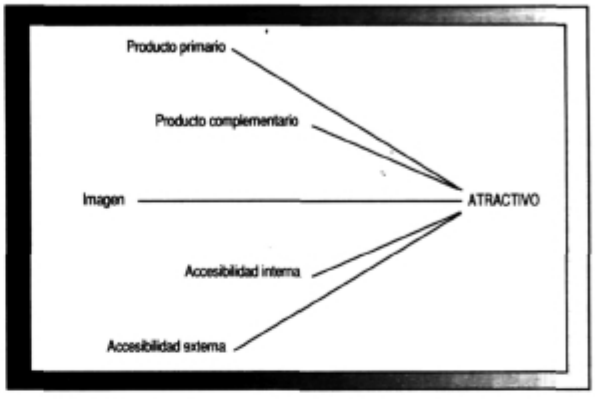

Figura 3.2. *Principales elementos del sistema turístico urbano*

La figura 3.2 muestra como el atractivo turístico de una ciudad se determina también por el de la imagen de la misma en la percepción de los visitantes potenciales, por la accesibilidad interna del producto turístico, y por la accesibilidad a la propia ciudad desde el exterior.

La accesibilidad interna del producto turístico es la función de tiempo de traslado desde la ciudad turística a los diversos puntos de atracción, la calidad del tipo de transporte, su precio, aparcamientos, sus tarifas, aglomeración en las entradas a las atracciones, precios, seguridad, ambiente, y de información sobre puntos de interés y sistema de transporte público.

El acceso exterior a una ciudad turística

se determina, entre otras cosas, por la distancia a otras poblaciones y la calidad de las conexiones en coche y en transporte público con las mismas. Las atracciones de "Status" internacional particularmente, requieren altas exigencias en el acceso exterior, como por ejemplo un aeropuerto o ferrocarril de alta velocidad en la zona.

Para promocionar el turismo urbano, las poblaciones necesitan hacer un esfuerzo para realzar el atractivo de sus productos turísticos. Con esa finalidad, la política puede centrarse en mejorar el producto turístico primario y el complementario, reforzando la imagen de la ciudad, facilitando el acceso interno del producto turístico, o mejorando el exterior hacia la ciudad. La manera en que se distribuirán los fondos disponibles entre las opciones citadas, dependerá en principio por su efecto en el atractivo del producto turístico absoluto. Así, las ciudades con una buena oferta cualitativa de productos primarios y complementarios, pero con pobre imagen, deben utilizar sus medios financieros en potenciar esa imagen. Por otra parte, las ciudades con una atractiva oferta de productos turísticos primarios y complementarios y una imagen favorable, pero con una deficiente accesibilidad interna, es lógico que mejoren esta última. Para establecer juiciosamente las prioridades, es indispensable una estrategia de desarrollo urbano y turístico. Además, una política moderna de desarrollo turístico presenta exigencias a la capacidad organizativa del municipio. Este, para desarrollar e implementar su política turística, tendrá que cooperar con una multitud de agencias, tales como oficinas de turismo, tour operadores, promotores y gobiernos locales, regionales y nacionales. Las ciudades tendrán que tomar iniciativas para reunir fuerzas con asociados importantes y en el momento preciso. Las asociaciones, tanto de organismos públicos entre sí, como de públicos y privados, son apropiadas en gran manera para dar respuestas a las demandas de calidad total e integración.

Ahora bien todo esto no desvirtúa el hecho de que el sector turístico tenga su propia responsabilidad en estimular el turismo urbano. Con su estrategia, la industria turística puede ejercer una influencia directa sobre todos los elementos del sistema turístico que se señalaban más arriba. Puede contribuir al desarrollo tanto del producto primario como del complementario de una ciudad y realzar su imagen turística por medio de campañas publicitarias orientadas a ese fin.

La influencia de la industria turística sobre la accesibilidad interna al producto turístico urbano se puede manifestar, por ejemplo, en el marketing de ese producto, en el ajuste de los precios de entrada a las atracciones, y en la organización del transporte a las mismas.

4. RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN COMPARADA

4.1. Importancia de las actividades recreativas y del turismo para la economía urbana

Todas las ciudades incluidas en este estudio consideran al turismo como parte importante del abanico de actividades económicas existente en la zona urbana. En

particular los representantes de ciudades portuarias e industriales han informado que se están estimulando el turismo y el ocio para contribuir a la compensación de las pérdidas ocasionadas en las actividades tradicionales, industriales y portuarias.

El turismo y el ocio constituyen mercados en alza, cuyos beneficios quieren compartir vehementemente, la mayoría de las ciudades. El significado del turismo en términos de oportunidades de empleo o de ingresos para la economía local varía de acuerdo con el atractivo del producto turístico. Pero incluso en un destino creciente, como Rotterdam, el turismo aporta aproximadamente un 5 % de esas oportunidades de empleo e ingresos. A pesar de la fiabilidad variable de las mediciones, la conclusión general garantiza que en importancia económica, el turismo y el ocio exceden a menudo a los otros sectores de la economía incluso en poblaciones menos desarrolladas turísticamente. Mientras las ciudades muestran una diversidad considerable en comportamiento del mercado turístico, sus puntos de vista sobre la importancia del ocio y el turismo son muy semejantes. Raramente se mencionan efectos negativos.

De vez en cuando, en los informes individuales de las ciudades aparecen algunos efectos difíciles de cuantificar. El turismo proporciona un impacto positivo en general a la imagen de la ciudad, y especialmente a su reputación como lugar de negocios. Otro efecto positivo en general a la imagen de la ciudad, y especialmente a su reputación como lugar de negocios. Otro efecto positivo es que la demanda turística tradicional, ensanchando el apoyo social, posibilita en mayor extensión la oferta de los servicios culturales urbanos, y así da realce al clima vital de la ciudad. Además, el turismo crea empleo de un nivel bajo de especialización, relativamente, en el auténtico sector del mercado laboral donde las oportunidades son tan difíciles de crear. Finalmente, el turismo contribuye a la diversificación de la economía, haciéndola así menos vulnerable.

