

## LA INDUSTRIA TURÍSTICA BUSCA NUEVOS HORIZONTES

**María A. Cabeza R.**

Departamento de Tecnología de Servicios  
Universidad Simón Bolívar

**Resumen.** El turismo esta actualmente tomando nuevos horizontes dando paso a nuevas tecnologías más productivas y eficientes, en donde los cambios en el comportamiento y en los valores de los consumidores constituyen un factor crítico para el desarrollo de nuevos destinos turísticos y la potenciación de los existentes en los países en vías de desarrollo. Es por ello que la transformación de la gestión logística como función clave en la industria turística pudiera representar el paradigma que añadiría valor al producto turístico.

**Palabras Claves:** Turismo, logística, concentración espacial, gestión, hotelería.

### 0 Introducción

Los expertos coinciden que el turismo, conjuntamente con las comunicaciones y la informática serán los tres sectores que regirán la economía mundial del Tercer Milenio, caracterizado por una penetración de la tecnología en todos los aspectos de la vida.

Ingeniero Industrial. Mención: Producción. Mención: Gerencia. UNEXPO Maestría en Ingeniería de Producción. UNEXPO. Maestría en Ingeniería Mecánica USB. mcabeza@usb.ve, masbel@cantv.net

Es significativo el incremento espectacular experimentado por la industria turística<sup>1</sup>, tanto desde el punto de vista económico<sup>2</sup> como social, a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, principalmente en los últimos veinte años.

Entre los factores que lo han posibilitado se encuentran: el mejoramiento del nivel de vida, los avances tecnológicos en el transporte y las comunicaciones, y las transformaciones culturales y escala de valores del hombre moderno.

En 1998, los ingresos por el turismo internacional representaron el 8% del comercio internacional de bienes y más del 35% del comercio mundial de servicios.

Según las previsiones de la World Travel & Tourism Council (WTTC), esta industria para el año 2010 producirá el 12% del Producto Interno Bruto mundial (unos 3.5 trillones de dólares), y crecerá a un ritmo del 3% por año, previéndose duplicar para el año 2010 el número de turistas internacionales registrado en 1990 (594 millones). Con respecto al empleo, unos 200 millones de personas estarán empleadas en esta industria en este año 2000, lo que supone el 8.2% del empleo mundial.

Por su parte, la Organización Mundial del Turismo (OMT) en su Informe Tourism 2020 Vision, pronostica que para el año 2020, los ingresos turísticos excederán los 2 trillones de dólares, en 1999 los ingresos se cifraron en 455 mil millones de dólares, excluyendo el transporte internacional<sup>3</sup> Mientras que el número de visitantes internacionales alcanzará la cifra de 1.6 mil millones, cifra que duplicará ampliamente el volumen de turistas internacionales de 1999, en este caso, unos 657 millones con un aumento del 3.2 % con respecto al año anterior.

---

<sup>1</sup> Existe un debate abierto acerca de la conveniencia de considerar o no al turismo como una industria de servicios, sea una industria o no, lo cierto es que se trata de una actividad de dimensiones múltiples y muy fragmentada.

<sup>2</sup> Sin embargo, todavía su dimensión económica no se conoce con exactitud, la Cuenta Satélite del Turismo recientemente propuesta por la OMT pudiera ayudar en este empeño.

<sup>3</sup> La Organización de la Aviación Civil Internacional (OACI) estimó en 447 millones de personas los usuarios del transporte aéreo en 1997.

No obstante, el informe de la OMT pone en evidencia el hecho, de que el turismo internacional está todavía en su infancia, al llegar a la conclusión de que solamente el 7 % de la población mundial que potencialmente puede viajar, realizará algún viaje de turismo en el año 2020.

Para el profesional que trabaja en el campo de la Logística, esta tendencia y pronósticos de crecimiento del turismo, representa un gran desafío al cual debe enfrentarse, debido a las características de los servicios turísticos, que requieren de un flujo intenso (cada día más complejo) de personas, mercancías y bienes e información, conjuntamente con una gran exigencia de lograr la satisfacción del turista en toda la cadena de consumo.

El profesional logístico no debe obviar, que el mercado turístico es altamente competitivo, donde el valor añadido cobra singular fuerza a través de la experiencia única, cuestión esta que ha obligado a la industria turística a ofrecer un servicio superior, no solamente en términos de calidad, sino también de creatividad y donde se le impone dejar de ser una economía de servicios para convertirse en una economía de experiencias.

