

# Hacia el turismo de la sociedad de ensueño: nuevas necesidades de mercado<sup>[1]</sup>



**Eulogio Bordas**

Presidente de la consultoría turística THR  
[bordas@thr.es](mailto:bordas@thr.es)

## Resumen:

En esta conferencia el autor reflexiona sobre las implicaciones que conlleva el fenómeno de la sociedad de ensueño (o *dream society*) para la industria turística. Una vez superada la sociedad de la información, las sociedades occidentales tenderán cada vez más hacia este tipo de sociedad, una sociedad en la que el componente emocional –los valores, las emociones y los sentimientos– adquiere mucha más relevancia que el componente racional. El nuevo turista ya no busca servicios, sino que quiere experiencias que satisfagan su sistema emocional. Sin embargo, se sabe muy poco sobre el aspecto emocional del turista y, en consecuencia, será preciso desarrollar nuevos métodos de investigación con el fin de averiguar y entender sus motivaciones. Sólo las empresas y los destinos turísticos que comprendan los resultados y las experiencias que valora el nuevo turista y los aspectos negativos que está dispuesto a aceptar podrán ser competitivos en el futuro.

## 1. Introducción. Nuevo turismo: nuevas formas de investigación

Buenos días a todos. En síntesis lo que pretendo transmitir hoy es que el turismo está sometido a cambios profundos. Creo que los cambios que veremos en el turismo en los próximos ocho o diez años son inmensamente mayores que los que hemos visto en los últimos cuarenta. El turismo no sólo cambia, sino que cambia mucho y muy deprisa.

Nos encontramos con el problema de que el nuevo consumidor, el nuevo turista, que ya está surgiendo, tiene unas motivaciones y unas necesidades, unos hábitos de información, de compra y de utilización de los destinos de los que sabemos muy pocas cosas.

Tenemos importantes conocimientos macroeconómicos del turismo, pero nuestro conocimiento, nuestra comprensión microeconómica de lo que sucede dentro del cerebro del turista todavía es muy limitada hoy en día. Se ha llevado a cabo mucha investigación, pero se ha hecho mal, con desorientación y en muchas ocasiones con un componente político. Como consecuencia, cuando queremos intentar influir en el consumidor, nos cuesta porque no siempre sabemos qué teclas del piano debemos tocar.

Ello significa que además de tener que cambiar muchas cosas –que veremos rápidamente– necesitamos imperiosamente que en el mundo del turismo se empiecen a utilizar herramientas

\* Conferencia celebrada en el acto de inauguración de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC (primer semestre del curso 2002-2003), que tuvo lugar en Bellaterra el 14 de septiembre de 2002.

de investigación mucho más sofisticadas e innovadoras, diferentes de las herramientas de investigación tradicionales que no han ido mucho más allá de las encuestas. Ahora la última innovación son las encuestas telefónicas, si bien continúan siendo simples encuestas. No hay duda de que tienen una serie de ventajas, pero aportan relativamente poco al conocimiento sutil, al conocimiento psicológico, de lo que pasa en el cerebro de lo que yo llamo el "señor Smith", que sería el turista estándar que viaja por el mundo.

Considero que el éxito de los destinos turísticos en el futuro dependerá, en primer lugar, de la capacidad de aprender rápidamente y comprender bien todo el sistema psicológico de lo que pasa por el cerebro del señor Smith. Una vez lo sepamos y lo hayamos entendido bien, deben hacerse muchas más cosas, pero ésta es la condición *sine qua non*. Si no, es como si no hiciéramos nada.

Pondré como ejemplo a Dinamarca y el mercado de los huevos de gallina. El cuarenta por ciento del mercado son huevos de gallina industrial y el sesenta por ciento restante son huevos de gallina criada en libertad. Los daneses pagan un treinta por ciento más por estos huevos que por los industriales. No es que los daneses se hayan vuelto locos de sopetón. Lo que pasa es que han aprendido a comprar unas materias primas –los huevos– que traen consigo una historia emocional detrás –el huevo de la gallina criada en libertad– que habla de cría ética de animales en libertad, de romanticismo rural, de los "viejos y buenos tiempos". Unas materias primas con una historia emocional añadida se transforman en un producto merecedor de un plus del treinta por ciento. Este comportamiento es típico de lo que se ha empezado a denominar como "sociedad de ensueño" (*dream society*). Es un nuevo tipo de sociedad que tendrá rápidamente una influencia descomunal sobre el turismo.

## 2. Los nuevos motores de la sociedad: de la inteligencia racional a la inteligencia emocional

Si me permiten hacer la aberración de resumir la historia de la humanidad en un minuto y medio, veremos que empezamos con una sociedad agraria que duró cien mil años. Luego nos inventamos la sociedad industrial, que fue un poco más deprisa: unos ciento cincuenta años. Después surgió la sociedad de la información, referente a la cual todo el mundo está de acuerdo en considerar que durará unos veinte años y que ya han pasado diecinueve y medio. Todo el mundo está de acuerdo también en que el siguiente paso es la "sociedad emocional". Este tipo de sociedad se daría principalmente en sociedades occidentales en que las necesidades básicas de sanidad, de educación, de alimentación están razonablemente satisfechas y donde quiere disfrutarse de las emociones.

