

ZARAGOZA APUESTA POR SU PROYECCIÓN EXTERIOR

I. ARMISÉN

La abundante Zaragoza, cabeza de Aragón, madre de insignes reyes, basa de la mayor columna de la fe católica en santuarios y hermosa en edificios, poblada de buenos, así como todo Aragón de gente sin embeleco.

Baltasar Gracián (1)

SUMARIO: I. INTRODUCCIÓN. — II. EL TURISMO Y SU RELACIÓN CON OTRAS ACTIVIDADES: 1. La evolución del turismo y su toma de contacto con otras actividades. 2. Turismo, Patrimonio y Cultura. 3. Turismo e investigación científica. 4. Turismo y las nuevas tecnologías. 5. Turismo, Ordenación del Territorio y Urbanismo. 6. Turismo y Administración Pública. — III. LA DEMANDA DEL TURISMO DE ZARAGOZA: 1. El perfil de la demanda, según datos del Instituto Nacional de Estadística. 2. El perfil de la demanda, a partir de las consultas en los puntos de información turística. 3. La cuota de mercado de Zaragoza. — IV. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE TURISMO DE ZARAGOZA: 1. Objetivos de Turismo de Zaragoza. 2. Líneas estratégicas de Turismo de Zaragoza: los Programas. — V. LA PROMOCIÓN EXTERIOR DE LA CIUDAD DE ZARAGOZA: 1. La promoción exterior de Zaragoza entendida como necesidad. 2. Los ejes de actuación. — VI. HACIA UN MODELO DE OFERTA TURÍSTICA DE CALIDAD: 1. Hacia un modelo turístico europeo: el turismo urbano y la gestión integrada de la calidad. 2. El Plan de Calidad de Turismo de Zaragoza. 3. La gestión integrada de la calidad en Zaragoza. Hacia un modelo de desarrollo sostenible.

I. INTRODUCCIÓN

El desarrollo del turismo de Zaragoza se ha basado en la definición de proyectos de trabajo sobre los que sustentar las líneas maes-

(1) Baltasar GRACIÁN, *El Criticón*. I.ª Parte en la Primavera de la niñez y en el estío de la Juventud, Zaragoza, Editor Ivan Nogués, 1651. (Ejemplar de la Biblioteca Nacional).

tras de actuación, con la idea general de aglutinar todos los esfuerzos, tanto internos del propio Turismo de Zaragoza, como externos, de otras Administraciones Públicas, de empresas privadas y organizaciones sectoriales y orientarlos en un proyecto común de futuro para el desarrollo turístico y la proyección exterior de nuestra ciudad. Todos ellos son los protagonistas del éxito de esta actividad en la ciudad, a todos ellos hay que agradecer su contribución en cuanto partícipes de tan ilusionante y ambicioso empeño. Asimismo, es necesario reconocer la labor desarrollada por el equipo humano que formamos Turismo de Zaragoza y que trabajamos diariamente con la ilusión de aportar nuestro esfuerzo a tan fascinante proyecto.

El desarrollo del turismo en nuestra ciudad se asienta en el convencimiento de que una de las características fundamentales del turismo es la diversidad, y que cada territorio, cada ciudad debe de buscar su modelo de desarrollo turístico, ya que no existe un único modelo. Puesto que la oferta es variada en cada caso, las aspiraciones y estructura de cada sociedad que se plantea un modelo de desarrollo turístico es, asimismo, diferente; y para ello es precisa la planificación que oriente sobre las peculiaridades del mercado, dirija las actuaciones y elabore las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos deseados.

El modelo de desarrollo turístico implica a los distintos agentes que actúan sobre la ciudad, tanto públicos como privados, y por lo tanto, ha de tener una importante componente de acuerdo y colaboración. En el presente artículo se pretende un acercamiento al fenómeno turístico desde su relación con otras actividades, a la demanda turística, a las líneas estratégicas del desarrollo del turismo en Zaragoza. Todo ello, debe estar apoyado en dos pilares fundamentales: la incorporación del criterio de calidad total y a la promoción exterior de Zaragoza.

II. EL TURISMO Y SU RELACIÓN CON OTRAS ACTIVIDADES

1. La evolución del turismo y su toma de contacto con otras actividades

El turismo, de ser una actividad minoritaria (2), ligada en no pocas ocasiones a la aventura o al descubrimiento y a la descripción de

(2) Respecto a la evolución histórica del turismo, consúltase el artículo de Roy MALKIN, *Los Pioneros* en «Unesco. El Correo», número 7/8-99 (1999).

indómitos parajes (3), se ha convertido en los últimos años en una actividad mayoritaria que mueve un gran número de personas cuya percepción del turismo es muy diferente. Se inició para el conocimiento de otras culturas o de otros lugares basado en el «dolce non far niente», para convertirse en una forma de ocio que ha llegado a ser una actividad económica de enorme importancia.

Esta popularización de la actividad turística hay que enmarcarla en el proceso de aceleración histórica que caracteriza el último siglo, que ha traído consigo la democratización de distintas facetas de la actividad humana, como la cultura o la información, el incremento de los medios de transporte y la tecnología de los mismos, la entrada en vigor de la legislación social de las vacaciones pagadas y, en definitiva, la progresiva instauración de la sociedad del ocio.

Por lo tanto, es preciso valorar el turismo en su justa medida, olvidando la vieja consideración del mismo como una actividad más o menos marginal o anecdótica dentro del sector servicios; en relación con esta minusvaloración de nuestra actividad es sintomático señalar que en el índice de autores y materiales del «Handbook of International Economics», editado en 1995 por Grossman y Rogoff no aparece el término turismo. Como hito de la ruptura con esta vieja consideración podemos considerar la publicación del documento de trabajo de la O.C.D.E. «Política de Turismo y turismo internacional en los países miembros de la O.C.D.E.», texto en el que aparece publicada la Decisión del Consejo de la O.C.D.E. en relación con la política en el campo del turismo internacional adoptada por el Consejo el 27 de noviembre de 1985.

Dada la expansión del turismo como actividad fundamental en nuestra sociedad, es evidente que se han creado una serie de relaciones con otras actividades que, por una parte, los agentes que intervienen directamente en el turismo han de tener muy en cuenta y, por otra, no pueden ser desdeñadas por los actores del resto de actividades.

2. Turismo, Patrimonio y Cultura

El turismo, dado el incremento de la formación de la población y su mayor preocupación cultural, tiene una estrecha relación con el patrimonio histórico, cultural y natural, entendido éste en sentido am-

(3) Entre los autores que adoptaron en el siglo pasado el modelo científico positivista, y para conocimiento del mismo, es muy destacable la aportación de Alexander VON HUMBOLDT (1769-1859).

plio, definible como lo constituido por todos los elementos, materiales o inmateriales, donde un determinado grupo reconoce sus señas de identidad.

Por lo tanto, por un lado, las políticas de turismo han de adaptarse a este cambio de sensibilidad en la concepción del mismo (4) y por el desarrollo de infraestructuras y servicios (5) en zonas de gran potencialidad de desarrollo de este tipo de turismo como Aragón en general y Zaragoza, en particular, dado nuestro impresionante patrimonio; reorientación que se inscribe en el marco de las recomendaciones de la O.C.D.E. (6), en el que aconseja a los países miembros, entre otros objetivos de la política turística, la descentralización de las actuaciones turísticas y la mejora y diversificación de la oferta.

Por otro lado, y dada la estrecha relación existente en la actualidad entre el turismo y la conservación del patrimonio, es preciso que la actividad desarrollada en torno a la protección y la promoción del patrimonio histórico, cultural y natural esté conectada con la actividad turística, para optimizar las inversiones en ambos campos y ofertar un paquete turístico completo y de calidad (7).

La consideración de esta interrelación entre turismo y cultura ha hecho que en otros países europeos se haya avanzado hacia la recuperación del patrimonio histórico, cultural, considerando como parte integrante del mismo elementos como fábricas de la primera o segunda revolución industrial o viejas estaciones de ferrocarril, la denominada «arqueología industrial», que surge en la Gran Bretaña en la década de los cincuenta y que ha ido evolucionando hasta dar soporte a actuaciones turísticas y culturales. En España son interesantes actuaciones como el Museo del Ferrocarril de Gijón o el Centro de Arte Contemporáneo Reina Sofía de Madrid, las rehabilitaciones y puesta en uso de los citados edificios industriales (Gare de Orsay, París) o las grandes actuaciones de reconversión en zonas industriales en desuso (Milán) en la práctica totalidad de las ciudades europeas con un

(4) De imprescindible consulta son las Conclusiones del Curso de la Universidad Internacional Menéndez y Pelayo, impartido en Sevilla del 3 al 7 de octubre de 1997 sobre turismo metropolitano en Europa.

