



Retos estratégicos
del turismo español
para la legislatura
2012-2016

hosteltur^o
.COM

EDITA:



Este ebook se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento - No Comercial - Sin obra derivada”; se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que mantenga el reconocimiento de sus autores, no haga uso comercial de la obra y no realice ninguna modificación de ella. La licencia completa puede consultarse en <http://creativecommons.org/>

Una nueva hoja de ruta

El Gobierno presidido por **Mariano Rajoy** está determinado a establecer una nueva hoja de ruta para hacer frente a los problemas estructurales del turismo español. Y lo hará mediante un **Plan Integral de Turismo** 2012-2016.

Paradójicamente, el año pasado España batió un récord de ingresos por turismo extranjero (43.026 millones de euros, un 8,6% más) gracias en parte al empujón dado por la Primavera árabe. Cabe recordar que España recibió casi 56,7 millones de turistas en 2011, un 7,6 % más.

El problema es que tales datos de crecimiento pueden transmitir a la sociedad española -y al mundo de la política- la engañosa idea de que el turismo va estupendamente. Otros indicadores muestran una foto con claroscuros.

Por ejemplo: la llegada de turistas extranjeros descendió en seis comunidades autónomas el año pasado; el empleo turístico apenas aumentó un 0,8% en el conjunto de 2011; y a pesar de que la llegada de turistas extranjeros a España subió un 7,6%, el gasto medio de los visitantes apenas creció un 0,2% a lo largo del año pasado.

Con el fin de profundizar en estos aspectos, **HOSTELTUR [noticias turismo](#)** ha planteado a cinco expertos de máximo nivel cuál debería ser la hoja de ruta del Gobierno español en materia turística para los próximos cuatro años.

El resultado de tal reflexión colectiva ha sido este ebook, que cuenta con las aportaciones de **Manuel Figuerola**, **Eulogio Bordas**, **Eugeni Aguiló**, **Raúl Revuelta** y **Domènec Biosca**.

Estamos convencidos de que las empresas, los profesionales turísticos, los gestores de administraciones públicas, los organismos de promoción, etc, podrán encontrar aquí diagnósticos certeros, propuestas concretas y soluciones imaginativas para nuestra industria turística.

Xavier Canalis

Periodista de Hosteltur

Hacia una verdadera política turística eficiente, competitiva y permanente

Consideraciones preliminares

Sin duda, España es una potencia turística mundial, en donde esta actividad, contribuye con el 10,2 % a la formación del PIB; generando directa e indirectamente 1,8 millones de puestos de trabajo. Estructura que permite aumentar además la calidad de vida de los ciudadanos a través de otros muchos efectos sociales, económicos y políticos. Constituyendo un factor clave en la proyección exterior y en la valorización del patrimonio natural, histórico y cultural español. No obstante, la crisis económica, el cambio de actitudes y comportamientos de los turistas en las dos últimas décadas y la competencia con destinos emergentes han traído consigo transformaciones en los patrones de consumo de los turistas y la necesidad de modernizar el sector. Especialmente, innovar en el conjunto de los procesos de desarrollo turístico.

La crisis ha sacado a la luz problemas estructurales del turismo español, como la sobreoferta en destinos maduros y obsoletos, la fuerte estacionalidad y la concentración territorial de ciertos turismos, o unas legislaciones envejecidas y descoordinadas, que no favorecen la evolución y al mismo tiempo mantenimiento de las actividades. Lo que dificulta la competencia con nuevos destinos turísticos internacionales.

Objetivos

Las actuaciones en materia de turismo -a medio y largo plazo- deben dotar a España de una auténtica política de renovación de las prácticas de ocio y viaje. Asimismo, han de comprometerse a impulsar estrategias mixtas con el sector privado, que contemplen de manera conjunta un enfoque de expansión coherente. Por lo que ha de formularse, un cuadro estratégico para el desarrollo del turismo con horizonte 2020. Que defina límites y condicionamientos al crecimiento. Valores para permitir alcanzar objetivos cuantitativos interanuales sostenidos hasta el año 2015, tales como los que se reflejan en el cuadro:



Manuel Figuerola es especialista en economía del turismo y autor de varios libros sobre planificación y desarrollo turístico. Es director del Centro de Investigación de Desarrollo e Innovación Turística (CIDET) y miembro del Consejo Científico de la revista Estudios Turísticos.