Si miramos a qué hemos ido dando valor, veremos que al principio lo que tenía valor eran las materias primas; luego se dio el valor a los productos. La gente estaba dispuesta a pagar dinero a cambio de productos. Hoy, si observamos en qué gastamos el dinero las familias, veremos que la mayor parte del presupuesto familiar ya no lo gastamos en productos, sino en servicios: de educación, de entretenimiento, de sanidad, etc.

Todo el mundo está de acuerdo en que en el paso siguiente, que ya ha empezado, el cuarto valor económico de la historia de la humanidad son las experiencias. Entendemos por "experiencias" todas aquellas vivencias, sentimientos, sensaciones, que veo, que me fascinan, que me impactan y que, precisamente por eso, se convierten en "memorables". Se trata de una sociedad que, por una parte, quiere que le "acaricien" más el sistema emocional y que, por otra, está dispuesta a gastar cada vez más dinero en el cuarto valor económico de la historia de la sociedad: las experiencias. A esta sociedad hace un año y medio se le puso el nombre, bien o mal hallado, de sociedad de ensueño o *dream society*, y dentro de poco se pondrá muy de moda.

Los motores de la sociedad cambian. Antes era la tecnología, y ahora el nuevo motor son los valores. Del racionalismo estamos pasando a las emociones; del pragmatismo, a las historias –no en el sentido del "pasado", sino en el sentido más americano de *stories*, de cuentos. Al fin

y al cabo, los cuentos no son más que herramientas para transmitir valor. Son una estrategia de supervivencia porque con el respeto de los valores humanos hacen que el comportamiento humano sea predecible. Este hecho de ser predecible es una estrategia clarísima de supervivencia. La confortación física ahora se ha convertido en confortación espiritual. En definitiva, de la inteligencia racional vamos hacia la inteligencia emocional.



Transparencia 1. Los nuevos motores de la sociedad

### 3. Las implicaciones de la sociedad de ensueño para el turismo

Esto en turismo significa que todo cambia. El valor económico que antes se buscaba eran los servicios. Ahora, lo que el turista, el señor Smith, quiere comprar son experiencias e historias. El deseo ya no es descansar, sino satisfacer la pirámide emocional. El tipo de turismo ya no es de interés general, sino de interés especial: algo concreto hecho a fondo.

La tendencia que observamos ahora en el turismo es, más bien, hacia la "personalización". El señor Smith exige un servicio hecho a medida y si no sabemos convertirnos en sastres para hacerle trajes a medida, estamos perdidos. Pasamos de los vendedores de equipos a los vendedores de experiencias; de los creadores de paquetes, a los creadores de historias; de los expertos en marketing, a los narradores de historias.

Yo siempre digo que la gente de marketing dentro de cuatro días tendremos que cambiar el chip. Debemos dejar de hacer lo que hemos hecho durante los últimos cuarenta años, los anuncios, las cuñas de radio y las promociones, para convertirnos en unos grandes "narradores de historias". El producto consiste en inventarse una historia, en crearla.

Ésta es la nueva profesión, y sin investigación de mercado que nos permita entender muy bien qué es lo que pasa por la cabeza del señor Smith y qué tipo de cosas quiere y cómo las quiere, ya me explicarán cómo tenemos que crearlas y comunicarlas de un modo eficaz. Necesitamos unos buenos conocimientos, especialmente de lo que le pasa por la cabeza, que hasta ahora

no habíamos investigado.

El director de las operaciones queda sustituido por el director de las experiencias. Serán como "Miguel de la Cuadra Salcedo" en versión turística *light*. Es una profesión nueva que en Suiza ya hace un año que ha sido transportada a la universidad, donde ya existe la titulación de *creadores de experiencias* en un par de escuelas de negocios.

### 3.1. Grandes oportunidades para la industria turística

Todo ello significa grandes oportunidades para la industria turística. Iré muy deprisa. La sociedad de ensueño es una gran consumidora de aventuras. Las aventuras significan emoción, riesgo, desafío y triunfo. La sociedad de ensueño también es la gran consumidora de deportes. Quiere entender los misterios y los secretos de la gran madre naturaleza. Yo diría que será el momento álgido de los grandes animales: las jirafas, los rinocerontes, los leones, los delfines, las ballenas, pero también de la flora, la fauna y la geología. Todo ello ya se está poniendo de moda. Si cogen los catálogos de mayoristas de viajes especializados como Altaïr<sup>[tur1]</sup> o Kuoni<sup>[tur2]</sup> y miran qué ofrecen, verán que todos van por ahí. Ya no ofrecen ni "Benidorms" ni "Torremolinos" porque eso es para "quienes no saben viajar".

Nos encontramos con el mercado del amor, que no debe confundirse con el turismo sexual. Todos tenemos necesidad de amar y de sentir que nos aman, y viajar es una gran oportunidad para crear grupo. A veces, muchas familias sólo tienen la sensación de que son una familia cuando se reúnen para irse juntos de vacaciones, porque durante el año el hijo estudia en París, la niña trabaja en Madrid y el padre está en una empresa de hilado de Sabadell, y sólo se ven en verano cuando vuelven a estar juntos.

Uno de los grandes éxitos de Disney en este momento son los fines de semana de abuelos con nietos sin la competencia amorosa de los padres. Se trata de un producto maravilloso: ¿Qué abuelo no paga lo que sea para poder estar con sus nietos todo un fin de semana Disney sin que el padre y la madre los molesten, es decir, sin que les roben energía amorosa?