Especialmente, Hamburgo aparece como altamente receptivo al efecto general de imagen atrayente que produce la actividad turística. Este hecho ha inducido a la ciudad a usar los esfuerzos combinados de sus departamentos de marketing urbano y marketing turístico para promocionar a Hamburgo como lugar de actividades económicas.

4.2. El mercado turístico

Ninguna de las ciudades implicadas en la investigación se encuentra entre las así llamadas "bestsellers", es decir, destinos de viajes a ciudades que se incluyen en los folletos y panfletos del tour operador medio europeo. Incluso Copenhague y Edimburgo están ausentes de la selección de folletos distribuidos en al menos seis de los siete países (véase el apartado 2).

La tabla 4.1 presenta las cifras de pernoctaciones hoteleras en diversas ciudades. Como sólo se encontraron pocas con estadísticas fiables y sistemáticas referentes a las llegadas y pernoctaciones de turistas, los datos de esta tabla se presentan con la mayor reserva. Lo mismo es cierto en cuanto a la división entre visitantes extranjeros y nacionales y entre los de negocios o los re-

TABLA 4.1

PERNOCTACIONES HOTELERAS EN MILLONES, 1990, 1991 Y 1992, Y CUOTAS ESTIMADAS DE TURISTAS EXTRANJEROS Y NACIONALES, Y DE NEGOCIOS Y RECREATIVOS

	1990	1991	1992	Extranjeros (%)	Nacionales (%)	Negocios (%)	Recreativos (%)
Amberes	0,9	n,a	n,a	85	15	65	35
Copenhague	2,8	2,8	2,9	72	28	62	38
Edimburgo	4,4	4,4	n,a	66	34	30	70
Génova	1,3	1,1	1,2	74	26	n,a	n,a
Glasgow	n,a	n,a	n,a	46	54	75	25
Hamburgo	3,7	3,8	3,8	25	75	alto	bajo
Lyon	n,a	2,7	n,a	bajo	alto	92	8
Rotterdam	0,4	0,4	0,4	75	25	alto	bajo

n.a. = sin datos disponibles (not variable)

Fuentes: Basadas en informes de casos prácticos (no existen cifras disponibles de Glasgow en el período 1990-1992; para Lyon se utilizan las cifras del KPMG; véase el anexo).

creativos. Estas cifras se basan, mayormente, en encuestas a visitantes, hechas casi siempre a intervalos irregulares o de impresiones de expertos locales

La mezcla de viajeros de negocios y recreativos varía enormemente de una ciudad a otra. En Lyon más del 90 por 100 de las pernoctaciones son de visitantes por negocios; en Edimburgo sólo el 30 por 100. Ambas clases de viajeros tienen percepciones totalmente diferentes como consecuencia de sus distintas motivaciones. Para los viajeros de negocios son de capital importancia aspectos tales como el acceso internacional, la calidad de los palacios de exposiciones y de los servicios de congresos, y la presencia de actividades económicas orientadas a nivel internacional. Las ciudades con un flujo atractivo turístico pero suficiente potencial de negocios, pueden muy bien atraer a los viajeros de negocios, los cuales, desde el punto de vista de la ciudad receptora, poseen más ventajas ya que su gasto diario tiende a ser mucho más elevado que el de otra clase de visitantes.

Las cuotas de visitantes extranjeros y nacionales también varían ampliamente entre las ciudades estudiadas. En realidad, los destinos urbanos más populares ofrecen una mayor cuota de extranjeros. En las excursiones de un día, a menudo son los compatiotras de regiones contiguas quienes las forman; Amberes es una excepción al recibir muchos excursionistas de Holanda. El mercado nacional aparece frecuentemente más fácil de operar que el extranjero. No sólo las campañas promocionales son a menudo más baratas, por razones de tipo práctico, sino que también el mercado nacional tiende a ser mejor informado y ahí que resulte más fácil convencer sobre las oportunidades que ofrece la ciudad en cuestión.

La mayoría prefieren el turismo con pernoctación que el de excursión. El primero implica más ingresos que el segundo. Por eso, en algunas ciudades la estrategia de marketing va dirigida explícitamente a atraer turistas que pasen la noche en su destino.

4.3. Resumen de los elementos del producto turístico

Las ciudades ofertan gran cantidad de servicios e instalaciones que pueden usarse tanto por los visitantes como por los residentes con fines recreativos. Todo ello conjuntamente forma el producto turístico de una ciudad. Los así llamados productos primarios son la razón originaria para visitar la ciudad. Sin embargo, siguiendo el apartado 3.4, el atractivo del producto turístico conjunto depende también de los denominados productos complementarios (hoteles, centros de congresos, salas de exposiciones, etc.), así como de la accesibilidad interna y externa, y de la imagen de la ciudad. Los productos turísticos primarios y su desarrollo se describirán con cierto detalle, y seguidamente se resumirán brevemente los otros elementos.

Productos primarios

Para obtener una observación más ajustada del papel que juegan los productos turísticos en la atracción de visitantes, se ha hecho un inventario de la oferta de las ocho ciudades, y se han tomado en consideración los planes para crear nuevos productos turísticos. Limitándonos al turismo recreativo o de ocio, se pueden distinguir los siguientes elementos:

1. Características naturales (paisaje, clima, etc.)

2. Características históricas y culturales (patrimonio histórico cultural, monumentos, lugares, arquitectura, etc.).

3. Atracciones creadas con el fin específico de atraer visitantes.

4. Eventos.

Típicamente, los dos primeros puntos pueden visitarse en general, gratuitamente. Como tales, constituyen el marco ideal para el tercero, que comprende los productos turísticos comerciales así como los museos y otras atracciones subvencionadas. El cuarto punto incluye productos de pago y gratuitos.