VARIABLES TURÍSTICAS	% Demanda de no residentes	% Demanda de residentes
Número de viajes	4,0	2,2
Estancia media	5,0	6,1
Gasto medio real por turista	4,0	3,0
Consumo turístico	8,2	5,1

Fuente: Elaboración propia

Haciendo posible también, que para los próximos años se disponga de un plan de acción con 30 medidas de aplicación inmediata. Debe actuarse pues, con la necesaria visión de conjunto, tanto desde el lado de la oferta, como desde la demanda. Corrigiendo desajustes, disfunciones e insuficiencias, mediante el tratamiento administrativo y fiscal del sector. Pretendiendo ampliar la eficiencia de los resultados. Detectando después, los puntos de insatisfacción, para corregir anomalías, rechazos y hechos criticables de los servicios turísticos. Impulsando con decisión, la imagen de España como destino turístico prioritario, respecto a las imágenes de marca de las CCAA. Mejorando finalmente la formación profesional y técnica.

Ha de impulsarse la competitividad de nuestro turismo, facilitando una rápida adaptación del sector a los cambios internacionales de la demanda y a los cambios en los destinos turísticos alternativos. Fomentándose la reconversión de aquellas zonas y actividades turísticas maduras. Para ello han de reformularse y mejorarse actuaciones, tales como los pasados planes de excelencia y dinamización. Todo ello, con el fin concreto de la mejora de la imagen, aumento de la calidad, incremento de la productividad y reducción de los costes marginales.

No ha de olvidarse potenciar el objetivo de la máxima calidad, revisando y valorando los cambios necesarios en la formación del empleo, con el fin de mejorar los servicios turísticos ofrecidos a los clientes que elijan España como destino. Para ello han de impulsarse nuevas formas de turismo, especialmente aquellas que contribuyan a desestacionalizar la actividad. Lo que conllevará un aumento global de turistas a lo largo del año, favoreciendo prioritariamente las distintas modalidades del turismo de interior. Todo ello exigirá un avance decisivo en jerarquizar las acciones de innovación por encima de cualquier otra

Conocedores de la estructura turística y productiva de España, - dominada por las microempresas - en donde las pymes son una realidad muy extendida, se han de adaptar las actuaciones a la dimensión empresarial, con un tratamiento específico para las pymes del sector turístico. Poniendo a disposición de ellas en los ámbitos administrativo, fiscal y tecnológico, herramientas y simuladores de gestión e información, fácilmente accesibles a través de la RED. Como ejemplo deberán ponerse en valor actuaciones ya emprendidas como el proyecto REDTUR del MICIN.

Medidas

1. Deberá simplificarse la legislación en materia de turismo, reduciendo sus cargas administrativas, así como las duplicidades. Buscando la identificación, y planteamientos coordinados desde las legislaciones autonómicas en materia de turismo; especialmente las leyes de turismo y reglamentaciones turísticas, manteniendo los fundamentos del artículo 148 de la Constitución

2. Se deberá aprobar un plan integral de turismo, que reconozca y dote al sector - mediante la norma legal específica - del carácter prioritario y estratégico que tiene para la nación. Para ello ha de mejorarse la fiscalidad y han de desarrollarse de manera coordinada políticas transversales entre todos los ministerios implicados en el sector. Para este objetivo se habrá de impulsar la colaboración de las comunidades autónomas y la participación del sector privado. La medida debería concretarse en dos actuaciones de planificación, como un plan estratégico con horizonte 2020 y un plan de acción con horizonte 2015.

3. Deberá potenciarse el Instituto de Estudios Turísticos de manera que vuelva a convertirse en el centro de investigación operativa y aplicada, que fue en el pasado, además de gestor de las encuestas EGATUR, FAMILITUR Y FRONTUR

4. Ha de modernizarse el tratamiento fiscal mediante reducciones y exoneraciones específicas en las bases imponibles. Acción que ha de mejorar la productividad, la innovación, la formación y la competitividad de aquellas pymes turísticas que reinviertan sus beneficios en ámbitos que potencien la calidad de los servicios y la de los destinos turísticos.