Existen nuevos mercados como los de "la buena vida", que buscan hoteles en los que te tratan muy bien con *jacuzzis* y masajes. El mercado del entretenimiento también desempeña un papel importante. Ha surgido el mercado de la nueva *jet-set*, que es mucho más culta. Ahora el lujo es lo que es raro, difícil de encontrar, lo que tiene mucha personalidad y no es banal. Todos aquellos destinos que tengan que ver con esta línea tienen grandes oportunidades.

El mercado de la paz interior también desempeña un papel importante. El objetivo es huir del estrés, de la vida cotidiana, para viajar, para ir a lugares donde reencuentres el equilibrio. En Estados Unidos, por ejemplo, hay un centro que se presenta como una clínica holística de equilibrio físico y mental. Se practica el yoga, la meditación y hay monjes budistas que se pasean con un gong arriba y abajo. Al final de la terapia, que dura una semana, para demostrarte que vuelves a estar equilibrado y para justificar de algún modo los 6.000 dólares que te ha costado la semana, cogen una barra de veintidós centímetros de diámetro y cuatro metros de altura, y te hacen subir a ella con una escalera. Cuando al cabo de seis horas no te has caído, te crees que eres el rey del mundo y los seis mil dólares han quedado justificados. Funciona muy bien y ya están vendiendo una franquicia.

Con la sociedad de ensueño ha surgido el "mercado de las convicciones", porque es una sociedad muy orientada a defender causas y convicciones. Muchas veces viajar es una manera de demostrar una cierta militancia o de contribuir a paliar o resolver algunos de estos problemas.

El crucero que más éxito ha tenido este verano en Norteamérica ha sido un crucero por

Alaska. Cuesta una burrada: siete días por tres millones de pesetas por persona. Es lo que se ha vendido más deprisa, a pesar del precio, porque es un crucero para entender el sistema ecológico de Alaska. Iban en él trescientos pasajeros y veinte científicos, que cada día explicaban a los pasajeros qué animales iban a ver, el estado del mar, del aire, etc. Lo han organizado Royal Caribbean<sup>[ur13]</sup>, que ponía el barco, y National Geographic<sup>[ur14]</sup>, que ponía el programa científico. Ha sido un éxito descomunal. En este caso, detrás de ello hay gente que haciendo este crucero de algún modo demuestra una cierta militancia o una cierta preocupación por el tema ambiental o ecológico.

Como contrapunto del mercado de las convicciones, encontramos el mercado del hiperturismo, que ofrece espacios artificiales donde, a cambio de la artificialidad, se da una garantía de calidad uniforme y una seguridad total. El complejo turístico que hemos diseñado en Marruecos, en Taghazoute, tiene veinticuatro mil camas y doce kilómetros de playa. Incluso los restaurantes y los tenderetes que venden helados son del mismo propietario. No hay canibalismo comercial. No pasa aquello que suele pasar con tanta frecuencia en los destinos turísticos: se abre una pizzería, tiene éxito y al verano siguiente hay cuarenta y dos pizzerías y todas pierden dinero. Si en Taghazoute se dice que hay sitio para cuatro pizzerías, se hacen cuatro y nunca se hará la quinta. Además, las cuatro pizzerías son del mismo dueño y, por lo tanto, la política de recursos humanos y la política de precios y de investigación son uniformes y, como consecuencia, el cliente está mucho más satisfecho. Tienes que conformarte con que sea de cartón piedra, pero si te hacen elegir entre eso o la desgracia de Torremolinos, cada vez hay más gente que prefiere que sea de cartón piedra pero que en ella se sienta bien.

### 3.2. La competitividad en el nuevo entorno

¿Cómo debe competir dentro de este nuevo entorno? La competitividad, aparte de lo que diga Michael Porter, al final es muy sencilla: son competitivas las empresas o los destinos turísticos que ofrecen al mercado más valor que sus rivales por los mismos esfuerzos, o bien el mismo valor que sus rivales por menos esfuerzos. No hay ningún otro secreto.