Ante esta situación, la Logística no tiene otra alternativa que garantizar un flujo eficiente de los suministros requeridos, puesto que la falta de disponibilidad de cualquiera de los cientos de productos (donde la inmensa mayoría son imprescindibles) puede paralizar un servicio turístico, con una afectación irreparable en la calidad del servicio.

De suceder esta situación, en el menor de los casos, se puede provocar la insatisfacción de un cliente, y quizás la pérdida del mismo, téngase en cuenta que para un hotelero, el costo de captar un nuevo cliente es cinco veces mayor que el costo de conservarlo.

Por otra parte, para un distribuidor el número de clientes (instalaciones turísticas) (aunque se esté en una época de crecimiento) siempre será un número restringido y muy difícil

de reponer. En este ámbito, la gestión logística es una respuesta a la necesidad de garantizar en el turismo, altos y consistentes niveles de servicio al cliente y de mantener relaciones estables y duraderas con los clientes finales.

## **1 Concentración espacial y temporal del consumo turístico**

En la actualidad, ciertas zonas turísticas corren el riesgo o son víctimas del desarrollo excesivo y del consiguiente rechazo por los turistas, constituyendo otro de los retos que genera el desarrollo acelerado del turismo, con una repercusión en el campo de acción de la logística.

El problema en esencia radica en que con regularidad en algunos destinos turísticos se produce una concentración de la oferta turística y como tal, del consumo en un reducido espacio físico, además de presentarse grandes diferencias en los niveles de consumo en ciertos periodos de tiempos. Esta problemática es más evidente en ciertas zonas costeras, como por ejemplo: las Islas Baleares, Canaria, Cancún y Varadero, por citar algunos de los destinos importantes.

La concentración espacial provoca ciertos inconvenientes de muy diversos tipos, tales como la congestión y confluencia de múltiples actividades no siempre compatibles entre ellas, los problemas de gestión y planificación de territorios afectados y los costos de oportunidad de usos alternativos de espacio.

El espacio físico, en muchos destinos sobre todo aquellos que trabajan el segmento de sol y playa, constituye una limitante actual para su desarrollo. Atendiendo a esta situación, la infraestructura logística estará siempre en desventaja con respecto a la turística, provocando en estos lugares un alejamiento forzoso de la infraestructura logística de los puntos de consumo, aspectos que encarece los suministros, pudiendo de esta forma afectar la competitividad de las instalaciones turísticas y destinos turísticos.

Por otra parte, en la mayoría de los destinos, la población turística residente, implicando la producción y distribución de volúmenes importantes de mercancías y bienes, hecho que se agudiza con el proceso de estacionalidad de la demanda turística<sup>4</sup>, que en determinado periodo de tiempo, hace que se concentren los flujos de suministros en un espacio y en una misma franja horaria, situación que puede provocar un déficit de capacidad en la etapa de alza turística y la subutilización de capacidades y medios de transporte en la etapa baja.

## **2 Concentración del sector turístico**

El sector turístico está inmerso en pleno proceso de concentración del poder a través de los procesos de integración vertical, horizontal y diagonal. Las fusiones y adquisiciones realizadas por los principales grupos hoteleros internacionales a partir del reconocimiento y aceptación internacional de sus marcas, han permitido una rápida expansión de la industria hotelera<sup>5</sup> en la década de 1990-99.

La consolidación de estos grandes grupos hoteleros, se evidencia en que los 15 primeros grupos manejan el 45% de la planta hotelera mundial, siendo los grupos estadounidenses (58.1 %) y los europeos (35.6 %) los que dominan el mercado. En la industria de restauración, 25 empresas eran responsables en 1995 de aproximadamente la tercera parte de las ventas de servicios de alimentos en EE.UU., según cifras de 1995.

Este proceso de concentración del poder coincide también con el proceso de globalización. En este sentido, los grupos

---

<sup>4</sup> Aunque las tendencias indican que lentamente se avanza a una desestacionalidad de la demanda al fragmentarse cada vez más las vacaciones y dirigidas a un menor número de destinos, todavía la estacionalidad domina en la operación turística.