5. Deberá revisarse el espíritu, vocación y misión del concepto Paradores; recuperándose la idea tradicional. Sustituyendo paradores de construcción y motivaciones diferentes a la historia, arquitectura militar y religiosa y mensaje cultural, por nuevos paradores, identificados con el rescate del patrimonio tradicional, religioso y monumental. Ofreciendo un programa para los próximos años que privatice los de imagen y desarrollo moderno. Incorporando a la Red el mismo número de monasterios, casonas, castillos, fortalezas, ciudadelas, etc. Edificios rescatados que potenciaran y mejorarán el concepto y objetivos de paradores. Planteando para la próxima década incorporar quince viejos edificios; colaborando así, a la recuperación del patrimonio histórico español.

6. Deberán revisarse los resultados de las actuaciones del plan del turismo 2020, manteniendo los proyectos con proyección favorable; poniendo especial énfasis en el aumento de la calidad del servicio, para mejorar nuestra competencia con respecto a otros destinos.

7. Se deberá potenciar la marca España como referente de una oferta turística de calidad.

8. Necesariamente, ha de procederse a una reconversión integral de numerosas zonas turísticas maduras y en fase de degradación. El cambio ha de basarse en la calidad y la sostenibilidad, con figuras reformistas similares a los experimentados planes de excelencia y dinamización, rescatando lo eficiente de sus acciones.

9. Ha de diseñarse en el entorno de la oferta principal una denominada oferta complementaria de ocio y recreación que complete y mejore los atractivos de los destinos. Para ello debe impulsarse el desarrollo tecnológico de las pymes turísticas, aumentando la utilización de las TIC en el sector, para ampliar los estímulos y las motivaciones, y facilitar la comercialización de los productos mejorando también su competitividad.

10. En colaboración con el sector privado, se ajustarán planes específicos de desarrollo y promoción de formas de turismo con alto potencial desestacionalizador como el turismo cultural, de naturaleza, el náutico, el deportivo, el ecuestre, el cinegético, el gastronómico y enológico, o el turismo de golf. Creando las condiciones adecuadas para la implantación vía concesión de créditos a tipo cero, apoyo a la inversión de los jóvenes, impulso a emprendedores locales, facilitación de los permisos y reglamentaciones a los promotores, impulso a las infraestructuras locales, etc.

11. Deben mejorarse y facilitarse los trámites en los Consulados de España en países emisores de turistas, para agilizar la concesión de visados turísticos, y se deberá hacer un esfuerzo por la mejora de los trámites de entrada en el país, especialmente en aeropuertos y puertos, formando y mentalizando la capacidad de recepción y trato de las autoridades de inmigración y aduana.

12. Se habrá de conceder anualmente 500 becas de doctorado en turismo, con el fin de generar la inquietud por la investigación turística, la solución a muchos problemas que tiene el sector, tanto a nivel de destino, producto o estrategia, y de soportar de esa manera, un verdadero plan de transformación del turismo en una actividad respaldada por el conocimiento y la inteligencia científica, dotada de una capacidad de decisión importante, solo con una inversión anual de 3 millones de euros.

13. Deberá potenciarse la imagen de España como destino turístico de calidad, modernizando y mejorando la red de oficinas de turismo de España en el exterior. Para ello mediante la implementación y mejora de las TIC, la innovación, la utilización de display de avanzada tecnología y la instrumentación de simuladores audiovisuales en realidad virtual, crear los incentivos de viajes en las personas que visiten las dichas oficinas de información.

14. Desarrollo de una cartilla escolar de formación turística y medio ambiental dirigida a la adolescencia con el fin de formar y educar a los niños y jóvenes para el logro de un turismo más sostenible, justo y mejor desarrollado

15. Se promoverá la celebración de grandes acontecimientos culturales y deportivos en España. Aprovechando dichos eventos para localizar junto a ellos, un gran centro móvil de interpretación de los caracteres y recursos turísticos españoles. Creado y concebido dicho atractivo de motivación turística, para motivar una nueva visita o desplazamiento de los visitantes a aquellos lugares promovidos mediante dicho mecanismo de estímulo, fomento, inducción e incitación. Se difundirá en el extranjero la marca Paradores Nacionales de turismo, intentando trasladar al potencial cliente -bastante más- la imagen del carácter cultural y patrimonial de los establecimientos, que el del paisajismo.