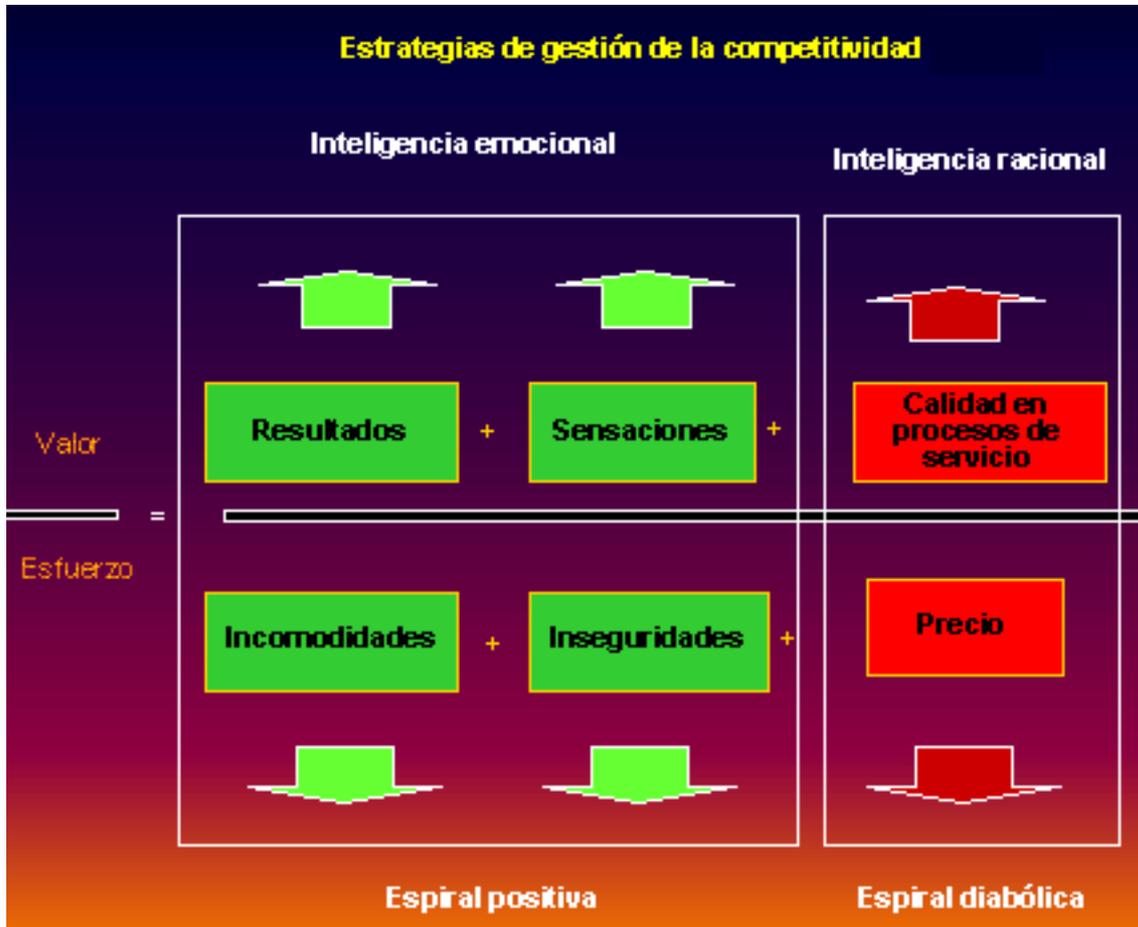
Hace poco, sin embargo, hemos empezado a entender qué es lo que da valor. El valor se compone de los resultados que recibe el cliente: las sensaciones que el señor Smith tenga durante su estancia en nuestro hotel o complejo turístico y la calidad de los procesos de servicio. El señor Smith tiene que hacer algunos esfuerzos: debe aceptar ciertas incomodidades (que no haya aire acondicionado, ni ascensores, que haya mala comunicación, etc.), además de una cierta inseguridad (terrorismo, mendicidad o contaminación), y, finalmente, tiene que pagar un precio.

Hay dos formas de gestionar la competitividad: o bien siguiendo la estrategia verde o bien siguiendo la estrategia roja. La estrategia roja, que es la que hemos utilizado durante los últimos treinta años, consiste en inyectar cada año más calidad a los procesos de servicio, lo que incrementa el coste y, al mismo tiempo, hace bajar cada vez más el precio. Ambas cosas tienen una repercusión descomunal en la cuota de explotación, por no hablar de otros temas.

La estrategia verde de gestión de la competitividad consiste en entender mejor cuáles son los resultados que busca el señor Smith, entender mejor cuáles son las sensaciones que aprecia y cuáles son las incomodidades y las inseguridades que no quiere aceptar. Tenemos que dedicarnos a aumentar resultados y sensaciones y a reducir incomodidades e inseguridades con objeto de dar al señor Smith más valor por menos esfuerzo, en comparación con los competidores, y así ya habremos llegado a la competitividad.

Debemos ser conscientes, sin embargo, de que ello significa que estamos gestionando la inteligencia racional del señor Smith, que no es el mismo que gestionar su inteligencia emocional, porque de eso no tenemos ni idea. No lo hemos practicado nunca. No

sabemos qué le pasa, cómo valora los resultados, cómo valora las sensaciones, qué importancia da a determinadas inseguridades e incomodidades. Todos los sistemas de análisis que se utilizan en el sector del automóvil, como por ejemplo los análisis factoriales, en turismo se han empleado muy poco hasta ahora. Por lo tanto, debemos empezar a aprender y tenemos que hacerlo a toda prisa, pues, de lo contrario, no podremos gestionar la estrategia verde y cometeremos el error de continuar gestionando sólo la parte roja.



Transparencia 2. Estrategias de gestión de la competitividad

Los resultados son las experiencias: eso es lo que busca el cliente. Las hay de cuatro tipos (ved la transparencia 3): por un lado, cuando Smith se involucra en una experiencia, o bien queda absorto mentalmente, o bien inmerso físicamente; por otro, las experiencias se dividen en activas o pasivas. Smith puede disfrutar de una experiencia pasiva de entretenimiento mirando un espectáculo o bien puede participar activamente en alguna actividad educativa. Además, tenemos las experiencias estéticas, como contemplar la puesta de sol desde un desierto, o las experiencias de escape, como el *rafting*.



Transparencia 3. El desarrollo de experiencias

A partir de ahora ser competitivo quiere decir ofrecer un abanico más rico de experiencias a nuestros clientes y, por lo tanto, las experiencias ya no pueden suceder por sí solas y por casualidad. Disney tiene todas las experiencias diseñadas. Cada hotel temático de Port Aventura posee ciento veinte experiencias que definimos mucho antes de que los arquitectos empezaran a diseñar los hoteles. Se incluyen desde los olores hasta las músicas en los diferentes momentos del día.