(5) Para un análisis más profundo de la infraestructura de nuestra actividad consúltase Yves TINARD, *Turismo. Economía y Gestión*, traducción castellana de Antonio ÁLVAREZ SOUSA, Barcelona, Bosch Casa Editorial, S.A., 1996.

(6) Véase: O.C.D.E., *Politique de tourisme et tourisme international dans les pays membres de l'O.C.D.E.*, París, Service de Publications de l'O.C.D.E., 1986.

(7) A este respecto es interesante el trabajo de Matilde GONZÁLEZ MÉNDEZ, *Turismo alternativo y patrimonio cultural: una relación ambigua*, en *Revista de Arqueología* n.º 186, (1996).

pasado industrial que dejó elementos arquitectónicos de interés turístico y cultural, como es el caso de Zaragoza.

Podemos afirmar que el turismo ha asignado funciones económicas al patrimonio arqueológico, monumental, museístico y natural, pasando este patrimonio a ser casi un objeto de consumo, fácilmente accesible y capaz de generar sorpresa y placer. El turismo ha contribuido a integrar el patrimonio en el universo económico, provocando modificaciones en el sistema de protección y puesta en valor del mismo (8), llegando a ser considerada su conservación, según Cynthia Guttman (9), como «una inversión en infraestructura, al igual que la construcción de un aeropuerto o de una carretera».

Junto al patrimonio histórico y cultural hay que valorar la relación de la componente propiamente cultural con el turismo, factor donde descansa, en ocasiones, la imagen y atractivo de las ciudades, tanto la oferta permanente (museos, patrimonio) que alcanza el mayor exponente si está integrada en los conjuntos histórico-artísticos, como la relacionada con eventos y manifestaciones temporales (espectáculos, exposiciones, temporadas de teatro, música, festivales). Ambas vertientes deben de estar integradas y estrechamente interrelacionadas (10).

En definitiva, la puesta en valor del patrimonio y la cultura para su aprovechamiento turístico supone un valor añadido para la recuperación ambiental y la creación de imagen diferenciada de la ciudad para responder a la demanda de un segmento de mercado con unas perspectivas muy favorables, como es el turismo urbano.

3. Turismo e investigación científica

Dada la importancia alcanzada por el turismo no es de extrañar que la ciencia haya mostrado un reciente interés por la investigación turística, especialmente en dos áreas del conocimiento científico: la Economía y la Geografía (11), compleja labor investigadora dadas las

(8) Consúltase el artículo de Valéry PATIN *Cultura y turismo: hacia una economía de mercado* en *«Unesco-El Correo»* n.º 7/8-99 (1999), pp. 35-36.

(9) Cynthia GUTTMAN, *Europa central: de castillo en castillo*, en *Unesco-El Correo* n.º 7/8-99 (1999), pág. 49.

(10) Consúltase: VV.AA., *Turismo metropolitano en Europa*, «Revista de Estudios Turísticos» número 126 (1995).

(11) Para el análisis de la evolución de la investigación en Economía y Geografía es muy recomendable la lectura de: VV.AA., *La investigación turística española en economía y geografía*, «Revista de Estudios Turísticos» número 129 (1996).

implicaciones que el turismo tiene ya que, al abarcar una gran diversidad de actividades y por el hecho de haberse entendido como objeto de investigación relativamente reciente, su percepción se dificulta.

A pesar de ello, y, siguiendo a Bote Gómez, podemos afirmar que «el estudio de la actividad turística se ha ido incorporando en las principales teorías del desarrollo económico: la teoría de las etapas del crecimiento económico (Rostow), la del cambio estructural (Lewis y Chenery) o la teoría de la dependencia internacional (economistas latinoamericanos)» (12).

De la misma manera la investigación del turística se ha desarrollado y evolucionado en el ámbito de la geografía: «desde la Geografía también se ha estudiado el turismo, dando paso a una Geografía del Turismo, Ocio y/o Recreación; o indirectamente al cultivo de la literatura viajera y el arte apodémico, (...). En cuanto a su objeto de estudio cabe decir que ha cambiado desde principios de siglo sobre la base de la propia evolución de las implicaciones turísticas; y en cuanto al enfoque conceptual y metodológico, en clara vinculación con la dinámica de los postulados geográficos dominantes en cada período. (...). La sucesión de propuestas metodológicas para el estudio geográfico del ocio, y particularmente del turismo, ha sido paralelo al desarrollo paradigmático de nuestra disciplina» (13).

4. Turismo y las nuevas tecnologías

La incidencia de las nuevas tecnologías en nuestra sociedad es incuestionable y, por lo tanto, también tiene una gran influencia en el turismo, dado su reciente evolución y su carácter de actividad de futuro. Es ésta una de las actividades que más rápidamente se adapta a las nuevas tecnologías. Piénsese en la posibilidad de reservar «en línea» desde la red, el pago del uso de infraestructuras turísticas desde la red o la presentación de ofertas turísticas desde internet (14). De ahí que la oferta de Zaragoza ya se haga por internet (en la página www.turismozaragoza.com) con la idea de mostrar virtualmente nues-

(12) BOTE GÓMEZ, *La investigación en España sobre turismo y desarrollo económico*, en «La investigación turística española en Economía y Geografía», número 129 (1996), p. 9.

(13) ANTÓN I CLAVÉ, Salvador, LÓPEZ PALOMEQUE, Francisco, MARCHENA GÓMEZ, Manuel J., VERA REBOLLO, J. Fernando, *La investigación turística en España: Aportaciones de la Geografía (1960-1995)*, en «La investigación turística española en Economía y Geografía número 129 (1996)», p. 168.

(14) Consúltase el artículo VV.AA., *Buenos tiempos para los viajes*, en Unesco-El Correo n.º 7/8-99 (1999), pp. 26-27.

tra ciudad. Algo que ya realizan muchas ciudades y áreas turísticas, pero especialmente interesante para nosotros ya que el perfil del turista «internauta» coincide con el del segmento del mercado (15) más interesante para nuestra ciudad (según las conclusiones del Doctor de la Universidad Carlos III, D. Fernando Castro Morales (16)) puesto que se trataría de un ciudadano «joven, urbano, familiarizado con las nuevas tecnologías e interesado por la cultura» (sic).

5. Turismo, Ordenación del Territorio y Urbanismo

El turismo es fundamental en el desarrollo económico y en la ordenación territorial de un espacio (17). Es una actividad con un fuerte impacto en el territorio sobre el que actúa, especialmente en nuestro país, donde es una de las más importantes actividades económicas (18).

Este impacto es fácilmente comprensible si entendemos que el turismo es un fenómeno eminentemente espacial, modificador del paisaje, de las redes de transporte y de la política urbanística (19). Por ello hay que contar con nuestra actividad para la potenciación de la red carretera, ferroviaria y, sobre todo, aeroportuaria. La llegada del AVE puede ser un beneficio para la movilidad de los ciudadanos zaragozanos, pero también una oportunidad de impulso de la actividad turística de nuestra ciudad. Por ello, la influencia del turismo es, por otra parte, fundamental para el desarrollo urbanístico de la ciudad y, por lo tanto, no conviene obviarla para «hacer ciudad» y esto es así, no ya sólo en aquellas localidades nacidas o desarrolladas exclusivamente para un turismo masivo, sino también en otras ciudades como la nuestra en la que el turismo es una actividad económica más dentro de una gran diversidad de actividades económicas. El turismo —en ocasiones— hace que los espacios urbanos y edificios ciudada-

(15) Para un análisis de la segmentación del mercado turístico, véase Adrián BULL, *La economía del sector turístico*, Madrid, Alianza Editorial, 1994.

(16) Manifestadas en las *Jornadas sobre patrimonio, museos y turismo cultural*, celebradas en 1998 en Córdoba.