16. Habrá de incrementarse la percepción de seguridad como factor indispensable para el mantenimiento del turismo de calidad y perseguiremos la falta de corrección, el comportamiento inadecuado de los visitantes, las prácticas no cívicas, etc. en las zonas turísticas; todo ello, con campañas de concienciación, programas de atención al cliente, trabajos y esfuerzos de control y vigilancia, y acciones de formación medio ambiental, en este caso dirigidas a la demanda interna.

17. Celebración de un congreso, asamblea o reunión interinstitucional para el logro de un modelo de formación turística más eficiente, motivadora y práctica que conduzca a solucionar los problemas de la calidad, productividad y competitividad del producto turístico español.

18. Complementar en los destinos turísticos la oferta cultural, deportiva o naturalista existente con recursos motivadores o incitadores del viaje o de mayor duración – como centros de interpretación- que promuevan el aumento de la estancia media, del gasto real y reduzca la estacionalidad.

19. Desarrollo de 1000 cursos anuales de formación continua por valor de 10 millones de euros (10.000 € x 1000). Mejorar los niveles de calidad de los servicios, especialmente en los cuadros básicos de la estructura productiva de la hostelería y el turismo, con el fin de conseguir al mismo tiempo una mayor calidad del producto dispensado, elevando la productividad, reduciendo los niveles de costes y aumentando la competitividad.

20. Impulso a la creación de un Programa de Formación de Formadores en turismo (INFFUT). Posibilitar la existencia de un programa de formación de formadores, que se pueda impartir en los centros formativos, como los centros superiores de hostelería, y las facultades de turismo de las universidades del país. En donde se prepare al profesorado de la formación turística, no solo en procesos de comunicación, técnica y turismo, sino también en didáctica y principios pedagógicos, necesarios para la correcta impartición de docencia.

21. Fortalecimiento del consejo de turismo, encargado en los procesos de cooperación e integración inter sectorial. Se considera que la actuación prioritaria para el asociacionismo y unión de los sectores integrantes del sistema turístico, es la potenciación de un consejo de turismo de España, que sirva como nudo de integración de todos los intereses y objetivos del turismo. El consejo de turismo ha de exigir que formen parte todos los sectores y agentes que participan en el desarrollo turístico.

22. Apoyo al turismo para todos. Desde planteamientos sociales, como desde los económicos, hay razones objetivas para posibilitar el turismo a todas aquellas personas, que padecen algún grado de discapacidad. En este sentido, esta actuación se programa para ir haciendo posible, una actitud impulsora que favorezca este turismo en los distintos destinos receptores

23. Impulso económico a la puesta en valor de recursos orientados a desestacionalizar la demanda. Se pretende desestacionalizar la llegada de visitantes o conseguir diversificar en el tiempo los flujos de llegadas. Ello significa, que el turismo, durante todos los meses del año, no de manera uniforme, pero si suficientemente distribuido, podrá mantener un nivel de ocupación suficiente, como para mantener la demanda de empleo.

24. Puesta en valor de centros de interpretación turística. En la política de creación de nuevas ofertas que amplíe la posibilidad de disfrute turístico, se entiende que el diseño e impulso de centros temáticos y de interpretación, con proyección turística, es una vía potencial de desarrollo de productos muy interesante. Los modernos centros sensoriales, enriquecidos por la técnica de la realidad virtual, es una posibilidad cercana a lo que la sociedad desea para conocer en sus viajes y desplazamientos turísticos

25. Apoyo a las empresas que apliquen tecnologías para el desarrollo de productos. El crecimiento y la mejora de los productos turísticos tradicionales han de considerar, como elemento clave, y factor de su progreso, la aplicación de nuevas técnicas de gestión, producción y comunicación. Sin duda, se conoce, que un problema importante que tienen las empresas turísticas, es la falta de identificación con las nuevas tecnologías que ofrece para el desarrollo turístico

26. Desarrollo y diseño de ofertas de turismo cultural y de naturaleza. Diseñar ofertas de dos recursos turísticos, en esta primera actuación reuniendo o combinando, el atractivo que supone la España naturalista, con los atractivos de una cultura muy definida y propia; intentando que se complementen, con el fin de ofrecer la dualidad de dos motivaciones en un solo producto o viaje.