<sup>5</sup> En las inversiones previstas en el periodo 1998-2001, para la construcción de nuevas capacidades de alojamiento en Latinoamérica, las primeras 20 compañías por el número de habitaciones acumularán el 75 % de los nuevos proyectos, en el caso específico del Caribe, será del 71%.

hoteleros buscan poseer una mayor cobertura mundial<sup>6</sup>, en términos de su presencia en un mayor número de países/ destinos turísticos.

Este proceso de concentración puede ocasionar una tendencia a definir «suministros únicos para una industria global», a partir de la estandarización de los suministros a consumir por una cadena hotelera en cualquier lugar del mundo, en respuesta a la tendencia una afiliación cada vez mayor de los clientes a determinada marca hotelera, requiriéndose de la homogeneización del servicio en todas las instalaciones de un marca.

En el caso de los hoteles establecidos en destinos turísticos en desarrollo que no disponen de una adecuada infraestructura, esta situación puede ocasionar insatisfacción en la clientela, al presentarse discrepancias de calidad, con respecto a los estándares establecidos y a los que están acostumbrados sus clientes.

### **3 Principales desafíos en tiempo real que el desarrollo del turismo representa para el profesional logístico**

La industria turística inmersa en pleno segundo boom turístico iniciado en 1990, está cambiando. El turismo de masas está en crisis, el marco de referencia se está modificando y las prácticas vinculadas al mismo deberán ser objeto de una rápida transformación, dando paso a nuevas tecnologías más productivas y eficientes. Existen indicios que apuntan hacia una «Nueva Era del Turismo» en la que imperan la calidad, la flexibilidad, la sensibilización hacia aspectos medioambientales, la individualización, la innovación y finalmente la integración vertical, horizontal y diagonal.

---

<sup>6</sup> Según el estudio realizado por la revista Hotels (Hotel's Giants Survey, 1999) los ocho grupos hoteleros con una mayor cobertura mundial, tenían presencia entre 50 y 95 países.

Será conveniente entonces, analizar los principales desafíos que deberá enfrentar el profesional logístico y que se describen a continuación:

1. Transformación de la demanda turística. Cambios en el comportamiento y los valores de los consumidores.
2. Desarrollo de nuevos destinos turísticos y/o potenciación de los existentes en los países en vías de desarrollo.
3. Concentración espacial y temporal del consumo turístico
4. Concentración del sector turístico.
5. Transformación de la gestión logística como una función clave para el mejoramiento de la gestión hotelera.
6. Mayor sensibilización de los clientes y gobiernos por la problemática ambiental.

## **2 Transformación de la demanda turística. Cambios en el comportamiento y los valores de los consumidores**

Los cambios en el comportamiento y en los valores de los consumidores constituyen un factor crítico para el nuevo turismo y para la gestión logística. Con respecto a las motivaciones, los nuevos turistas tienen una mayor experiencia turística y consideran a las vacaciones como una prolongación de su vida, algo común y normal.

Al mismo tiempo, los nuevos turistas ya no desean un paquete turístico estandarizado, rígido y masivo donde el sol y la playa sea el principal atractivo, sino que les gusta sentirse diferentes, prefieren un turismo individualizado y muestran un interés creciente por la tranquilidad, el contacto con la naturaleza y la cultura, siendo espontáneos e impredecibles, exigiendo niveles de calidad cada vez más elevados.

En cuanto al comportamiento, se están produciendo cambios que repercuten en las decisiones de compra de los turistas, como por ejemplo: la tendencia a potenciar las vacaciones cortas (fines

de semana y puentes), a repartir a lo largo del año las cuatro semanas de vacaciones con reducción del mes de verano, a reservar las vacaciones a más corto plazo, al aumento de la demanda de un turismo de calidad más personalizado y al crecimiento de las ofertas de última hora y las vacaciones «todo incluido». A su vez, estos cambios son impulsados por otros factores tales como, el envejecimiento de la población y la reducción de la jornada laboral en los principales mercados emisores de turistas.

Esta transformación de la demanda turística, se enmarca en un entorno donde se requiere aprender a gestionar la incertidumbre y tratar de compatibilizar los procesos de globalización de la producción y distribución por un lado, con la individualización del consumo y la comunicación personalizada e interactiva por el otro.

Por otra parte, este proceso de suministro, debe estar en correspondencia con las características de cada segmento del mercado emisor, que para los distribuidores implica muchas veces, hacer llegar a los destinos e instalaciones turísticas los productos que los clientes consumen cotidianamente en su lugar de residencia.