Hace poco un alemán se compró una isla en el océano Índico, que bautizó con el nombre de Frégate Island<sup>[uris]</sup>, y ahora vende lo que él llama *island experiences*. En la cubierta del catálogo hay un chico con los ojos medio cerrados, fijos en el horizonte, esperando que llegue la isla de sus sueños. El catálogo te promete una isla idílica llena de sensaciones y de aventuras, como "pasear por la selva, ver tortugas gigantes, descubrir el sabor que tiene la sal en la piel bajo el ecuador, hacer pescado a la brasa en la playa, coger los plátanos directamente del árbol y dormir en una cabaña". La mayoría de las experiencias son estéticas. Para despertarte incluso utilizan un xilófono. Una semana de *island experiences* cuesta 1.400 dólares por persona y día con el billete de avión aparte y, además, hay que reservar con seis meses de antelación; ahora bien, eso sí, te garantizan que esta experiencia sólo la tendrán un máximo de sesenta clientes al mismo tiempo.

### 3.3. La gestión emocional del turista

En primer lugar, debe realizarse una buena gestión del valor, aunque la gestión de los sentimientos es cada vez más importante. El cliente quiere que se le "acaricie" la pirámide emocional. Por una parte, eso incluye seguridad: en un complejo turístico el cliente entiende el entorno, sabe cuáles son sus derechos, sabe lo que pasa, sabe dónde están las cosas. Por otra, cuando quiere variedad, pueden sorprenderlo continuamente y pueden darle muchas opciones de cosas que puede hacer. Es un servicio personalizado y no masificado. Además, recibe el estado emocional de sentirse

conectado, sentirse parte de un grupo y sentirse aceptado. Tiene la sensación de que está creciendo y de que acabará las vacaciones mejor de como las ha empezado porque siente que ha aprendido, porque ha mejorado su carácter, su manera de ser. Finalmente, encontramos el estado emocional de sentir que se contribuye a algo, que se hace algo útil, que se sirve para algo.



Transparencia 4. La pirámide emocional que ofrece un complejo turístico

Los destinos turísticos, los hoteles, que consigan satisfacer bien esta pirámide emocional estarán dando mucho más valor al señor Smith. No obstante, de nuevo insisto en que es preciso realizar mucha investigación que nos permita entender la letra menuda que se esconde detrás porque, hoy por hoy, trabajamos básicamente a partir de hipótesis.

Un noventa por ciento de las decisiones que ayudamos a tomar están basadas fundamentalmente en hipótesis. Corremos el riesgo de equivocarnos permanentemente porque trabajamos de un modo excesivo con hipótesis. Yo estoy sorprendido de que mis colegas que trabajan para el sector del automóvil no se hayan convertido aún en los reyes del mundo: con la cantidad de información y de inteligencia que poseen sobre los mercados, no sé cómo no los comprenden. Si la tuviéramos nosotros, seríamos inmejorables.