27. Incorporación de la gastronomía en el diseño de cualquier producto turístico de España. Manejar la gastronomía como sector de atracción principal, al que se deberá unir cualquiera de los productos turísticos del destino, que por sí solos ya serían motivo de viaje. En este caso, la introducción de la gastronomía como eje equivale al reconocimiento de un atractivo básico, que se acompaña de otros, para enriquecer el inventario de razones para viajar a España.

28. Diseñar la construcción de paquetes integrados y su puesta en valor en canales comerciales. El desarrollo de un producto turístico, finaliza en el diseño y venta de un PK. El producto turístico, como tal, no es fácil de comprar, porque no existe el distribuidor. Por dicha razón muchos productos turísticos no encuentran distribución, porque no han sido transformados en PK.

Construyendo un futuro más próspero a través del turismo

1. Introducción

1.1 Turismo: Un gran motor de prosperidad

En la próxima década, el turismo será la principal actividad económica del planeta, muy por delante de sectores como las TIC's, el automóvil o la energía y moverá cerca de 1.500 millones de viajes internacionales y unos 20.000 millones de viajes de placer nacionales.

En este inmenso negocio planetario, España ocupa una posición muy relevante y cuenta, además, con un gran potencial: es uno de los líderes mundiales en este negocio, su industria turística representa una inversión enorme, dispone de una curva de experiencia única y cuenta con importantes ventajas comparativas y competitivas para hacer frente a sus mejores rivales.

Así pues, acoger turistas con estilo y personalidad propios, es una de las mayores oportunidades con que cuenta España para generar prosperidad a través del turismo receptivo "exportando" servicios turísticos a los mercados internacionales. A ello hay que añadir los efectos positivos derivados del efecto multiplicador de la demanda y el efecto acelerador de la inversión asociados al desarrollo del turismo.

1.2 Una actividad económica muy compleja

Para entender mejor lo que sucede es imprescindible compartir una terminología concreta: Destinos, sectores y competitividad.

a. Destinos

Un destino es el espacio en el que tiene lugar la mayor parte de la "experiencia" turística. Es el sistema en el que se produce el valor que le damos al turista. Está compuesto por recursos, atractivos, infraestructuras y equipamientos, empresas de servicios al turista, suministradores, sectores de apoyo, etc. que enlazan y combinan sus cadenas de valor para recibir, alojar y hacer disfrutar a un turista.

Puede ser una parte de un municipio, un municipio o un conjunto de municipios colindantes muy interrelacionados a efectos turísticos. Cada destino (Ibiza, Santiago de Compostela, Loret, Marbella, Playa de Palma, Madrid ciudad, etc.) es un sistema



Eulogio Bordas es presidente de la consultora **THR**, compañía desde la cual ha desarrollado proyectos para más de 800 compañías y destinos a lo largo de 30 años. También ejerce como presidente de Miembros Afiliados de la **OMT**, grupo que reúne a 400 empresas y organizaciones privadas integradas en la Organización Mundial del Turismo.

muy particular y complejo que tiene su propia forma de crear valor y compite, mejor o peor, en un determinado mix de tipos de turismo (sectores).

b. Sectores

Un sector es el conjunto de empresas que directa e indirectamente satisfacen un determinado tipo de turismo en un destino. Cada sector (vacaciones en la costa, turismo rural, golf travel, reuniones, itinerarios, citybreaks, etc.) está sometido a un sistema de fuerzas competitivas muy específico (Las 5F's de M. Porter).