(17) Para las relaciones entre nuestra actividad y la actividad económica en el marco del desarrollo espacial de un territorio, véase Joan-Eugeni SÁNCHEZ, *Espacio, economía y sociedad*, Madrid, Ed. Siglo XXI, 1991.

(18) Para las implicaciones espaciales de nuestra actividad consúltase José DÍAZ ÁLVAREZ, *Geografía del Turismo*, Madrid, Síntesis, 1988 y Luis FERNÁNDEZ FUSTER, *Geografía general del turismo de masas*, Madrid, Alianza Editorial, 1991.

(19) A este respecto es muy interesante la consulta del monográfico: VV.AA. *La ciudad del 2000*, en «Revista de Occidente» número 185 (1996).

nos sean transformados, convirtiéndolos casi en artículos de consumo. Las implicaciones de la concepción del espacio urbano como mercancía turística son enormes, sobre todo cuando se trata de reproducir o proteger las formas del dominio público histórico. Desde la consideración del turismo como agente en el urbanismo se llega al concepto de creación de espacios urbanos y arquitectónicos como elementos potencialmente deseables, con actuaciones que van desde los intentos de creación de un urbanismo de escala preindustrial (como las actuaciones en el barrio Antigone de Montpellier) a la puesta en marcha de una infraestructura postindustrial para crear un nuevo paisaje basado en realidades contemporáneas (Valencia).

Por lo tanto, nuestra actividad es clave para el reordenamiento urbano del Casco Histórico y su accesibilidad, para la reutilización y cualificación de la escena urbana a través de la utilización de grandes superficies de gran capacidad de convocatoria y para la recuperación de áreas naturales de interés de nuestro propio término municipal (sotos, galachos), dado que el turista procede habitualmente de países en que la «calidad de vida» es un derecho básico, y —por lo tanto— cuando trata de consumir su tiempo de ocio en un país diferente al suyo exige, cuando menos, la misma calidad medioambiental que la que disfruta en su lugar de origen.

Además, insistiendo en el alcance de la actividad turística, es preciso tener en cuenta la definición de la población de un territorio (en nuestro caso, la ciudad) pudiéndose afirmar que a la población de derecho de nuestra ciudad hay que añadir una población de hecho variable dentro de la que —además de la ligada a otras actividades— hay que tener en cuenta la que tiene relación con la actividad turística. Población que, como ciudadano ocasional, contribuye al pago de los servicios ciudadanos, influye en la actividad económica de la ciudad, genera un importante volumen de ingresos, crea empleo (directo e indirecto) y genera riqueza sin los efectos secundarios de la industria (olores, ruidos, molestias, peligrosidad) pero que —por otra parte y lógicamente— es una población que disfruta de derechos y sujeta a deberes y que precisa de servicios ciudadanos (hace uso de los equipamientos sanitarios, de transporte, etc.).

6. Turismo y Administración Pública

Dentro de la Organización Territorial del Estado consagrada por la Constitución Española de 1978, se plantea un complejo juego de ámbitos competenciales correspondientes a cada una de las Administraciones que componen la Administración Pública.

En el caso de Zaragoza, y por lo que se refiere a las Administraciones Públicas (20), el turismo es una competencia municipal (21) sobre la que actúan distintas Administraciones, desde la Unión Europea (22), la Administración General del Estado (23), a través —fundamentalmente— de la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pymes, la Comunidad Autónoma (24), a través —fundamentalmente— de la Dirección General de Turismo, hasta la Diputación Provincial de Zaragoza (25), y sobre la que podrían actuar otras Entidades Locales, si existieran (Área Metropolitana de Zaragoza, Comarca de Zaragoza, p.e.).

De forma que nos encontramos con una competencia muy atomizada, siendo múltiples las entidades que actúan sobre ella, de ahí la imprescindible colaboración, puesto que el turismo (actividad universal y en la que existe una fuerte competencia entre territorios, dados sus positivos efectos sobre los mismos) ha de ser promocionado de una manera única, debe posicionarse en el mercado con una única «imagen de marca». No puede haber tantos modelos como administraciones y empresas.

Se impone la coordinación y la cooperación:

— con la Dirección General de Turismo y especialmente con la Subdirección General de Cooperación y Coordinación Turística, competentes en el diseño de las estrategias del sector turístico a nivel nacional y la promoción exterior del turismo español y con el Organismo Autónomo Turespaña.

— con la Dirección General de Turismo de la Diputación General de Aragón, órgano competente en el desarrollo de esta actividad en el ámbito aragonés.

(20) Para la consulta del marco jurídico de nuestra actividad, es recomendable la consulta de: Joaquín ALÓS SANZ, *Ordenación y promoción del turismo en Aragón*, Zaragoza, Asociación Promotora, 1997.

(21) De acuerdo con lo dispuesto en el art. 42.2.n) de la Ley de Cortes de Aragón 7/1999, de 9 de abril.

(22) Dirección General XXIII: *Politique d'entreprise, Commerce, Tourisme et Economie sociale*.

(23) Competencia consagrada en la Constitución Española de 1978 (arts. 149.1.3.º, 149.1.13.º y 148.1).

(24) Competencia consagrada en la misma Constitución Española de 1978 (art. 148.18) y en el Estatuto de Autonomía de Aragón (L.O. 5/96 de 30 de diciembre), en su artículo 35.37.º.

(25) A través del Patronato Provincial de Turismo.

— con otras Entidades Locales, tanto aquellas que tengan competencias directas sobre nuestra ciudad, en su caso; como aquellas otras con las que se pudieran realizar acciones conjuntas.

Por otro lado, como ya hemos señalado, es precisa la colaboración con otras administraciones competentes en otras materias relacionadas con el turismo y la implicación de la empresa privada en los distintos programas y actividades de Turismo de Zaragoza para el impulso de esta actividad en nuestra ciudad.

III. LA DEMANDA DEL TURISMO DE ZARAGOZA

1. El perfil de la demanda, según datos del Instituto Nacional de Estadística

Para el estudio de la demanda turística, las fuentes fundamentales de información son dos; por una parte, los datos que facilita el I.N.E. y, por otra, los datos elaborados por el propio Turismo de Zaragoza a través de las consultas que recibe en sus diversos puntos de información turística. Los últimos datos del INE publicados son de 1997, los datos propios son de 1998. En primer lugar, abordaremos el análisis de los datos del Instituto Nacional de Estadística, que se completan con los datos propios que se tratan en el punto siguiente.

La demanda del turismo de Zaragoza, de acuerdo con ambas fuentes, ha marcado en los últimos años una tendencia al constante crecimiento. El número de personas que nos visitaron y pernoctaron en algún establecimiento hotelero en 1998 estuvo cercano al medio millón, permaneciendo en nuestra ciudad una media de 1,72 días (por encima de lo que cabría esperar de una ciudad de interior como la nuestra, como se deduce de la comparación con otras ciudades interiores). Dado que tanto el número de visitantes como el de pernoctaciones (en valores superiores a las ochocientas mil personas) alcanzaron en 1998 los dígitos más altos, permaneciendo estable la estancia media; el índice de ocupación también fue en 1998 el más alto de los últimos años, llegando casi al 43%. Valor que —lógicamente— vuelve a ser de los más altos de las ciudades de interior y de oferta turística con características similares a la nuestra.

Dentro del perfil de la demanda, no basta con conocer el dato total del número de visitantes o pernoctaciones a lo largo de un año, sino que es también interesante conocer su distribución a lo largo de ese período de tiempo. De acuerdo con ello, observamos que la demanda en la ciudad de Zaragoza es bastante estable, teniendo como punta los meses de otoño (septiembre, octubre y noviembre son los

meses con mayor número de pernoctaciones del año) y primavera (mayo y abril fueron los siguientes meses con un mayor número de pernoctaciones a lo largo de 1998).

Del dato de la procedencia de los turistas extranjeros que pernoctan en los establecimientos hoteleros de la ciudad se destacan varios aspectos interesantes, como es el hecho de que alrededor de la mitad de todas las pernoctaciones proceden de cuatro países europeos: Francia, Italia, Portugal y Alemania, y que el resto de la demanda está muy atomizada, si bien se concentra básicamente en los turistas procedentes de países europeos.