Las características naturales normalmente no son decisivas para el turismo urbano. Aunque la morfología urbana puede constituir un "recurso turístico". El atractivo, por ejemplo, de un agradable río o las vistas del mar, no deben subestimarse como decorado de los productor turísticos. Depende de las instalaciones y la organización de la función turística de la zona marítima. En Hamburgo, el río Alster contribuye al atractivo del interior de la ciudad. En Lyon, el Saona y el Ródano dan al casco de la población rasgos que la distinguen de otras. Génova, al pie de las montañas y sobre la costa, disfruta de un entorno como de cuento de hadas. En Edimburgo, el bello marco natural acrecienta el atractivo turístico, mientras que Glasgow se proyecta como base de partida para explorar los hermosos parajes de Escocia.

Génova, Copenhague, Lyon y Rotterdam han revitalizado recientemente sus zonas ribereñas o están llevando a la práctica proyectos con esa finalidad. También están previstos en Amberes y Edimburgo. Especialmente en Rotterdam, se están haciendo esfuerzos para estimular las visitas por medio de una zona marítima nueva, diseñada atractivamente. Por otra parte, en ninguna de las ciudades portuarias incluidas en la investigación, han emplazado hasta ahora los puertos mismos dentro de la promoción turística, salvo en las tradicionales recorridos en barco. Solamente Amberes posee, desde 1990, un centro de información portuaria, que recibe 400.000 visitantes anuales.

Tampoco el clima afecta mucho al turismo urbano, aunque una ciudad soleada, ciertamente tiene sus ventajas (terrazas,paseos, navegación a vela, etc.). En este sentido, Génova y Lyon se apuntan un tanto sobre las otras seis.

Los factores históricos constituyen la base incuestionable para el desarrollo del turismo urbano. Ciudades como Roma, París, Viena, Amsterdam y Venecia consiguen su favorable ventaja competitiva en ese aspecto. No obstante, para mantener su poder de atracción, el entorno de esas reliquias del pasado necesita conservarse en buen estado, mejorándolo y en general impidiendo la pérdida de atractivo. Edimburgo y Copenhague ofrecen un marco fascinante en cuanto se refiere a la cultura e historia, y durante mucho tiempo han sabido explotarlo. Amberes, Génova, y especialmente Lyon, poseen también una herencia cultural que merece la pena conocer, pero al parecer han fallado en atraer suficientemente el interés que ofrecen al visitante. Para compensar esa carencia tan esencial, se precisa mucho esfuerzo creativo si se persigue un puesto en el mercado turístico. Rotterdam se ha colocado recientemente en el mapa, con su moderna arquitectura urbana, e intenta incorporar, a su debido tiempo, los lugares históricos de la región en su producto urbano.

Difícilmente, las atracciones pueden dividirse en culturales, educativas, de diversión o recreativas; en la mayoría de los casos las atracciones son una mezcla de distintos aspectos. Su objetivo, obviamente, es atraer visitantes. Pueden ir desde puros centros de multitudes (parques de atracciones) hasta visitas educativas a museos. Algunas atracciones son decisivas para el tipo de turismo en una ciudad determinada (museos de arte en glasgow, el Tivoli en Copenhague, San Pauli y los teatros musicales de Hamburgo); otras juegan en papel más complementario (jardines zoológicos, museos, excursiones en barco, torres panorámicas, ferias de diversiones, parques, casinos, sin olvidar los centros comerciales). La mayoría de las ciudades importantes tienen algunas atracciones tradicionales, pero a veces éstas carecen del suficiente encanto, tanto en conjunto como separadas. Esa carencia puede deberse a baja calidad o a falta de unidad (ausencia de alicientes importantes), o a la falta de renombre entre los visitantes potenciales.

En Glasgow, se ha escogido la cultura como centro de las actividades que buscan una nueva imagen de la ciudad. Posee ya una lista impresionante de museos, entre ellos la Burrell Collection de fama interna-

cional. Aparte de estos museos Glasgow ofrece pocas atracciones. En Génova, la única atracción para multitudes, además de museos y teatros, es el Aquarium, recientemente inaugurado. En Copenhague, los abundantes productos complementarios se ven ampliados regularmente con nuevas atracciones, y a las ya existentes se les hace un lavado de fachada. Esta ciudad ofrece una amplia gama de atracciones, como se ve en la tabla 4.2. Las de Edimburgo son más bien tradicionales. Amberes y Lyon no tienen mucho para atraer masivamente. Además de su patrimonio cultural, Lyon tiene algunos museos interesantes y un teatro de Opera renovado con magnificencia. Amberes posee un centro donde se respira buen humor y camaradería, así como una oferta considerable de atracciones culturales, que sin embargo no arrastran masas de visitantes. En Hamburgo las masas se ven seducidas por la Reeperbahnstrasse. Además, los dos teatros musicales atraen a una numerosa audiencia de habla germana, que a menudo asiste a la representación en combinación con una o más todavía para visitar la ciudad. En Rotterdam, el producto tradicional se ha visto ampliado recientemente por actividades menores de tipo recreativo y por museos.

La encuesta de los puntos de atracción masiva de visitantes en cinco de las ocho ciudades, muestra que las atracciones tradicionales con un toque educacional (como los jardines zoológicos o botánicos) alcanzan un punto relativamente alto de visitantes, como sucede con los museos. Los parques de atracciones propiamente dichos tienen una representación baja en esas ciudades, excepto el famoso Tivoli de Copenhague, segundo en cuanto a número de visitantes en Europa, detrás del Eurodisney. En realidad, la cifra de visitantes es indicador pobre de la contribución de las atracciones al turismo urbano de más de más de veinticuatro horas, pues en ella se incluyen los visitantes locales, así como los de la región y posiblemente de más lejos. Presumiblemente, en las ocho ciudades no existe una atracción que por sí sola, tal vez con la excepción del Tivoli, tenga el impacto suficiente para atraer por si sola a visitantes que pasen una noche al menos en la ciudad, aunque todo el conjunto de atracciones induzca a los viajeros a permanecer varios días en la ciudad o la región.