Estas fuerzas determinan su rentabilidad y su recorrido potencial a largo plazo y con ello su atractivo para el inversor. Muchas empresas compiten, con mayor o menor éxito, en varios sectores a la vez. También suele hablarse de un sector a escala nacional lo cual es útil a veces (y otras no).

c. Competitividad

La competitividad es la capacidad de obtener un rendimiento superior al promedio del sector en el que una empresa compite. Es el resultado de lograr vender a un precio superior y/o producir a un coste inferior al promedio del sector de referencia. Y esto depende de la capacidad de la empresa de ofrecer al mercado más valor que los rivales por menos esfuerzos o el mismo valor pero por menos esfuerzos, y de operar en un entorno que facilite lo anterior.

El concepto de competitividad puede aplicarse perfectamente a un "destino" y hablar de "destinos competitivos" que son aquellos en los que las inversiones turísticas obtienen rentabilidades atractivas con bajos costes sociales y ambientales. En estos destinos se vende a un precio superior al de destinos rivales y/ o se produce a un coste inferior gracias a la capacidad de ofrecer un valor / esfuerzo competitivo y beneficiarse de un entorno favorecedor de la competitividad.

1.3 Una prosperidad amenazada

La prosperidad que aporta el turismo está seriamente amenazada tanto desde el interior (graves problemas estructurales en el modelo de negocio principal) cómo desde el exterior (cambios profundos en el consumidor, los sistemas de distribución...

y la competencia) y ello hace que España (en general, puesto que hay excepciones) tenga dificultades serias para mantener cuota de mercado y beneficios razonables, en un mercado que crece.

La situación, pensando a corto/medio plazo, no es crítica pero es grave. Y hay una muy alta probabilidad de que pase a ser crítica antes de una década, aun manteniendo un cierto crecimiento. Cuando llegue este momento y se generalicen los procesos de decadencia, España habrá perdido uno de sus principales motores de prosperidad. Y lo que es peor, habrá desperdiciado una de sus pocas grandes oportunidades de generar riqueza y prosperidad explotando rentablemente un negocio al que todavía le queda muchísimo recorrido.

1.4 Una visión del turismo español al año 2020

Propuesta de visión

La visión de España en este negocio podría expresarse de la siguiente forma: "mantener una cuota superior al 5% del consumo turístico mundial generando, al mismo tiempo, prosperidad sostenible vía la reactivación de la inversión".

Objetivos asociados

Esta visión comporta unos objetivos asociados que consisten en mejorar un 30% (en promedio) los siguientes indicadores:

- Indicadores de yield (gasto per cápita y ocupación)
- Indicadores de distribución temporal y espacial de la demanda
- Indicadores de diversificación de tipologías de turismo y mercados emisores
- Indicadores de riqueza, prosperidad e internacionalización
- Indicadores de sostenibilidad

Un análisis estratégico (interno y externo) identificará los factores que van a favor y en contra de la visión y, con base en ello, determinará las oportunidades a explotar y las fuerzas con que hacerlo, teniendo en cuenta las debilidades y amenazas. Esto es lo que hacemos a continuación, aunque de una manera muy general puesto que, en realidad, deberíamos hacer un análisis específico para cada destino y sector turístico.

2. Análisis estratégico y la agenda de cambio

2.1 Introducción

A continuación presentamos el resultado del análisis estratégico detallado realizado en nuestra firma. Pero lo hacemos de forma muy sucinta, concentrándonos en aquellos factores (internos y externos) que consideramos más relevantes. Empezamos por aquellos que van a favor de la visión (oportunidades y fuerzas) y luego abordamos aquellos que dificultan la consecución de la misma (amenazas y debilidades).

Este análisis es el que permitirá más adelante, identificar los "temas clave" que hay que gestionar para explotar adecuadamente las oportunidades, activar de forma pertinente las fuerzas a emplear para ello, y hacerlo sin perder de vista las amenazas y las debilidades. Cada tema clave dará lugar a unas directrices estratégicas, y éstas a unos programas de actuación que presentaremos en la segunda parte de este artículo.

2.2 Elementos a favor de la visión (síntesis)

Hemos seleccionado 12 elementos que consideramos especialmente relevantes.