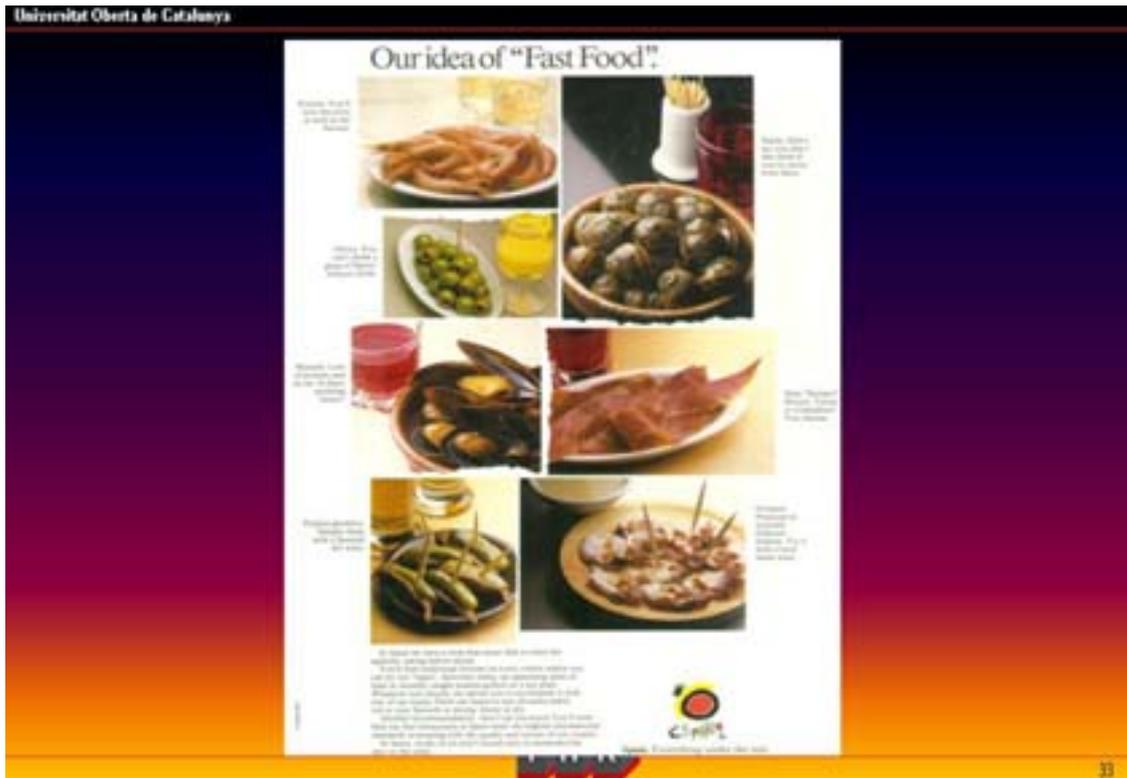
### 3.4. Una nueva manera de comunicar

Finalmente, debemos aprender a comunicar todo esto de otra manera. Ya he dicho que pasamos de la inteligencia racional a la inteligencia emocional, lo que quiere decir que anuncios como el de la transparencia 5 están muy bien pero todavía tienen un fuerte componente racional.



Transparencia 5. Anuncio publicitario

Esta idea de la comida rápida de la transparencia 6, por ejemplo, también está muy bien buscada, pero, como en el caso anterior, es bastante racional. Es un anuncio que hicieron para Estados Unidos cuando los americanos decían que en Italia se comía mucho mejor que en España. El mensaje era: si esto es la comida rápida, imagínense qué comen cuando se sientan a la mesa.



Transparencia 6. Anuncio publicitario

¿Cuál es la nueva tendencia? Ahora debemos establecer una comunicación mucho más emocional con Smith porque busca experiencias y emociones. Por ejemplo, el anuncio de la transparencia 7 vemos que dice: "Picasso ya pintaba a los ocho años, Lorca escribía poesía a los nueve y Falla ya componía música a los trece. Lo llevamos en la sangre".



Transparencia 7. Anuncio publicitario

La transparencia 8 dice, por ejemplo: "Hacer música tiene que ser como la vida misma. Una explosión de libertad". Hicieron otro que decía: "Quienes vienen a España vuelven y vuelven y vuelven". ¿Por qué? Porque España los apasiona. Es una comunicación bastante más emocional y creo que es la que tiene que imponerse.

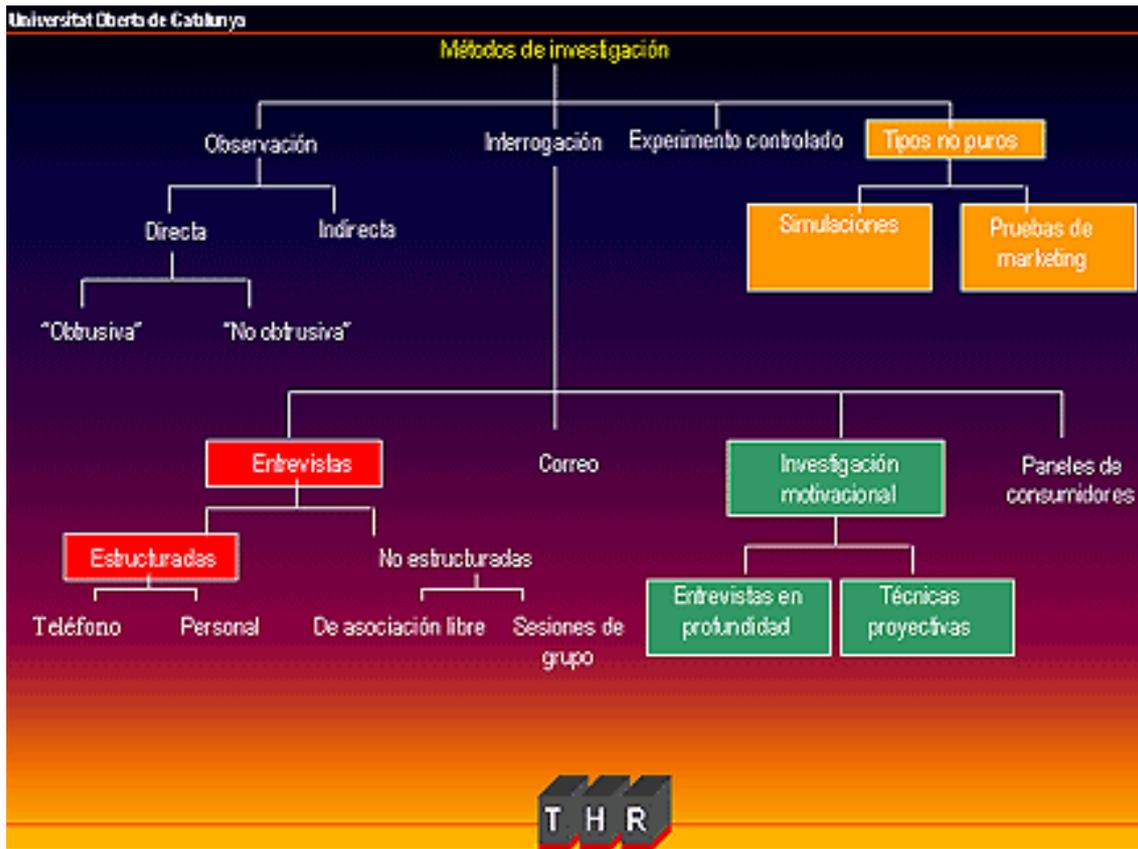


Transparencia 8. Anuncio publicitario

### 3.5. Los nuevos métodos de investigación

¿Qué pasa con la investigación? La hay de muchos tipos, pero hasta ahora hemos gastado el dinero haciendo entrevistas estructuradas en las que sólo hay que poner crucecitas. Se pregunta al señor Smith por qué viene a España y tiene que escoger entre el sol, el clima y el paisaje. La encuesta se acaba en un momento y hace quince años que salen los mismos resultados. En cambio, si se le pregunta qué palabras asocia con las Islas Canarias, entonces, el señor Smith ya no habla de clima ni de paisaje, sino que habla de África, exotismo y aventura.