La satisfacción de estas exigencias, se hace cada vez más compleja por la liberalización del transporte aéreo en los principales mercados emisores de turistas (Europa y Norteamérica), la eliminación de barreras para los viajes internacionales y el bajo costo de los viajes a destinos exóticos y distantes, todo lo cual ha contribuido al interés por los viajes de tiro largo, tendencia que se mantendrá en el período hasta el 2020 según las previsiones de la OMT.

Desde otro prisma del asunto, el sector logístico necesitará desarrollar una mayor capacidad de reacción y rapidez en las entregas, debido al desplazamiento del punto focal hacia los viajes individuales y los paquetes dinámicos y personalizados, así como la creación de mini-segmentos, unido al incremento de las reservaciones de vacaciones en un menor plazo y más fragmentadas, y finalmente por el aumento de la demanda de productos frescos y naturales.



El problema se agudiza, porque estas exigencias de elevación del nivel de servicio al cliente deben alcanzarse manteniendo reducidos niveles de stock en el intermediario final, o sea, la instalación turística (sobresaliendo los hoteles y restaurantes por los niveles de consumo) producto de las restricciones en las capacidades de almacenamiento de estas instalaciones y en ocasiones por la limitada disponibilidad de capital, como consecuencia de la prolongación de la duración del ciclo de pago que los Tours operadores y Agencias de Viajes le realizan y que en cierta medida, es provocado por el aumento de las facilidades de pago que estos intermediarios ofrecen a sus clientes y el reducido margen de utilidades con que operan.

## **5 Desarrollo de nuevos destinos turísticos y/o potenciación de los existentes en los países en vías de desarrollo**

En muchos países en vías de desarrollo, la industria turística está siendo considerada como una, o la más importante vía de desarrollo y de reducción de la brecha que los separa del nivel de vida del primer mundo por toda una serie de ventajas, entre otras, por su efecto de “locomotora” o de arrastre que ejerce en los demás sectores económicos, las posibilidades que crea de “exportación en fronteras”, la recuperación rápida de las inversiones y la creación de un gran número de empleos.

En el caso de Latinoamérica, un número sorprendentemente alto de nuevos hoteles se están construyendo con capital local y foráneo, invertido por compañías internacionales<sup>7</sup> que, o bien ya tienen presencia en el área o buscan ampliar y renovar su posición estratégica.

Las nuevas inversiones turísticas en los nuevos destinos turísticos o en desarrollo situados en países en vías de desarrollo conllevarán a un diseño o rediseño de la infraestructura logística que responda a las exigencias logísticas derivadas del aumento

---

<sup>7</sup> Las cadenas hoteleras líderes incorporarán en el período de 1998-2000, unas 50.000 habitaciones (9.600 en el Caribe, adicionándose a las 190.000 existentes).

de la demanda de productos y servicios y de la transformación de esta demanda -analizado con anterioridad- y que en la práctica, pudiera constituir una barrera -infranqueable para algunos destinos y de hecho una desventaja competitiva.

## **6 Inventario de oportunidades para el mejoramiento de la gestión logística en la hotelería**

- Restricciones de espacio en el área de descargas de mercancías, limitando la descarga de más de un proveedor y el movimiento de los medios de transporte.
- Aumento del número de proveedores, al mismo tiempo que manejan un menor volumen de surtidos, lo que provoca un aumento el número de contactos de la cadena logística con el hotel.
- Pobre utilización de tecnologías de almacenamiento y transporte interno adaptadas a las características del negocio hotelero.
- Violación de las normas de conservación y almacenamiento de mercancías
- Concentración de aprovisionamiento a los hoteles en una reducida franja diurna.
- Limitada formación logística del personal que se desempeña en la gestión de los suministros.
- Incremento del stock de piezas de repuestos e insumos obsoletos, la situación se agudiza con el desconocimiento de la oferta de nuevas tecnologías, por la insuficiente formación del personal de compras.
- Aumento del número y capacidad de los almacenes, motivado por el aumento de los niveles de stock y la inestabilidad de los suministros.
- Limitada introducción de estrategias que permitan la reducción del volumen que ocupan los residuos que se generan y las posibilidades de su reutilización o reciclaje.
- Las áreas destinadas al almacenamiento de los residuos de envase y embalajes con destino a la reutilización y el reciclaje, no se contemplan en la etapa de diseño y construcción de la instalación.