2. El perfil de la demanda, a partir de las consultas en los puntos de información turística

Turismo de Zaragoza tiene en funcionamiento en la actualidad tres puntos estables de información turística situados en la Plaza de Nra. Sra. del Pilar, en el Torreón de la Zuda y en la Estación Zaragoza-El Portillo. A estos puntos se añaden otros en función de las necesidades de la oferta (puntos de información turística ligados a la actividad de los informadores en la calle, otros ligados a congresos, etc.). Esta red de puntos de información turística es polivalente. Por un lado, suministra información al turista que a ellos se acerca y, por otro, sirve para conocer y matizar los datos de la demanda, toman el pulso a la actividad turística de la ciudad.

El número de consultas atendidas en estos puntos de información turística ha sido creciente desde 1986 a la actualidad (vid. tabla y cuadro 1), llegando en el año 1998 a atenderse 381.354 consultas lo cual, si lo ponemos en relación con el número de visitantes que aparecen en los datos del I.N.E. (479.279), indica que gran parte de los que visitan nuestra ciudad utilizan este servicio que Turismo de Zaragoza pone a su disposición. En definitiva en estos años se han multiplicado por ocho estas consultas.

A través de ellas se obtiene distinta información, que pasamos a desarrollar, refiriéndonos siempre a los datos del año 1998; lo que ayuda a completar la información aportada por el INE (que se refieren a 1997).

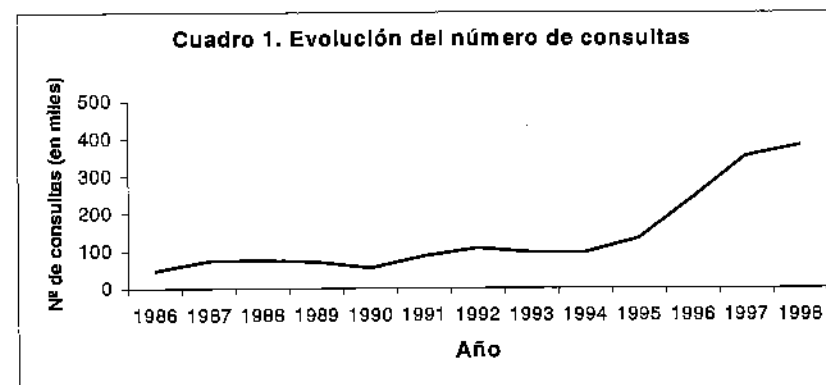
En primer lugar, y dentro de las consultas hechas por los turistas españoles a lo largo de 1998, se observa que más de la mitad de los turistas que nos visitan proceden de Cataluña (un 30,12%) o de la Comunidad de Madrid (un 21,78%). Estas dos Comunidades, junto a la Comunidad Valenciana, Andalucía y Castilla-León, son los lugares

de procedencia de las 2/3 partes de los turistas españoles que nos visitan.

TABLA 1. CONSULTAS ATENDIDAS EN LOS PUNTOS DE INFORMACIÓN TURÍSTICA DE TURISMO DE ZARAGOZA (1986-1998)

Año	Número de consultas
1986	46.950
1987	74.328
1988	75.881
1989	71.043
1990	54.692
1991	87.035
1992	108.451
1993	95.753
1994	95.591
1995	134.164
1996	241.238
1997	352.846
1998	381.354

Elaboración y fuente: Turismo de Zaragoza.



Al margen de la demanda que proviene de dentro de las fronteras españolas hay que atender a la demanda extrafronteriza, en la que se marca una evolución respecto a los datos del INE de pernoctaciones en 1997.

En cuanto a los países o áreas geográficas de los turistas que efectuaron alguna consulta en los puntos de información turística de Zaragoza a lo largo de 1998, y respecto a los datos de pernoctaciones de 1997, destaca el incremento de visitas de latinoamericanos (mercado de gran potencialidad). No obstante, los datos de las consultas en los puntos de información turística no son directamente comparables a las pernoctaciones.

TABLA 2. MOTIVACIÓN DE LA VISITA A ZARAGOZA, 1998

Motivo	N.º de consultas	% sobre el total de las consultas
Cultural	170.329	60,28
Religiosa	25.397	8,99
Lúdica/deportiva	24.789	8,77
Visita a amigos o familia	23.649	8,37
Laboral o estudios	12.242	4,33
Congresos	8.060	2,85
Compras	6.881	2,44
Otros	11.214	3,97

Elaboración y fuente: Turismo de Zaragoza.

Dejando al margen la procedencia de los turistas que nos visitan, en la que hay una cierta estabilidad (dejando a salvo el hecho de que Latinoamérica ocupa en 1998 prácticamente el lugar ocupado por Portugal en 1997), un aspecto fundamental que Turismo de Zaragoza analiza a través de las consultas a sus puntos de información es la motivación de la visita a Zaragoza: qué es lo que atrae a un turista a visitar nuestra ciudad (vid. tabla 2). La motivación mayoritaria es la cultural (concentrando más de 60% de las respuestas), lo que muestra que nuestra ciudad es un punto de referencia clave en el turismo cultural de interior, seguida de actividades religiosas y las lúdico-deportivas.

Por último, y en relación con lo anterior el tipo de información solicitada en los puntos de información turística de Turismo de Zaragoza es fundamentalmente la referida a la riqueza monumental de la

ciudad o la que se refiere a información general de la ciudad o de Aragón (vid. tabla 3).

TABLA 3. TIPO DE INFORMACIÓN SOLICITADA EN LOS PUNTOS DE INFORMACIÓN DE TURISMO DE ZARAGOZA, 1998

Tipo de información	N.º de consultas	% sobre el total de consultas
Monumental	161.389	41,43
General de la ciudad y Aragón	93.424	23,98
Cultural y lúdicodeportiva	47.933	12,31
Alojamiento	22.706	5,83
Transportes	20.425	5,24
España	16.213	4,16
Restaurantes	15.740	4,04
Compras	7.298	1,87
Congresos	4.384	1,13

Elaboración y fuente: Turismo de Zaragoza.

3. La cuota de mercado de Zaragoza

La comparación de la situación de la demanda del turismo en nuestra ciudad con la demanda del turismo en España la realizamos atendiendo a dos variables (la estancia media de los turistas en la ciudad y el índice de ocupación de los hoteles de la ciudad) claves en la cuantificación de esta actividad económica y su comparación con la de otras ciudades de nuestras características, sobre la base de los datos del Instituto Nacional de Estadística.

El Instituto Nacional de Estadística en su elaboración de datos, toma por escala la Comunidad Autónoma y la provincia, destacando, en cuanto al turismo urbano, trece ciudades que denomina puntos turísticos y que constituyen los puntos clave de la oferta turística del país; entre ellos está Zaragoza, por lo que contamos con una serie histórica de datos de nuestra ciudad que nos permite comparaciones y análisis históricos. Por lo tanto, nuestra ciudad es considerada por el I.N.E. como punto de referencia del turismo urbano (ciudades de similar tamaño a la nuestra, como Bilbao o Málaga, no aparecen entre esas trece ciudades).

Según hemos visto, los turistas que visitaron Zaragoza estuvieron una estancia media de 1,72 días y la ciudad gozó de un porcentaje de ocupación de 42,86%.

En cuanto a la estancia media y, si atendemos a criterios cuantitativos, el dato de nuestra ciudad no se puede comparar, desde luego, al de otras ciudades (Torremolinos, p.e. que goza de una estancia media de 5,51), pero si profundizamos en el dato de la estancia media en nuestra ciudad basándonos en el conocimiento del modelo turístico español y atendiendo a criterios cualitativos tendremos que reconocer que es un dato muy satisfactorio. El modelo turístico español se basa, por lo menos, en tres ofertas claramente diferenciadas: el turismo heliotasófilo, concentrado en la costa (prioritariamente mediterránea e islas) caracterizado por ser masivo y, en general, poco exigente con la oferta; el turismo ecológico concentrado en las áreas rurales, especialmente de montaña y el turismo urbano, concentrado en el interior. Los dos últimos tipos de turismo están caracterizados por ser más minoritarios que el primero, pero más exigentes con la oferta y el punto de destino. Entre ambos, hay puntos mixtos que pueden ofrecer distintos aspectos de la oferta turística. Obviamente el turismo zaragozano es eminentemente cultural, científico y de negocios; es un turismo urbano de interior, con características muy diferentes del turismo de sol y playa. Por ello ha de ser comparado con las ciudades y puntos turísticos que conforman ese turismo de interior y no con una realidad absolutamente ajena a la nuestra como es el turismo costero. De ahí que para conocer si el dato de la estancia media en nuestra ciudad es o no satisfactorio, hay que tener en cuenta el dato de la estancia media en el interior del país y así, observamos que ésta en ambas Castillas y Extremadura y en las ciudades andaluzas del interior (Córdoba, p.e.) ronda el 1,5, es decir, por debajo de la de nuestra ciudad. Pero no sólo eso; ciudades de tamaño similar a la nuestra que gozan de posibilidades de oferta mixtas, puesto que a su condición de ciudades de gran interés cultural, añaden su atracción turística para el turismo heliotasófilo (de gran importancia en nuestro país) tienen una estancia media en línea con la de nuestra ciudad (Valencia y Sevilla tuvieron una estancia media de 1,88 en el mismo año de 1998).