Se puede atraer turistas por medio de eventos especiales a nuevos destinos turísticos,incluso si éstos carecen de los suficientes elementos atractivos permanentes. Se pueden dividir esas celebraciones, en aquéllas de ocasión única y otras de carácter periódico. Entre las primeras, algunas son típicamente a gran escala, duran cierto tiempo y se espera de ellas que atraigan masas de visitantes para contribuir al avance, a medio plazo, de la posición de competencia internacional de la ciudad. Las capitales de pasado cultural, Glasgow (1990) y Amberes (1993) se encuentran entre las ciudades con experiencia en esta clase de eventos. Génova organizó en 1992 la EXPO mundial con motivo del 500 aniversario del nacimiento de Colón (1). Lyon se ha especializado en la organización de acontecimientos deportivos de relieve. Las otras ciudades no han registrado recientemente ninguna celebración comparable, a gran escala. La experiencia obtenida de la investigación nos dice que tales eventos no son totalmente favorables.

Tabla 4.2

PRINCIPALES ATRACCIONES (MÁS DE 400.000 VISITANTES ANUALES) EN AMBERES COPENHAGUE, EDIMBURGO, GLASGOW Y ROTTERDAM

Núm. de orden	Atracción	Visitantes (x 1.000)	Ciudad	Año	Tipo
1	Tivoli	4.100	Copenhague	1992	1
2	Bakken	2.300	Copenhague	1992	5
3	Zoo	1.089	Rotterdam	1992	2
4	Zoo	1.032	Copenhague	1992	2
5	Kelvingrove	1.008	Glasgow	1990	3
6	Jardín Botánico	1.000	Copenhague	1992	2
7	Zoo	990	Amberes	1991	2
8	Castillo Edimburgo	974	Edimburgo	1991	3/4
9	Colección Burrell	878	Glasgow	1990	3
10	Jardín Botánico	766	Edimburgo	1991	2
11	Spilleland	600	Copenhague	1992	1
12	Casino	572	Rotterdam	1992	1
13	Museo del Transporte	536	Glasgow	1990	2/3
14	Zoo	486	Edimburgo	1991	2
15	Palacio de la Gente	476	Glasgow	1990	3
16	Museo Real	457	Edimburgo	1991	3
17	Tropicana	446	Rotterdam	1992	5
18	Planetarium	440	Copenhague	1992	2
19	Museo Nacional	427	Copenhague	1992	3
20	Spido	410	Rotterdam	1992	5
21	Teatro Kongelige	406	Copenhague	1992	3
22	Flandria (crucero)	400	Amberes	1991	2

Tipo: 1=Diversión, 2=Diversión/Educativo, 3=Museo, 4=Monumento Histórico, 5=Ocio.

El problema principal radica en consolidar al menos una parte del interés despertado. Muy a menudo, queda poco de las estructuras que la organización levantó a lo grande para la ocasión, por lo que la experiencia adquirida se pierde pronto.

En Glasgow, sin embargo, el éxito del año cultural sobrepasó las expectativas. Esta ciudad ha adoptado la política de bruñir su deslucida imagen por una serie de grandes eventos aislados. No obstante, preocupa la manera de consolidar los efectos, también en Glasgow, para largo plazo. No se puede determinar todavía hasta que punto Amberes se ha convertido en un nuevo destino de turismo histórico-cultural desde 1993. Se espera, en efecto, una cierta continuidad en la organización de actos, dado los grandes éxitos de 1993. La EXPO en Génova, de iniciativa pública, no fue lo que se esperaba. La cifra de visitantes fue decepcionante y los alojamientos construidos al efecto, permanecen inactivos en su mayoría, con altos costes de explotación. Es un fenómeno que también afecta en gran escala a los acontecimientos deportivos. En Lyon, el efecto permanente de las Finales de la Copa Davis o de la salida del Tour de Francia puede ponerse en tela de juicio, a

pesar de las enormes cantidades de dinero que se invierten. Es un problema difícil consolidar los éxitos instantáneos a gran escala de los eventos que se celebran por una vez.

Con respecto a éstos, de periodicidad anual o bianual, Edimburgo con sus famosos Festivales mantiene un puesto de honor

l; la calidad del producto turístico y estrategia requieren una supervisión ua. Es evidente la necesidad de innoregularmente. La formulación de nuerecicladas estrategias de mercado, o el ollo o reajuste de productos, exige es- s agotadores. Solamente cuando se algo especial, el turista de hoy se senteresado. Los errores en la política de ollo turístico se pagarán muy caros.

lidad sino también sobre el proyecto mismo como motivo de atracción para muchos visitantes. Por el contrario, Edimburgo hace planes para incorporar a la gama de atracciones, entre otros la apertura del "Younger Universe" como centro recreativo y educacional, así como para revitalizar el viejo puerto, donde ya se han establecido diversos restaurantes y se pro

presenta un resumen de los hallazgos.

Junto a la información recogida del texto, el estudio ha sido ampliamente completado con entrevistas a representantes de municipios (los responsables del desarrollo económico y/o turístico), centros de turismo, congresos y convenciones, cámaras de comercio y la industria turística local (directores de hoteles, nuevos tour operadores, etc).

gran escala del Scheldt Quay es importante en este aspecto. Amberes también apunta a capitalizar más que antes su posición como centro mundial de comercio del diamante, como medio para atraer visitantes. De nuevo, esto consiste en un tema de capacidad de organización.

En Génova, Hamburgo y Lyon no se perciben grandes proyectos relacionados con el turismo de ocio. Génova, como Rotterdam, quiere promocionar los cruceros, Glasgow se dedica más a extender su oferta cultural e invierte mucho en la promoción de congresos. En Hamburgo y Lyon, por el momento no se esperan renovaciones destacadas. Copenhague se está preparando para ser Capital Cultural europea en 1996. En Edimburgo, se está recomponiendo y acicalando el puerto, como motivo de realce para la Regata 1995 de embarcaciones tipo Cutty Sark. El resto de las ciudades, no planifican de momento ningún evento aislado a gran escala.