- Reducida introducción de las tecnologías informáticas (comercio electrónico, EDI, Identificación automática) en la relación proveedores-hotel y en el flujo de suministro e información a los puntos de consumo internos del hotel.
- Insuficiente coordinación de acciones entre los proveedores y el hotel (frecuencia de entrega, formas y tipos de envase y embalajes y su retorno a las fuentes de emisión, etc.), constituyendo una de las reservas más importantes de reducción de costos en la cadena logística del turismo.
- Limitada subcontratación de los procesos logísticos, principalmente la gestión de almacenes.

## **7 Mayor sensibilización de los clientes y gobiernos por la problemática ambiental**

Dentro de una concepción integrada de la infraestructura logística que soporte el desarrollo turístico, se debe tener en cuenta tanto las oportunidades como los impactos que generan, a mediano como a largo plazo y tanto al nivel local como global.

Las actividades turísticas contaminan o degeneran el territorio a muy diversos niveles. Por un lado, la congestión y saturación de las carreteras y la liberación de grandes cantidades de gases a la atmósfera por los medios de transporte, especialmente los aéreos, por el otro, la construcción de infraestructuras turísticas y de apoyo (incluyendo las relacionadas con la infraestructura logística) supone una gran ocupación del terreno, áreas naturales y de valor paisajístico, que llegan a perjudicar el desarrollo de la cultura local, y a causa de su explotación, provocan contaminaciones hídricas y de ruido.

Agréguese el problema de la generación de ingentes cantidades de residuos, donde los residuos de envases y embalajes desempeñan un peso significativo por la magnitud de los costos que conlleva su recogida y transportación hacia las plantas de reciclaje o vertederos sanitarios, producto del volumen que ocupan estos residuos en los medios de almacenamiento dispuestos para ello.

El tema relacionado con la logística del retorno de los residuos es cardinal en la calidad de vida de las ciudades y sobre el sector turístico, puede servir como referencia no ya a un destino turístico enclavado en un país de vías de desarrollo, sino el caso de Italia, a raíz del camuflaje de residuos en grandes naves, tema abordado en la Feria Movint '99, identificándose los problemas logísticos como una de las causas del deterioro del sector turístico italiano en los últimos años, un sector que supone en torno al 7 % del PIB.

## **8 Conclusiones**

La industria turística en la antesala de grandes transformaciones en la vida de la sociedad, por la diseminación de las Nuevas tecnologías de la Información y las Comunicaciones (aunque todavía sea una pequeña parte de la población mundial la que se beneficie de ello) se encuentra en una situación en que por un lado, se le exige aumentar la calidad de los disímiles servicios, que implica satisfacer las cada vez mayores, cambiantes y diferenciadas expectativas de los clientes, y por el otro, se le agotan las vías tradicionales de aumentar la rentabilidad, a partir de la reducción de los costos. En este sentido, la logística pudiera ser el paradigma de búsqueda de nuevos derroteros para añadir valor al producto turístico y reducir los costos que conlleven los servicios cada día más exigentes y personalizados que se ha de prestar al turista del Tercer Milenio.

### **Bibliografía**

- Davidson, T. L. (1998). **What are travel and tourism: are they really an industry? Global Tourism**. W.F. Theobald. Oxford, Boston, Johannesburg, Melbourne, New Delhi, Singapore, Butterwort Heinemann, 447-475.
- Frangialli, F. Secretario General de la OMT (2000). Balance Anual de 1999 de la OMT. Feria Internacional de Turismo (FITUR), Madrid. España.
- H.T.R Eurotrends & Marketing (mayo 1999): The Worldwide Lodging Industry in 1999.No. 58.
- H.T.R Eurotrends & Marketing (junio 1999): Hotel Groups: Arbitrage and consolidation in the world hotel industry. No. 59.
- Kotler, P., J. Bowen y J. Makens, (1997): **Mercadotecnia para Hotelería y Turismo**. 1ra Edición. Prentice Hall. México.
- Manutención y Almacenaja (nov. 1999). Feria Movin't 99. Barcelona, España.
- OMT (1998). Tourism 2020 Vision. Madrid. España.
- WTTC (The World Travel & Tourism Council) (1999). <http://www.wttc.org/>.