Así pues, empieza a haber pruebas más que contundentes de que hemos seguido una estrategia de investigación equivocada, por decirlo de una manera suave. Por tanto, pensamos que en el futuro deberá cambiarse completamente el enfoque de la investigación por las razones que he explicado y tendrá que hacerse mucho más uso de la investigación motivacional, de las entrevistas en profundidad, de las técnicas proyectivas, que suelen dar unos resultados espectaculares, y sobre todo tendremos que basarnos en los tipos no puros, por muy heterodoxos que sean, con muchas simulaciones y muchas pruebas de marketing. Yo creo que éste es el nuevo camino. Todos los institutos y los expertos en encuestas estructuradas lo tienen mal si no se actualizan. En resumidas cuentas: nuevo turismo, nuevas formas de investigación. Muchas gracias.



Transparencia 9. Métodos de investigación

## Turno de palabras

👉 Moderador:

Muchas gracias por su conferencia. Creo que ahora es el momento de pasar la palabra a estudiantes o profesores.

👉 Pregunta:

Por lo que ha dicho este turismo sólo está orientado al turista con una posición económica muy buena. ¿Vale la pena que todo el mundo le dedique tantos esfuerzos?

Bordas:

Según nuestras estimaciones, cada año los europeos producen 220 millones de viajes turísticos de placer. Calculamos que hoy sólo un veinticinco por ciento, es decir, unos 50 ó 60 millones, ya serían viajes de placer con un fuerte componente de sociedad de ensueño: de emociones, sensaciones, experiencias, etc. El setenta y cinco por ciento restante, aún no. Calculamos, sin embargo, que en los próximos cinco años ya será del cincuenta por ciento. Esto nos lo dicen todos los colaboradores especializados y todas las encuestas. Va creciendo muy rápidamente. Una planificación estratégica mínimamente sensata, si quiere hacerse a largo plazo, tiene que hacerse a ocho o diez años. Dentro de ocho o diez años, tenemos que pensar que esto que acabo de explicar ya podría representar un sesenta o un setenta por ciento del mercado y, por lo tanto, sería merecedor de una atención total.

El ejemplo de Frégate island es para ricos, pero hacer *rafting* en el Pallars Jussà yo diría

que es bastante asequible, o el agroturismo bien hecho, que consiste fundamentalmente en experiencias estéticas y de ocio, tampoco es para gente rica. Las experiencias que puedes ofrecer no necesariamente deben ser experiencias costosas y, por lo tanto, caras. La gestión del sistema emocional no tiene nada que ver con el nivel socioeconómico del individuo. Yo creo que "acariciar" las emociones de nuestros clientes abarca todos los niveles de renta. Lo que es importante es que entendamos que nuestro oficio consiste básicamente en suministrar a nuestros clientes siete días de estados emocionales positivos. Esto es lo que se compra al final.

Pero para dar al señor Smith siete días de estados emocionales positivos permanentes, tenemos que entender estos estados y tenemos que entender muy bien su psicología. Esto quiere decir que poco a poco debemos ir incorporando a la industria del turismo a gente que sepa de ello más que nosotros. Es una industria con mucha ingeniería y muy poca fantasía. Tenemos que atraer hacia la industria a gente procedente del campo de la antropología, la sociología, la psicología, el teatro, el cine y la educación física. Creo que el futuro del turismo depende en gran medida de si somos capaces de abrir la ventana de una vez, de dejar entrar aire fresco y de hacer venir hacia el turismo a antropólogos, psicólogos, educadores físicos, gente de Hollywood o gente del cine, del teatro, que nos ayuden a ejercer nuestro oficio y que den al señor Smith siete días de estado emocional positivo y que se quede con ganas de repetirlo.

👉 Pregunta:

Pero, cuando eso se haya conseguido e incluya un sesenta o un setenta por ciento de la población, ¿no cree que perderá gran parte de su atractivo?

Bordas:

Si el turismo de la sociedad de ensueño se convirtiese en un turismo masificado y si la gestión de los servicios fuese una gestión "comodidizada", yo creo que sería el último gran error que habríamos podido cometer, porque luego ya no podríamos cometer ningún otro. Habríamos dejado de existir como industria.

El nuevo turismo que viene exige unos niveles altísimos de personalización, pero, como tenemos que tratar con grandes números de turistas, debemos aprender a dar un servicio personalizado a las masas. ¿Y eso cómo se hace? Es como aprender a jugar al Lego. En este caso se trata de un conjunto de módulos de servicio –en el Lego es un conjunto de piezas de plástico– y unas reglas de combinación entre módulos. Puedes juntar las piezas del Lego de muchas maneras pero no de todas. Por tanto, ¿cómo personalizaremos a las masas? Creando módulos de servicio con unas normas para combinarlas, y el consumidor mismo realizará estas combinaciones y las pedirá, o bien de palabra, o bien por Internet.