El dato de estancia media era, como hemos visto, positivo a lo largo del año 1998, pero ha sido todavía mejorado a lo largo de lo que va del año 1999 (según los datos provisionales del I.N.E.). Este organismo estatal publica los datos de estancia media de los diez puntos turísticos con mayor número de viajeros de cada mes. Se trata de las diez ciudades capaces de atraer un mayor número de viajeros, de los puntos fuertes del turismo español, entre las que suele estar nuestra ciudad, lo que permite que hagamos un seguimiento estrecho

del dato de la estancia media en la misma. Así, por citar tan sólo los últimos datos publicados por el I.N.E. de la encuesta de ocupación hotelera, vemos que en el mes de abril de 1999 Zaragoza contó con una estancia media de 1'89 días, en línea con Valencia y superior a ciudades como Granada o Bilbao y en el mes de mayo de 1999, Zaragoza contó con una estancia media similar, en línea con Alicante y superando en esta ocasión a ciudades como Valencia o Córdoba (Bilbao ya no estaba entre esas diez ciudades más atractivas para el turismo).

Por lo que se refiere al el índice de ocupación, previamente conviene definirlo. Un indicador como el porcentaje o índice de ocupación por plazas, viene definido por el cociente entre el total de las pernoctaciones y el producto de las plazas hoteleras por los días del período de tiempo de referencia, expresado en tanto por ciento. Por lo tanto, hay que tener en cuenta que un establecimiento puede tener un grado de ocupación inferior al 100% teniendo todas las habitaciones ocupadas, ya que una habitación doble ocupada por una sola persona da lugar a una pernoctación, aunque el ocupante disponga de dos plazas (algo habitual en el turismo de negocios y congresual que es fundamental en la ciudad de Zaragoza). Es decir, un hotel con todas habitaciones dobles ocupadas por una sola persona cada una tendría un porcentaje de ocupación del 50%.

Hecha esta observación y no obstante lo anterior, el índice de ocupación en ese año de 1998 fue el más alto jamás conseguido, como se deduce de los datos del Instituto Nacional de Estadística.

Pero profundizando en ello y atendiendo a la realidad de Zaragoza, vemos que un dato que pone en relación las pernoctaciones y las plazas hoteleras multiplicadas por los días de un período (en este caso, un año), es muy sensible a las variaciones de la oferta (el número de plazas hoteleras). De tal forma que para incrementar el índice de ocupación a lo largo de un período de tiempo, siendo cada vez mayor el número de camas hoteleras, como es el caso de Zaragoza (se ha pasado de 5.247 plazas hoteleras a 5.991, desde 1992 a 1998), es preciso un notable incremento de las pernoctaciones a lo largo de ese período de tiempo.

Al margen de lo anterior, es destacable que el incremento de plazas hoteleras de Zaragoza se ha centrado en la oferta de hoteles de tres y más estrellas; por lo que la oferta no sólo ha ascendido en cantidad sino también en calidad. Por lo tanto hemos de concluir que, observando dos datos científicos, de una fuente tan fiable como el Instituto Nacional de Estadística, nuestra ciudad, que siempre atrajo a viajeros curiosos, a románticos escritores y científicos empiristas del

siglo pasado, es hoy uno de los puntos turísticos más importantes de España, de un turismo urbano ligado a la cultura, a la ciencia, al saber, al mundo empresarial, industrial y comercial; y nótese que el turismo ha dejado de ser aquella minoritaria actividad de sectores privilegiados que se retiraban a estaciones balnearias o recónditos lugares, aquellos itinerarios cubiertos por científicos y curiosos, aquellas reuniones esporádicas de sabios e intelectuales. En la actualidad, el turismo se ha popularizado y democratizado, es un aspecto fundamental de la civilización, transmisor clave de ideas y elemento necesario para la toma de contacto entre distintas culturas, constituyendo un sector económico fundamental de la sociedad contemporánea, generando un importantísimo volumen de negocio, ya que esta actividad económica es clave en las distintas sociedades modernas —como la aragonesa— dentro de la que es fundamental el desarrollo del turismo de Zaragoza y su aportación.

Por otro lado, de los más de cuarenta y cinco millones de viajeros que eligieron España como destino turístico en 1998, 1.385.473 eligieron Aragón, lo que supone una cuota de mercado de un 3,03%. Aragón tiene un peso en la actividad turística similar a su peso poblacional en el conjunto de España.

La oferta turística aragonesa es rica y variada y sus potencialidades tan grandes que, posiblemente, hoy no las conozcamos a fondo. Dentro de esta oferta plural y rica en matices (en cuyo comentario no entramos por no ser materia de nuestra competencia), entendemos que a Zaragoza corresponde la alta responsabilidad de ser la puerta del turismo a Aragón, el punto fundamental de entrada del turismo que viene a visitar el viejo reino. El punto que conecte Aragón con el resto del mundo. La cuota de mercado que corresponde a nuestra ciudad dentro del conjunto aragonés es de un 34,59%, es decir, más de la tercera parte del total del turismo que visita Aragón, visita Zaragoza. Alcanzando un 41% si analizamos la cuota de mercado de los viajeros extranjeros.

Como en otras actividades económicas, se produce una concentración en Zaragoza. Es probable que fuera deseable que la realidad territorial aragonesa fuera otra, y a cambiarla deberán encaminar sus esfuerzos los órganos competentes, pero hemos de ser realistas y Aragón no debe dar la espalda a su realidad. La potenciación del turismo de Zaragoza no puede ser sólo resultado del esfuerzo del Ayuntamiento de la Ciudad, sino que ha de ser preocupación del conjunto de la Comunidad Autónoma, porque ésta es también competente y porque, en una relación sistémica (como es la economía, y dentro de ella, el turismo), el crecimiento de una parte repercute en el todo (es-

pecialmente si esta parte es la fundamental, como demuestran las cifras —vid. supra—).

No se propone un modelo de desarrollo turístico centralista, sino un modelo acorde con la realidad (nunca el obviarla contribuyó a modificarla) y que Zaragoza sea considerada como uno de los puntos de recepción y de posterior difusión del turismo que visita Aragón, desde el convencimiento de que la promoción de un territorio ha de basarse en una ciudad (la cultura mundial es urbana y la promoción ha de basarse en esa idea. Internacionalmente, se conocen puntos urbanos, no territorios).

IV. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE TURISMO DE ZARAGOZA

1. Objetivos de Turismo de Zaragoza

Para la consecución de sus objetivos, Turismo de Zaragoza define sus líneas maestras de actuación a través de un proyecto de trabajo entendiendo la ciudad como un producto de servicios, aglutinando, para ello, los esfuerzos promocionales de las diversas organizaciones sectoriales e institucionales a través de un proyecto común de desarrollo turístico de la ciudad que revierta en la economía de la ciudad, con el objetivo prioritario de que vengan mas visitantes a Zaragoza, optimizando recursos, valorando el Turismo como una actividad económica con expectativas de crecimiento en el desarrollo estratégico de la ciudad debido a su privilegiada situación geográfica y a su buena oferta de equipamiento.