La primera preocupación de Edimburgo es distribuir el Festival anual a lo largo de los meses. Las grandes concentraciones de público durante los festivales ya vienen causando molestias excesivas a los residentes, por lo que no se puede pensar en su expansión. En Copenhague, Glasgow, Lyon y Rotterdam el ampliar el número de eventos anuales se ha convertido en objetivo primario de la nueva política turística. En Rotterdam se ha creado un Consejo de Festivales, patrocinado por el municipio para coordinar y mejorar los festivales en cantidad y calidad. Una de sus importantes tareas es poner en marcha un festival anual en la ciudad. Hasta donde hemos podido saber, en las otras ciudades no se plantean planes concretos.

Para resumir el producto real y su desarrollo esperado, el primario (herencia histórico-cultural, emplazamiento y festival) alcanza buen nivel en Edimburgo. Lyon también está bien situada en el aspecto de valores históricos y culturales, pero carece de centros de entrenamiento. Amberes, Copenhague y Génova siguen a corta distancia. La primera tiene un viejo barrio festivo, Copenhague posee relativamente muchas vistas panorámicas y otras atracciones, y Génova disfruta de un hermoso enclave y una región atractiva para el turismo. En las otras ciudades la falta de patrimonio histórico-cultural en ellas mismas, se compensa con otras atracciones. Rotterdam alardea de una línea costera restaurada, de un horizonte majestuoso, de una moderna arquitectura y de una zona circundante que merece ser visitada desde el punto de vista histórico-cultural. Glasgow, puerta de entrada a una atractiva zona, posee un impresionante número de museos, pero muy pocas atracciones de otro tipo. Finalmente, Hamburgo tiene una parte central que debe mucho de su atractivo al Alstersee, pero poco más para atraer a visitantes que no sean de lengua germana.

Las atracciones tradicionales como un parque zoológico o los museos todavía, al parecer, atraen a las masas. Las atracciones más modernas a veces ofrecen un frenazo serio después de un comienzo exitoso. Lo que falta en todas las ciudades estudiadas es un punto único de venta. Con la excepción de Edimburgo, los eventos periódicos no juegan un papel importante hasta la fecha,

pero ocupan un destacado lugar en la agenda de los responsables del futuro desarrollo turístico.

Productos complementarios

Los productos complementarios (hoteles, gastronomía, tiendas, salas de conferencias, centros de exposiciones, otros servicios, etc) se pueden estimar como adecuados en las ocho ciudades. Sin embargo se dan considerables diferencias. El sector hotelero es relativamente alto en Copenhague y Hamburgo, con Edimburgo y Glasgow a cierta distancia. Gastrónomicamente, Lyon tiene fama internacional.

Todas las ciudades visitadas abrigan todavía grandes esperanzas en la acción de congresos y exposiciones. El segmento congresos del mercado turístico creció rápidamente en los años ochenta, pero se vio frenado por la recesión de los primeros noventa. Las ciudades portuarias e industriales tienden a beneficiarse primera y principalmente de las oportunidades ofrecidas por los principales sectores económicos de la localidad cuando organizan congresos, ferias y exposiciones sobre temas que les interesan. En todas las ciudades portuarias las ferias náuticas fijan la organización. En general se cree que los complejos de exposiciones o los centros de congresos, raramente por si mismos, generan beneficios. No obstante se espera mucho de ventajas indirectas. En efecto, las ferias son una oportunidad para que los empresarios locales presenten sus productos. De esta manera, esos complejos de exposiciones y centros de congresos constituyen un elemento esencial del marco urbano de la actividad comercial de la zona. Además, los beneficios económicos indirectos de ferias y congresos justifican adecuadamente, para los otros elementos de la industria turística local y regional, la explotación de alojamientos idóneos. Copenhague (con diversos hoteles de congresos), Hamburgo y Glasgow ofrecen alojamiento adecuado de tipo internacional para participantes en congresos. Las otras cinco ciudades aún no disponen de esos servicios, pero en Edimburgo y Lyon se están construyendo nuevos centros de congresos a nivel internacional.

Hamburgo, Copenhague, Lyon y Génova organizan ferias comerciales de importancia internacional que atraen muchos visitantes. En Lyon las ferias, con sus aspectos médicos y farmacéuticos, dan otro colorido a la oferta. Hamburgo está a la cabeza de las ferias náuticas.

Imagen

Edimburgo y Copenhague son las ciudades con la imagen turística "general" más sobresaliente entre todas las estudiadas en esta investigación. A pesar de ello, ambas han descubierto, basándose en investigaciones recientes, que su imagen iba perdiendo fuerza: en cierta manera adquiriendo un cariz obsoleto y aburrido, sin suficiente atractivo. Los otros seis destinos que irrumpen en el mercado carecen todavía de una imagen turística específica en el mismo, tanto a nivel nacional como internacional. Glasgow, que en las dos últimas décadas ha cambiado totalmente su antigua malísima imagen, por medio de tremendos esfuerzos, todavía no ha adquirido una completa imagen turística atractiva. Hamburgo, Génova,

Rotterdam y Lyon se encuentran todavía acosados por un fuerte "status" industrial y comercial. Amberes flota entre medias, merced, además de otras cosas, a las actividades promocionales de Amberes'93 (capital cultural de Europa), pero todavía domina el carácter industrial.

Para abrillantar la imagen, las ciudades incluidas en el estudio han organizado campañas para convencer a los usuarios de cada una de ellas, incluyendo a los turistas, pero no exclusivamente, que la ciudad es más apasionante de lo que parece a primera vista. En esas campañas se han utilizado slogans como "Glasgow miles better", "Hamburg tor zur Welt", "Rotterdam, where you meet the world", etc. Paralelamente a esas campañas de promoción, se está invirtiendo en esfuerzos materiales para mejorar la vida y el ambiente local de las ciudades en un plano general, sin dedicarlos directamente a los turistas. Las administraciones locales han comprendido que necesitan el apoyo social adecuado de los usuarios tradionales de la ciudad antes de iniciar un tratamiento específico de los visitante. Los esfuerzos de mejora de la imagen turística, se ven constreñidos también por la falta de esa atracción o concepto único que identifica instantáneamente a la ciudad.