Se quedarían sorprendidos de los ejemplos de empresas que están triunfando en este camino de la personalización masiva. En Bruselas hay un hotel en el que, en el momento de la entrada, te preguntan cómo quieres que esté decorada la habitación, al estilo tropical, caribeño, alemán, bávaro, tirolés, y te dan la habitación con la decoración –más o menos acertada– que desees. En cuanto a los cruceros, Royal Caribbean ya tiene dos barcos en los que tú mismo te haces el programa diario dentro del barco. Les ha representado un descalabro impresionante y tras nueve meses aún están muy aturdidos. Estoy convencido, sin embargo, de que gracias a cuatro técnicas de personalización seguramente dentro de unos nueve meses lo tendrán todo controladísimo.

👉 Pregunta:

¿Qué diría a los destinos turísticos que no tienen intenciones de renovarse?

Bordas:

Pues, nada, que se compren el libro de Michael Porter y se lean el capítulo de estrategias

de final de partida; que se dediquen a ganar dinero los diez o doce años que les quedan y después, mala suerte. Ésta es la solución para la mayoría de destinos, salvo aquellos que tengan un gran control social o unos líderes muy poderosos que manden mucho al pueblo y que consigan imponer estrategias competitivas muy estrictas. Sin embargo, para que funcione una cosa así, tienen que ponerse de acuerdo dos mil personas. No veo factible que tanta gente –desde los hoteleros hasta los del restaurante, pasando por los del Ayuntamiento– se ponga de acuerdo.

En cierto modo es lo que se ha hecho en Benidorm. Benidorm se está salvando porque decidieron especializarse en la tercera edad y el bailoteo. Los ingleses y los del IMSERSO en Benidorm se lo pasan pipa porque esta tarde habrá ciento sesenta orquestas tocando en vivo y lo que quieren es bailoteo para la tercera edad. Es fantástico, pero sólo para este público. Se trata de un caso excepcional que les ha costado diez años, y haciéndolo muy bien.

Veo muy difícil que con otros destinos turísticos se pueda llegar a convencer a tantos actores tan diferentes de que una estrategia competitiva tiene que ser consensuada y de que todos tienen que ir en la misma dirección. Las veinticuatro mil camas de Taghazoute son factibles porque no tienes que pedir muchos permisos. Se dice que la música ambiental es Mozart y si te gusta, bien, y si no, mala suerte.

👉 Moderador:

Creo no es sólo en la industria turística, sino también en otras industrias: cada vez parece más importante que mande sólo uno y que los demás manden menos y sigan todos la misma dirección.

Bordas:

Lo que decía ahora era broma, pero pensando en aquel viejo concepto que rechazábamos tanto, al menos algunos, de la *democracia orgánica*, en ocasiones llegas a pensar que quizá sí que podría recuperarse algo de aquel disparate. A veces tienes la sensación de que algunas empresas y algunos destinos turísticos lo que necesitan es alguien con las ideas claras que haga que las cosas avancen hacia un mismo objetivo, porque si no, no hace falta que les hable del caos que se crea en los municipios turísticos; y multiplicar el caos es un mal camino para el futuro.

👉 Pregunta:

¿Se ha previsto hacer algún estudio de los impactos ambientales que supondrán estas nuevas formas turísticas? Esta isla que comentaba, por ejemplo, antes debía de ser virgen.

Bordas:

Más que de impactos ambientales, hablaría de equilibrios ambientales, es decir, la cantidad de impactos ambientales que un territorio o un ecosistema puede absorber depende de la energía fiscal que inyectes al sistema. Si a más impacto, inyectas más energía, alcanzas otro nivel de equilibrio, hasta que llega un momento en que por mucho que inyectes, no aguanta.

Además, creo que la sociedad de ensueño es tan sensible a los temas ambientales que los destinos turísticos, los hoteles, que en los próximos cinco o seis años no tengan sellos internacionales que certifiquen su calidad ambiental simplemente no tendrán ni clientes. Ahora en Alemania los clientes ya lo exigen y algunos sólo van a destinos que tengan el sello de Green Globe<sup>tur71</sup>. Yo creo que las empresas cambian no porque quieran, sino porque alguien las hace reaccionar, y estos sellos de calidad, por ejemplo, las obligarán a cambiar.

### Lista de URL:

[url1]:<http://www.altair.es>

[url2]:<http://www.kuoni.es>

[url3]:<http://www.royalcaribbean.com/asp/default.asp>

[url4]:<http://www.nationalgeographic.com/xpeditions/>

[url5]:<http://www.fregate.com>

### Bibliografía:

JENSEN, Rolf. (1999). *The dream society: How the coming shift from information to imagination will transform your business*. Nueva York: McGraw-Hill. 256 págs.

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theater and every business a stage*. Boston: Harvard Business School Publishing. 252 págs.

### Enlaces relacionados:

⇒ Consultoría turística THR:

<http://www.thr.es>

#### Citación bibliográfica:

BORDAS, Eulogio. (2003). "Hacia el turismo de la sociedad de ensueño: nuevas necesidades de mercado". En: *Inauguración del primer semestre del curso 2002-2003 de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC* (2002: Bellaterra) [conferencia en línea]. UOC. [Fecha de consulta].  
<<http://www.uoc.edu/dt/20219/index.html>>

[Fecha de publicación: abril de 2003]