En definitiva, Turismo de Zaragoza pretende actuar como un Departamento de Proyección exterior de la ciudad de Zaragoza, que aglutine las diversas actuaciones que en materia de promoción turística actúan en la ciudad, partiendo del principio de que el turismo es un servicio que podemos proyectar para el desarrollo de Aragón. Podemos tomar como referencia las actuaciones realizadas en este sentido por otras ciudades españolas y europeas. Para ello se deben de marcar los criterios para el desarrollo de una serie de productos turísticos, con participación de la iniciativa privada como la Oficina de Congresos de Zaragoza-Zaragoza *Convention Bureau* o Zaragoza Compras, y profundizar en el desarrollo de otros programas en los que se integren bajo la misma marca distintas actividades que desarrollen las estancias en Zaragoza.

2. Líneas estratégicas de Turismo de Zaragoza: los Programas

Para la consecución de los objetivos de Turismo de Zaragoza, éste ha desarrollado siete programas de trabajo, profundamente interrelacionados entre sí. Con ellos se trata de sectorizar nuestro ámbito de actuación a efectos prácticos y abstractos, pero sin perder la idea de la unidad en criterios y objetivos y siendo todos ellos permeables por estar muy relacionados entre sí de forma horizontal. Los programas que actualmente se van a desarrollar son:

— Zaragoza *Convention Bureau*-Oficina de Congresos, que tiene como cometido fundamental «la promoción de la ciudad de Zaragoza como sede de Congresos, Convenciones y Viajes de Incentivo, potenciando el desarrollo de la infraestructura turística y de empresas de servicios para recibir el turismo de reuniones. Asimismo se pretende la participación de las empresas relacionadas con este ámbito de la actividad económica de la ciudad del sector público y privado» (26).

Para la consecución de los objetivos previstos en el citado Reglamento municipal, el Patronato Municipal de Turismo cuenta con la Oficina de Congresos de Zaragoza, un departamento especializado dependiente de dicho organismo autónomo municipal, en el que participan en la actualidad 74 empresas relacionadas con esta actividad económica y cuyos objetivos operacionales son:

- La captación de Congresos mediante la investigación del mercado, para conocer los eventos susceptibles de ser organizados en nuestra ciudad, para contactar con el potencial organizador y presentar la candidatura de nuestra ciudad en colaboración con los delegados locales y seguimiento de las mismas.

- La captación de Convenciones e Incentivos de grandes empresas, mediante promociones específicas en diferentes ciudades españolas y europeas y viajes de familiarización de altos ejecutivos de las mismas a Zaragoza.

- La captación de reuniones de empresa y presentaciones de productos de empresas de Zaragoza.

- Todo ello a través del apoyo y asesoramiento a la organización de congresos y convenciones en la ciudad, de una labor de comercialización de la ciudad como destino de este segmento del sector turístico y de la evaluación de la calidad de la infraestructura de la ciudad en relación con los congresos y de la propia labor de la Oficina de Congresos.

(26) Artículo 4 del Reglamento de la Oficina de Congresos de Zaragoza, B.O.P. n.º 86, de 18 de abril de 1994.

— Zaragoza de Compras, cuya finalidad principal es la captación de un mayor gasto de los visitantes a nuestra ciudad, de acuerdo con su capacidad de compra. Es éste un programa dirigido a la demanda de proximidad Aragón y provincias próximas de Comunidades Autónomas limítrofes, tratando de atraer nuevos visitantes en un entorno geográfico de alrededor de 300 km., aprovechando la infraestructura comercial de la ciudad, entroncada con su largo pasado de ciudad comercial y de servicios, implicando a las áreas comerciales de gran superficie y a los sectores comerciales de la ciudad especializados por sectores en la promoción turística de la ciudad.

— Zaragoza Lúdica, programa basado en la atrayente oferta de este tipo de nuestra ciudad (Fiestas del Pilar, programación cultural de todo tipo como exposiciones, conciertos, concursos de música, actuaciones al aire libre, festivales de Jazz, de Música y Danza, de Cine y los espectáculos deportivos). Apoyados en esta programación, tanto del propio Ayuntamiento como del resto de Administraciones e instituciones, se pretende apoyar la creación de productos turísticos de contenido cultural, promocionar la oferta lúdica de la ciudad para promocionarlo como un atributo de nuestra oferta y fidelizar al cliente que confía en las actividades programadas de forma continuada.

— Zaragoza Ciudad Abierta y Tolerante, para desarrollo de todas aquellas actividades e iniciativas que partiendo de diversos colectivos ciudadanos que comparten unas características específicas (ideológicas, religiosas o de otro tipo) sirven de promoción de toda de la ciudad en aquellos segmentos de población externa a la ciudad con características análogas a los organizadores de dichos eventos. Entre estas actividades caben citar el Foro de Encuentro Internacional para la Paz, las peregrinaciones marianas, el Camino de Santiago del Ebro, la Semana Santa y el Rosario de Cristal y cualesquiera otras acciones específicas para colectivos de jóvenes y mayores.

— Zaragoza Cultural, desdoblada en dos grandes vías de actuación:

- El desarrollo de actividades en torno a las grandes figuras de la cultura universal nacidas en Aragón que tuvieron una relación directa con Zaragoza, como Baltasar Gracián, Francisco de Goya (incluyendo la creación de un Centro Goya permanente) y Luis Buñuel.

- La promoción del patrimonio histórico-artístico promocionando las distintas épocas históricas de la ciudad: la Zaragoza romana, la islámica (La Aljafería), la de la Corona de Aragón (La Seo de San Salvador), la Renacentista, la Barroca, la Ilustrada (Basilica de Nuestra Señora del Pilar) y la Contemporánea (2.008, bicentenario de «Los Sitios»).

— Programa Receptivo, con el que se pretende aglutinar los esfuerzos destinados a lograr una mayor y mejor información a los visitantes, dotando a las Oficinas de Turismo del equipamiento necesario para ello, definiendo de forma más específica la actividad de las diversas Oficinas de Turismo y creando un Centro de Información para ofrecer las diversas ofertas de Aragón, intensificando la estructura informativa, apoyada con el servicio de Informadores Turísticos en la Calle, ofreciendo al turista la posibilidad de realizar diversas visitas guiadas, dando a conocer los lugares de interés histórico artístico, dotándolos al mismo tiempo de medios para facilitar la visita (señalización en la calle, bus turístico, taxi turístico, y actividades de ocio como golf, esquí y deporte de naturaleza).

— Programa de comercialización, para la promoción de la presencia activa de Zaragoza en el mercado turístico nacional e internacional, participando en las ferias nacionales e internacionales de turismo, para el establecimiento de contactos entre los que promocionar nuestra ciudad, participando activamente en asociaciones nacionales e internacionales de turismo y presentando nuestra oferta turística en las ciudades de nuestro entorno dentro del Plan Estratégico de las ciudades de la Red C-6, además de las campañas sistemáticas de publicidad.

V. LA PROMOCIÓN EXTERIOR DE LA CIUDAD DE ZARAGOZA

1. La promoción exterior de Zaragoza entendida como necesidad

En una época en la que los avances tecnológicos permiten la rápida transmisión de ideas, información y conocimientos, en el que las fronteras se difuminan, se impone la promoción exterior de una ciudad más allá de los límites hasta ahora entendidos como propios, obligando a una promoción universal de sus productos turísticos y de sus actividades y programas, extendiendo el mercado potencial de una ciudad hasta los límites que la propia capacidad y conciencia ciudadana pueda entender como idóneos.

El espacio económico mundial se organiza alrededor del área de influencia urbana jerarquizadas en función de la capacidad de atracción de cada una de las ciudades, creándose entre ellas redes de relación más fuertes cuanto más capacidad de atracción tiene cada una de éstas. De tal forma que Zaragoza, como ciudad media europea, ha de insertarse en la red urbana continental en el nivel jerárquico que le

corresponde, lo que sólo se puede conseguir con una sistemática y decidida acción en promoción exterior.

Por ello, es preciso realizar la investigación de los mercados potenciales, de su segmentación y de las vías de promoción en los mismos, para priorizar las acciones que se decida llevar a cabo. El objetivo es la realización de un conjunto de actuaciones estables y con continuidad en el tiempo de forma que Zaragoza sea cada vez más conocida en el exterior.

2. Los ejes de actuación

Zaragoza está inserta por vocación cultural, en dos grandes áreas internacionales muy diferentes entre sí: Europa y el ámbito hispanohablante, entendido éste en sentido amplio. Estos dos grandes espacios territoriales tienen características muy diferenciadas, tanto en su propia idiosincrasia, como en el mercado potencial al que dirigir las acciones.