Acceso interno

Este concepto (grado de concentración especial de productos primarios, congestión, instalaciones de aparcamiento, alta calidad de transporte público y servicio de taxis, así como los aspectos de seguridad y limpieza) referido a los productos turísticos primarios tanto en las ciudades mismas como en los alrededores, tiende a situarse bajo par. Edimburgo padece de la congestión durante la temporada punta (época del festival). En Glasgow, Hamburgo y Copenhague la concentración espacial no es muy elevada. En la mayor parte de las ciudades, el transporte público no es fácilmente accesible para los visitantes extranjeros y a menudo no existe información en otros idiomas aparte del local. En Copenhague y Hamburgo se vende un billete turístico que garantiza el uso ilimitado del transporte público (y entrada gratuita o a precios reducidos para las atracciones). En Rotterdam, los principales atractivos turísticos están dispersos, y el sistema de transporte público resulta confuso para los extranjeros. Tampoco es óptimo el funcionamiento del servicio taxi.

La reputación de las ciudades en relación con el crimen (áreas de droga, barrios que deben evitarse, etc.) no ha sido estudiada, aunque cada vez es más importante en el momento de decidirse por un destino turístico. Sin embargo, la impresión es que Copenhague, Lyon y Edimburgo tienen una mejor reputación en este aspecto que las ciudades acusadamente portuarias e industriales. El grado de seguridad, viene de hecho, íntimamente relacionado con la imagen.

Acceso externo

El acceso internacional es un factor de gran importancia en el poder competitivo de una población dentro del mercado turístico. Puntos de venta relevantes son la conexión con red ferroviaria de alta velocidad y la existencia de un aeropuerto internacional.

Para el segmento comercial del mercado, muy sensible al tiempo necesario para viajar, es de capital importancia el acceso fácil. La gente que asiste a congresos, por ejemplo, concede gran importancia al hecho de conseguir un equilibrio razonable entre el tiempo de viaje y el del congresos. Los organizadores de éstos, pues, están interesados especialmente en alojamientos de fácil acceso en ciudades fácilmente accesibles en el marco internacional. Las excursiones a ciudades son típicamente de corta duración (dos o tres días como máximo), y es por eso por lo que los turistas no quieren desperdiciar mucho tiempo en los traslados. En la mayoría de las ciudades de este estudio, su acceso internacional es de buena calidad. Sólo los aeropuertos de Copenhague, Hamburgo, Lyon y Glasgow ofrecen en la actualidad vuelos frecuentes a destinos europeos, y aún trasatlánticos, mientras que en Rotterdam y Amberes existe una entrada internacional a una hora de carretera, además de un pequeño aeropuerto local. Génova y Edimburgo tienen también sus propios aeropuertos, pero el números de destinos y frecuencia de vuelos son limitados.

La situación periférica de Edimburgo y Glasgow hace que estas ciudades sean menos accesibles por carretera o ferrocarril. En relación con el mercado principal, el acceso a las otras ciudades, por esas vías citadas, puede considerarse de aceptable a bueno. Con la excepción de las ciudades escocesas, la mayoría estarán conectadas con la red férrea europea de alta velocidad. El acceso a Copenhague, relativamente periférico, se verá mejorado cuando se construyan los puentes entre Suecia y tierra firme danesa.

5. ATRACTIVO DEL PRODUCTO TURISTICO: SINTESIS Y CONCLUSIONES

5.1. Síntesis

La tabla 5.1 recapitula la apreciación relativa de los distintos modelos de ciudad respecto a los diversos elementos que juntos constituyen la atracción urbana para los turistas. La tabla sólo ofrece una impresión de las relativas posiciones de ocho ciudades dentro de un mercado donde la competencia es cada día más feroz. Se basa la clasificación, en cuanto es posible, sobre los resultados de los casos prácticos resumidos en la sección 4.1.

Desde la interdependencias dentro del sistema del turismo urbano presentado en la sección 3.4, parece posible en principio estimar el atractivo del producto turístico total de cada ciudad añadiendo las apreciaciones de los elementos simples. Sin embargo, cuando ya está todo dicho y hecho, la posición de una ciudad en el mercado del turismo se determina por el número de visitas realmente realizadas, de compatriotas y extranjeros, tanto con finalidad recreativa como de negocios. La tabla 5.1 también representa, junto a la apreciación del producto, la "preferencia relevada" del mercado, que se deriva del número de pernoctaciones en hoteles. Aunque los datos en la última columna de esta tabla se presentan con la mayor reserva (ya que distan de ser fiables), muestran claramente las diferencias de la frecuencia de visitas entre las ciudades investigadas.

Tabla 5.1

APRECIACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL PRODUCTO TURÍSTICO Y ATRACTIVO DEL PRODUCTO TURÍSTICO TOTAL (medido por pernoctaciones anuales 1991)

	Elementos del producto turístico metropolitano					Atractivo del producto turístico (pernoctaciones hoteleras)
	Producto primario	Producto complementario	Acceso interno	Acceso externo	Imagen	
Positivo	Edimburgo Copenhague Lyon Génova Amberes Rotterdam	Copenhague Hamburgo Glasgow		Copenhague Hamburgo Rotterdam Lyon Amberes Glasgow	Copenhague Edimburgo	> 2,5 Edimburgo Hamburgo Copenhague Lyon
Neutral	Glasgow Hamburgo	Edimburgo Lyon Génova Amberes Rotterdam	Copenhague Edimburgo Lyon Amberes Hamburgo Génova Glasgow	Génova Edimburgo	Amberes Glasgow	1 a 2,5 Glasgow Génova
Negativo					Hamburgo Lyon Génova Rotterdam	< 1,0 Amberes Rotterdam

5.2. Conclusiones

Algunas conclusiones generales

Edimburgo, Hamburgo, Copenhague y Lyon registran el mayor número de pernoctaciones. Sin embargo, en Lyon la proporción de turistas del ocio es solamente de 1 a 10, comparada con el 9 a 10 de los visitantes de negocios. En Hamburgo los porcentajes correspondientes son de 30 y 70. Como puede apreciarse, tanto una como otra ciudad generan mucho turismo de negocio. Edimburgo posee la más alta proporción de turistas recreativos: un 7 a 10. Si se considera el número total de pernoctaciones, incuestionablemente Edimburgo es la más contundente de las ocho ciudades. También el turismo de negocios está fuertemente representado en Copenhague y Amberes, con un 65 por 100. Resulta notable que con ser puerto mundial la ciudad comercial de Rotterdam genere un escaso turismo de negocios al compararlo con

otras ciudades comerciales como Hamburgo y Lyon.