La promoción exterior de Zaragoza en el ámbito europeo se caracteriza por ser un mercado próximo, con un alto y homogéneo nivel adquisitivo, en el que, además de las acciones de proyección de la ciudad hay que desarrollar acciones de fidelización, puesto que es nuestro principal mercado actual como lo demuestra el hecho de que Francia, Italia, Portugal y Alemania concentran la mitad de las pernoctaciones que se contratan en los establecimientos hoteleros de nuestra ciudad, dejando al margen las procedentes de España.

De acuerdo con lo anterior, la labor de promoción se puede estructurar sobre la base de tres áreas geográficas, diversificando las acciones según nos vamos alejando de Zaragoza, entendida como el punto central del área de influencia, puesto que el conocimiento de nuestra ciudad.

Además de la asistencia a ferias, jornadas, presentaciones, etc. que puedan considerarse de interés de acuerdo con el criterio anteriormente establecido, la proyección de Zaragoza se encauza por medio de la participación en las actividades programadas por las distintas asociaciones y redes urbanas de ámbito europeo. Asociaciones como F.O.T.V.E., que aglutina a las Oficinas de Turismo de las más importantes ciudades europeas, constituyen un foro de intercambio de experiencias e información acerca de sus respectivos programas y actividades; E.F.C.T., en la que se asocian las más importantes Ciudades de Congresos europeas, para su promoción y flujo de información, y la Red C-6, de la que junto a Zaragoza forman parte

Barcelona, Montpellier, Palma de Mallorca, Toulouse y Valencia seis importantes ciudades europeas del mediterráneo occidental, que comparten un amplio pasado de intercambios culturales entre sí y a la que en un futuro próximo se adherirá Nápoles.

La promoción exterior de Zaragoza en el ámbito hispanohablante, entendido éste en sentido amplio, es decir, el área que se conoce como Hispanoamérica, minorías hispanas residentes en los EE.UU., ha de tener bases diferentes a la promoción que se desarrolle en Europa, dado que las características de este mercado potencial son muy diferentes del europeo, pues es un mercado lejano, con una población de heterogéneo nivel adquisitivo, en el que además de acciones de promoción de la ciudad hay que desarrollar acciones de cooperación al desarrollo, con el objetivo de realizar un conjunto de actuaciones estables y con continuidad en el tiempo relacionadas con la cooperación al desarrollo con otras ciudades de este área que promueva y concrete el espíritu solidario de la ciudad de Zaragoza. Junto a las acciones de promoción y cooperación, Zaragoza se proyecta en este ámbito geográfico a través de su participación en C.O.T.A.L., que engloba a las distintas organizaciones de promoción turística de América Latina.

Estas acciones se complementan con la participación de la ciudad en organizaciones de alcance mundial, como I.C.C.A., de la que forman parte distintas ciudades de congresos a nivel internacional. Las actividades que se organizan conjuntamente con la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pymes, a través de sus diferentes Oficinas Españolas de Turismo en el exterior.

VI. HACIA UN MODELO DE OFERTA TURÍSTICA DE CALIDAD

1. Hacia un modelo turístico europeo: el turismo urbano (27) y la gestión integrada de la calidad

Zaragoza, ciudad histórica europea, no puede plantear sus planes y programas al margen de la realidad europea, en la que está inserta. Por ello a de estar atenta a la evolución de las políticas europeas de

(27) De difícil definición, no obstante, la Conferencia permanente de turismo urbano, creada en 1989 en Francia, define por exclusión las ciudades que pueden ser consideradas como destinos de este tipo. Así, excluye aquellas en las que la actividad turística se basa en la explotación de recursos naturales (mar, montaña, termalismo), las ciudades residenciales, y aquellas de menos de 20.000 habitantes.

turismo, que van adquiriendo paulatinamente cada vez más importancia sobre la base de la calidad y la competitividad. Dos variables por las que ha apostado Turismo de Zaragoza, siendo pionera en España en materia de estudio y análisis de la calidad.

Las políticas europeas de turismo plantean una visión estratégica de la calidad, sobre la base de la satisfacción de los ciudadanos, de la formación, motivación y puesta en valor del personal que trabaja en la actividad, del respeto al medio ambiente y la competitividad global, la innovación y la creatividad. Por lo tanto, la calidad es un elemento clave en una estrategia de acciones que lleven a la competitividad del turismo europeo para contribuir al crecimiento, a la creación de empleo y al desarrollo sostenible y equilibrado de la Unión Europea. Y por ello, Turismo de Zaragoza sigue con interés los planes de calidad elaborados por otras ciudades europeas.

La actividad turística es, por definición, polivalente. La variedad de ofertas turísticas es amplísima y, en ocasiones, optar por un modelo de desarrollo de la actividad es abiertamente contradictorio con otro modelo. La Unión Europea, dentro de la gran variedad de oferta turística del continente, va optando por un modelo turístico basado en el turismo urbano y de calidad, ya que la civilización europea es netamente urbana (28). Por ello la Comisión Europea tiene una especial preocupación en relación al desarrollo de las ciudades, y dentro de ellas, al desarrollo de su patrimonio cultural y su turismo.

De cara al inicio del nuevo milenio y, frente a los destinos costeros y rurales, el turismo urbano está en la actualidad en una situación de resurgimiento tanto por la importancia de las ciudades en la consolidación de la Unión Europea, como por la revalorización de los cascos históricos de las mismas. El interés creciente por el patrimonio histórico-artístico y la puesta en valor de las ofertas lúdicas y culturales urbanas que se ofrecen para un área de influencia de la ciudad, mayor cuanto mejor es la accesibilidad de la misma y su oferta.

No obstante, el turismo urbano no se reduce a los cascos históricos, patrimonio artístico o museístico y oferta lúdica y cultural, sino que integra también el aspecto económico. La atracción de la ciudad como ciudad de congresos —relacionado con la infraestructura de la ciudad y su imagen—, como ciudad de compras y como centro de negocios —relacionado con la vitalidad económica, social y cultural de la ciudad—.

(28) Véase: *La question urbaine: Orientations pour un débat européen, Communication de la Comisión COM (97) 197 final.*

La tendencia de este tipo de turismo —del que una de sus características definitorias es la estabilidad a lo largo del año— es claramente al alza. Turismo de Zaragoza entiende que nuestra ciudad es un destino puro de este tipo de turismo y las posibilidades de desarrollo que se le abren son enormes, siempre basándose en el criterio de la calidad.

Para la gestión integrada de la calidad de los destinos turísticos urbanos se han desarrollado en el marco de la Unión Europea numerosas iniciativas de reflexión e intercambio de experiencias, entre ellas (siguiendo asimismo las directrices de la Dirección General XXIII (29). Directriz C: Acciones concertadas en materia de política de empresa y turismo) se pueden citar:

— El Grupo de trabajo del turismo urbano en Europa de la Comisión Europea.

— La ayuda que la Unión Europea ha aportado a iniciativas que desarrollan circuitos turísticos culturales europeos, atendiendo al desafío que supone la satisfacción de las necesidades y deseos de los turistas que exigen la mejora de la oferta turística, por ello hay que tener en cuenta las acciones de la Agencia Europea de la Cultura, tendentes a la mejora de la formación de los operadores de turismo cultural y a acrecentar la toma de conciencia de la importancia del patrimonio cultural por parte de los turistas, o los programas y proyectos desarrollados a partir de esta Directiva («Art Cities in Europe», «European Cities within reach» «Autres parcours a vocation touristique dans des villes d'art», etc.)

— La creación de redes europeas de oficinas de turismo como la F.O.T.V.E. (*Fédération européenne des offices de tourisme*), a la que pertenece Zaragoza.

2. El Plan de Calidad de Turismo de Zaragoza

En la línea de los puntos anteriores, Turismo de Zaragoza está desarrollando en la actualidad un Plan de Calidad, que tuvo como paso previo la sensibilización de los responsables de las distintas empresas del Zaragoza *Convention Bureau* para implicar a todos los empresarios en la cultura de la Calidad Total, creando una comisión es-

(29) Esta Dirección General emana de la inclusión en el Tratado de la Unión Europea del art. 128 relativo a la cultura, a partir del cual se crearon programas específicos en la materia, entre ellos el programa «Rafael», un programa de acción en el dominio del patrimonio cultural y arquitectónico.

pecífica que mensualmente realiza el seguimiento de la realización del proyecto, por lo que es un proyecto dinámico.