- En la Tabla 5.1, las ciudades donde el turismo recreativo está fuertemente desarrollado, es decir Copenhague y Edimburgo, destacan por un producto primario atractivo, una oferta adecuada de productos complementarios, una buena imagen, un grado positivo o neutral en cuanto al acceso externo, y neutral en el interno. En ningún factor registran grandes negativos.

- A pesar de la existencia de un producto primario atractivo, el turismo urbano recreativo ha fracasado en despegar tanto en Lyon, como en Génova, Amberes y Rotterdam. Parece confirmarse, a través de los resultados de la investigación, la hipótesis de que el atractivo del producto turístico viene determinado no solamente por la calidad del producto turístico primario, sino también por aspectos como la calidad del producto turístico complementario, la imagen de la ciudad, y los accesos internos (al punto turístico) y los externos (a la ciudad misma).

- En Lyon, Génova y Rotterdam, tres poblaciones con un producto turístico primario más que razonable, pero sin un turismo genérico de ocio del que hablar, dan una imagen negativa de la ciudad. En contraste, las que tienen un desarrollo positivo del turismo urbano recreativo, es decir, Edimburgo y Copenhague, dan una imagen positiva. Por eso, parece crucial para ese desarrollo del turismo urbano de ocio, poseer una buena imagen.

- A juzgar por el floreciente turismo de negocios en Hamburgo, parece que, ni la falta de un producto primario atractivo, ni una imagen negativa, hayan impedido ese desarrollo favorable.

Algunas conclusiones respecto a la imagen

- Dado el significado de la imagen de la ciudad para el turismo urbano, es importante reconocer que la imagen viene determinada en parte por el total desarrollo de una población. Consecuentemente el gobierno necesita comprender que su política general afecta a la imagen de la ciudad y con ello al atractivo total de su producto turístico.

- La imagen negativa de las ciudades en cuestión es resultante de factores como carencia de ambiente turístico, falta de familiarización de los visitantes potenciales con el producto, accesos deficientes, etc., aspectos que se reflejan en el bajo grado de acceso interno al producto turístico y de ahí su bajo poder de atracción. La evolución en Lyon sugiere que una imagen negativa constituye un serio obstáculo para el desarrollo del turismo recreativo, sin que afecte necesariamente al de negocios.

Algunas conclusiones respecto a los eventos

- Algunas ciudades han intentado estimular el turismo urbano por medio de

la organización de eventos, Glasgow y Amberes, por ejemplo, han sido ambas "Capital Cultural de Europa" (en 1990 y 1993, respectivamente). El efecto primario de estos "mega-eventos" sobre el turismo urbano es considerable. Su organización, tanto en Amberes como en Glasgow, ha creado un producto primario mejor, uno secundario también mejor, un acceso interno al producto turístico así mismo mejor, y, como consecuencia, una mejor imagen de la ciudad.

- No obstante, de esta investigación se llega a la importante conclusión de que los eventos por una sola vez y a gran escala, no contribuyen de un modo fundamental a la industria turística local a menos que se ajuste en una estrategia a largo plazo que facilite una prolongación. Si esto falla, toda la capacidad sobrante creada con motivo de satisfacer el crecimiento accidental de la demanda tiende a arrastrar un deterioro claramente perceptible del rendimiento de la industria turística. Sin duda alguna son preferibles para el desarrollo y planificación los festivales más pequeños que se repiten anualmente. El éxito del Festival de Edimburgo corrobora esta conclusión.

Algunas conclusiones respecto a normas y estrategia

- El significado del turismo en la actualidad no siempre se expresa explícitamente en la política estratégica de la ciudad, con lo que, obviamente, raras veces la política turística es un verdadero elemento de la política urbana general. En consecuencia, el potencial que sin duda poseen el ocio y el turismo para impulsar el proceso revitalizador de la ciudad no siempre se aprovecha al máximo. Sin embargo, para conseguir un uso óptimo del potencial de la ciudad, no resulta suficiente poner en movimiento el desarrollo turístico en el momento oportuno; también necesita que se le conduzca con cuidado en todas sus fases. Esto supone mucho de la capacidad organizativa de la región respecto al turismo, cuanto más desde el punto en que el producto turístico aparece muy fragmentado e intrincado en su composición, debido al buen número de elementos, sectores relevantes y lugares que lo componen.

- La política turística debe reflejar esa complejidad teniendo en cuenta las relaciones entre los elementos importantes de los sectores público y privado en las distintas zonas de interés turístico. La calidad del producto total depende fuertemente en la de los elementos y su sinergia entre ellos. El control de calidad de todos ellos, en definitiva, va a beneficiar a todo el sector. Las asociaciones, tanto publico-privadas como sólo entre entes públicos, son eminentemente apropiadas para responder en la práctica a la necesidad de una calidad e integración total, añadiéndolas a la capacidad de organización de una zona urbana. En la mayoría de las ciudades el gobierno une sus fuerzas a la empresa privada. En su mayoría, la asociación no tiene carácter formal, y es muy concreta o "ad hoc", por ejemplo ad-

Tabla 5.2

OFICINAS DE TURISMO: PRESUPUESTOS ANUALES, AYUDAS PÚBLICAS Y OTROS INGRESOS (En ECU x 1 000)

	Ingresos totales	Ayuda pública	Otros ingresos	Año de referencia
Servicio Turístico de Amberes	s/d.	400 *	s/d.	1993
Asociación Turística de Copenhague	s/d.	2.800 **	s/d.	1992
Consejo Turístico de Edimburgo	4.000	1.700	2.300	1993
APT de Génova	1.300	1.300 ***	s/d.	1992
Consejo Turístico del Gran Glasgow	2.900	2.000	900	1992
Central Turística de Hamburgo	3.200	s/d.	s/d.	1993
Oficina de Turismo de Lyon	1.000	s/d.	s/d.	1992
Consejo Turístico de Rotterdam	2.500	1.250	1.250	1993

* Sólo para propaganda.
** 1.400 son sólo por tres años.
*** Año de la Expo 1992.
s/d.: sin datos.