Se pretende, dentro de la estrategia y planificación del plan, la colaboración con las empresas en el desarrollo de sus planes de calidad, para la mejora de los servicios que se ofertan a los congresistas que vienen a nuestra ciudad. Para ello, se valora la forma en que cada empresa establece una estrategia y un plan basados en las necesidades de los clientes, establece objetivos y revisa los planes de calidad de su establecimiento y comunica los planes, tanto al personal como a otras partes interesadas (proveedores y clientes).

En definitiva, se apoya a las empresas para desarrollar programas de atención de sus empleados en contacto con el congresista, con objeto de mejorar la imagen de la ciudad de forma permanente, incluyendo la forma en que la empresa desarrolla planes para el personal. El objetivo es incentivar la imagen que la ciudad genera en los congresistas, y en los clientes.

Por otro lado, y por lo que se refiere a la gestión, utilización y conservación de los recursos, hemos intentado organizar eficazmente los recursos de la ciudad en apoyo de la mejora de la atención a los congresistas. Trabajamos en dos direcciones, ordenar los recursos de información al servicio del congresista, y la puesta en valor de recursos turísticos, se trata de conocer cómo se identifican, revisan y corrigen los procesos hacia el congresista con el fin de garantizar la mejora permanente de la oferta de la ciudad, valorando la implantación de sistemas de calidad y la utilización de las normas y la orientación de todas las actividades y procesos de las empresas hacia el cliente y la satisfacción de sus necesidades.

La calidad se basa en la satisfacción del cliente, la percepción que los turistas tienen de nuestra ciudad, sus productos y servicios, comprendiendo este criterio dos aspectos específicos:

— La percepción directa del cliente sobre los productos y servicios de la ciudad.

— Los resultados obtenidos en indicadores indirectos de la satisfacción, valorando la importancia y el grado de satisfacción del cliente en los distintos servicios que se ofertan al congreso.

— Por otro lado, además del cliente, hay que tener en cuenta la percepción del personal en contacto con el congresista (personal de los hoteles, restaurantes, secretaría técnica, etc.) respecto de la ciudad y sus servicios; valoración basada en la percepción directa de este personal sobre su grado de satisfacción.

Finalmente hay que valorar y evaluar la percepción de la ciudad sobre su propia imagen como ciudad de congresos, su atractivo turístico y monumental, sobre la oferta turística aragonesa, sobre la infraestructura (desplazamientos, hoteles, restaurantes), sobre el equilibrio entre calidad y precio y sobre su oferta cultural.

3. La gestión integrada de la calidad en Zaragoza. Hacia un modelo de desarrollo sostenible

De acuerdo con todo lo anterior, es preciso encaminar los pasos hacia la elaboración de un plan de gestión integrada de la calidad para nuestra ciudad, apoyándonos —además— en algunos factores claves. Asimismo, la mejora de la calidad de vida en el Casco Histórico y la puesta en valor del patrimonio cultural e histórico, no sólo en beneficio del turista, sino también de los propios ciudadanos (30). Para ello, siguiendo las directrices de la Unión Europea, es preciso atender a ciertos criterios básicos:

— La capacidad de unir los diferentes actores implicados en el sector del turismo alrededor de un proyecto común de gestión integrada de la calidad es un factor esencial de éxito. Todos los estudios de casos concretos subrayan la importancia de esta dirección única y permanente. La necesidad de esta dirección única se impone desde la fase inicial hasta la fase de evaluación y seguimiento: en el caso de Zaragoza entendemos que, por experiencia y trayectoria, esta dirección corresponde a Turismo de Zaragoza.

— La estructuración de esta dirección y los medios de los que se le doten son claves incontestables para asegurar la viabilidad del proyecto.

— El proceso de concepción y la puesta en marcha del proyecto se inscriben en un largo proceso. Los resultados significativos aparecen tras varias temporadas.

— Es preciso integrar al sector privado, en la forma jurídica que corresponda.

— Es imprescindible la participación, apoyo y compromiso político autonómico y nacional integrado, para la realización del proyecto y en el ámbito de sus competencias, bajo esa dirección única que asegura la coherencia entre el turismo y el resto de los instrumentos de política pública a escala local, regional y nacional.

(30) En el caso de Zaragoza en el marco del Plan Integral del Casco Histórico, aprobado por el Ayuntamiento Pleno el 25 de abril de 1997.

— Para integrar a los distintos actores locales y apoyar el éxito del proyecto es interesante que éste repose sobre un consenso lo más amplio posible.

— El turismo no puede asimilarse a una mera actividad comercial, regida únicamente por los criterios del mercado, como estima Doudou Diène, director de la División de Proyectos Interculturales de la UNESCO «las políticas (...) de turismo deben ser concebidas por equipos multidisciplinares, que incluyan no sólo los operadores turísticos sino también arqueólogos, antropólogos, historiadores y geógrafos» (31).

Todo ello, desde la convicción de que el turismo es, en principio, beneficioso para el desarrollo de una sociedad y de su patrimonio histórico y cultural, siempre que esté sujeto a unas normas, unas líneas básicas y un modelo de actuación. En otro caso, si se deja a la mera libertad del mercado, puede llegar a ser pernicioso (32).

Por ello siguiendo a Valéry Patin, del Comité Internacional de Turismo del Consejo Internacional de Monumentos y Sitios, podemos afirmar que «el turismo puede constituir un elemento favorable para el patrimonio, pero siempre que las leyes del comercio se apliquen con prudencia (...). Si se aplicara la ley del mercado sin limitaciones existiría el riesgo de que se desarrollaran supermercados del patrimonio (...). Y cuando el patrimonio auténtico se preste poco para esta forma de valorización, nada impide imaginar la creación de copias concebidas no para protegerlo, sino para favorecer una mayor rentabilidad» (33).

Zaragoza apuesta por el turismo urbano y cultural, considerado como factor privilegiado de educación, y progreso pero sin olvidar que éste puede ser una potencial amenaza para aquella parte del patrimonio más frágil y tratando de mantener una imagen de calidad (34). La ciudad se esfuerza en detener el deterioro del Casco Histórico, siguiendo el ejemplo de otras ciudades europeas como Santiago de Compostela, Premio Europeo de Urbanismo en 1998 (má-

(31) Consúltase el artículo de Cynthia GUTTMAN, *Turismo y buena conducta*, en «Unesco-El Correo» n.º 7/8-99 (1999), pág. 56.

(32) Muy recomendable la consulta del reportaje VV.AA., *Turismo y cultura, compañeros de ruta*, en «Unesco-El Correo» n.º 7/8-99 (1999), pp. 21-56.

(33) Consúltase el artículo de Valéry PATIN, *Cultura y turismo: hacia una economía de mercado*, en «Unesco-El Correo» n.º 7/8-99 (1999), pp. 35-36.

(34) Consúltase el capítulo 2 «Salvar el Patrimonio», en el reportaje VV.AA., *Turismo y cultura, compañeros de ruta*, en «Unesco-El Correo» n.º 7/8-99 (1999), pp. 35-52.

xima distinción en la materia que cuatrianualmente concede la Comisión Europea) donde, como recuerda Cristóbal Ramírez, presidente de la Asociación de Periodistas del Camino de Santiago en un artículo de Lucía Iglesias Kuntz (35): «el Casco Histórico se convirtió en intocable, y, mediante subvenciones, se hicieron una serie de intervenciones arquitectónicas por las que no sólo era obligatorio respetar las fachadas y estructuras (...) sino también el interior de las viviendas». Es precisa la colaboración y concienciación de toda la ciudadanía en este sentido.

Por todo ello, y en el ámbito de sus objetivos, Turismo de Zaragoza ha optado por seguir un criterio de calidad y de desarrollo sostenible. Hemos realizado una primera fase en la que se atendió prioritariamente a la recepción y acogida de los turistas, y queremos desarrollar una segunda fase en la que, *manteniendo y mejorando la recepción*, se pretende profundizar en la proyección exterior de la ciudad.

(35) Lucía IGLESIAS KUNTZ, *Santiago de Compostela en el buen camino*, en «Unesco-El Correo» n.º 7/8-99 (1999), p. 52.