Fuente: Informes de casos prácticos con información adicional

quiriendo la forma de comités paraguas sobre turismo. La puesta en escena de grandes eventos puede funcionar como catalizador del desarrollo de una asociación estructurada entre sectores públicos y privados, y también de autoridades públicas entre ellas mismas.

- La organización, la estructura financiera, las responsabilidades del personal, y el papel de las oficinas de turismo varían mucho. En algunas ciudades, esa oficina ha sido el motor que impulsó el desarrollo turístico; en otras no pasa de ser el simple órgano ejecutivo del Servicio Municipal de Turismo. La tabla 5.2 presenta los presupuestos de las distintas oficinas de turismo. Varían mucho de volumen. Las escocesas tienen los presupuestos más generosos. El de la oficina de Turismo de Copenhague ha visto doblado el suyo, a cargo del gobierno nacional durante tres años desde 1992. En ese período se realizará una nueva estructura para que la oficina pueda continuar su labor, en sus propios medios. A menudo la parte mayor del presupuesto se va en gastos de personal.

Tabla 5.3

APRECIACIÓN DE POLÍTICA TURÍSTICA Y CAPACIDAD ORGANIZATIVA

	Política, estrategia	Capacidad organizativa
Positiva	Hamburgo Rotterdam Glasgow	Hamburgo Glasgow
Neutral	Copenhague Edimburgo Amberes	Edimburgo Copenhague Amberes Rotterdam Lyon
Negativa	Lyon Génova	Génova

Algunas conclusiones respecto a las ciudades objeto del estudio

De la tabla 5.1 se deduce que Lyon, Rotterdam, Amberes y Génova parecen tener potencial para un desarrollo posterior del turismo de ocio. Hasta el momento, estas ciudades no han explotado ese potencial. Especialmente Génova carece de capacidad organizativa y de plan de estrategia (véase tabla 5.2). En Lyon el estímulo por el turismo urbano no ha aparecido claramente en la agenda política. La imagen débil de ambas ciudades retarda el crecimiento del turismo recreativo. En ambas la organización turística no es óptima, especialmente en la coordinación de los diversos organismos oficiales de la localidad. Sin embargo, en Lyon al igual que en Génova, la Cámara de Comercio ha iniciado recientemente esfuerzos para fortalecer el sector turismo.

En Amberes la capacidad organizativa recibió un poderoso impulso gracias a la organización del Año Cultural en 1993. En la actualidad la efectividad parece pasar por horas bajas ya que el futuro se presenta oscuro. Rotterdam sufre de la escasa facilidad de acceso al producto turístico, y de una imagen indiferente. Recientemente, sin embargo, Rotterdam ha mejorado mucho en capacidad de organización turística, uniendo sus activos turísticos dispersos y sus presupuestos bajo una sola dirección, clasificándolos con vistas a apoyar una estrategia total del turismo en la zona. Como resultado, se puede predecir con cierto optimismo el futuro turístico de Rotterdam.

Glasgow parece tener oportunidades limitadas en cuanto al crecimiento del turismo de ocio, especialmente por la proximidad de Edimburgo, ciudad tan exitosa en el campo del turismo. Parece como si Glasgow hubiera perdido ocasiones al dejar a Edimburgo fuera de los planes del turismo futuro. Por si fuera poco el desarrollo de instalaciones adecuadas para congresos en Edimburgo, amenaza con minar la posición de Glasgow en ese aspecto. Para Glasgow, su punto fuerte es la magnifica capacidad de organización.

Las prósperas ciudades turísticas de Edimburgo y Copenhague tendrán que aumentar su actividad si quieren mantener su posición en el mercado del turismo urbano. Especialmente el status de Copenhague se ha debilitado en los últimos años cuando el gobierno y la industria del sector se han

mostrado demasiado pasivos. En parte por la presión de los resultados decepcionantes Copenhague ha iniciado una reorganización de la Oficina de Turismo y del Centro de Convenciones.

Una situación comparable se da en Edimburgo, que en la actualidad ha evolucionado hacia una visión distinta con una fuerte dimensión comercial.

El turismo futuro de Hamburgo se espera que venga marcado por un crecimiento del turismo de negocios. Hamburgo posee una estrategia clara y una gran capacidad de organización, con lo que sólo cabe la aceleración del crecimiento. Como las normas también apuntan a una mejora de la calidad de los productos primario y secundario, con el curso del tiempo Hamburgo podría generar más y más turismo recreativo. Las ventajas de emplazamiento de Hamburgo en la encrucijada internacional de la Europa septentrional y oriental, pueden favorecerle en este aspecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORG, J. VAN DER (1994): "The Demand for City Trips in Europe", en: Tourism Management, núm. 2.

BORG, J. VAN DER (1992): "Somes Guidelines for Sustainable Urban Tourism Development", en: H. Briassoulis y J. van der Straaten (eds.), *Tourism and the Environment,* North Holland, Amsterdam.

LAW, C. (1993): *Urban Tourism,* Routledge, London.

NOTA

(1) Se refieren los autores obviamente al 500 aniversario del descubrimiento de América, no al nacimiento de Colón, cuya fecha, al igual que el lugar del hecho, no constan de manera fehaciente en ningún docu-mento.