Ámbito interno

1- El alto poder de la marca España en mercados cercanos

España dispone de una marca bien asentada en los mercados tradicionales en los que cuenta con una alta notoriedad, estima, diferenciación y relevancia. Y aunque empieza a mostrar signos de erosión, sigue teniendo una fuerza considerable y un valor económico de muchos miles de millones de euros.

2- El atractivo estilo de vida español

España no es solo sol y playa. Tiene también un alto reconocimiento como un país en el que uno lo pasa bien, con altos niveles de confort y seguridad. De nuevo, una importante ventaja competitiva que hay que cuidar.

3- Una impresionante inversión

La industria turística española es de las mayores del mundo y la inversión (pública y privada) realizada, se acerca a un valor de reposición situado entre los 400.000 y los 600.000 millones de euros. Pocos países han invertido tanto en su industria turística. Y muy pocos podrán hacerlo a medio/largo plazo.

4- Gran variedad de oferta

Para alcanzar la visión, España cuenta con una gran diversidad de atractivos, productos y ofertas que le permiten competir seriamente en 5 conceptos, más de 20 categorías y con cerca de 100 líneas de producto. Pocos países en el mundo tienen esta capacidad.

5- Una excelente diversidad geográfica

La anterior diversidad de oferta viene extraordinariamente enriquecida por la gran variedad de espacios, culturas y personalidades que representan nuestras comunidades autónomas.

6- Extraordinaria curva de experiencia y economías de escala

Pocos competidores han acumulado tanta experiencia como España que ha atendido, con niveles altos de satisfacción, a más de 600 millones de turistas diferentes. Esto ha generado, a lo largo de 50 años, el desarrollo de numerosas tecnologías que representan importantes ventajas competitivas.

Por otro lado, el alto volumen de turismo receptivo genera importantes economías de escala que permiten ofrecer al turista y a la propia industria turística más valor por menos coste. Y ello compensa en parte los incrementos, a veces elevados, en otros componentes de coste.

Ámbito externo

7- Una clara posición española de liderazgo en mercados tradicionales

Digan lo que digan, España sigue siendo percibida como un gran destino para el ocio y las vacaciones. De hecho, es el primer destino mundial aunque ciertas prácticas estadísticas discutibles, que España no debería tolerar, nos sitúen en el tercer o cuarto lugar.

8- Una buena tecnología de promoción

A lo largo de los años España ha desarrollado mucho conocimiento y una sofisticada inteligencia sobre los mercados. Y ha perfeccionado las estrategias, las tácticas y las herramientas de marketing. Estos conocimientos, especialmente los acumulados por Turespaña, su red de oficinas y muchos departamentos homólogos de las comunidades autónomas, es otra ventaja competitiva que ayuda a alcanzar la visión.

9- Un mercado que presenta grandes oportunidades

A España se le ofrecen varios tipos de oportunidades. El mercado global seguirá creciendo a un ritmo comprendido entre el 2% y el 4%, existen todavía muchas necesidades del turista insatisfechas, aparecen continuamente nuevas necesidades y nuevos segmentos de mercado, etc. Y por último, la mayoría de nuestros principales competidores cometen importantes errores.

10- Fuerte crecimiento de nuevos mercados

Brasil, Rusia, India, China, Oriente Medio, etc., son el futuro para Nestlé, Nike, Coca Cola y tantos otros. También pueden serlo para destinos que sepan penetrarlos adecuadamente. España tiene, sin duda, oportunidades a explotar que, aun siendo de nicho, corresponden a mercados de enorme volumen.

11- Millones de clientes fieles

Más de un 60% de los turistas que visitan España, ya lo han hecho más de 8 veces en el pasado. Esta cartera de clientes fieles representa un inmenso activo y una ventaja competitiva de primer orden.

12- Bajo poder de sustitución de España como destino

Se dice que los grandes turoperadores podrían fácilmente abandonar España y sustituirla por destinos emergentes. Son muchos los que opinan que esto es poco posible: ni la situación financiera de los turoperadores, ni sus propios clientes se lo permiten. De nuevo, una ventaja competitiva indirecta que hay que saber aprovechar.

2.3 Elementos en contra de la visión (síntesis)

Aquí presentamos algunas de las principales barreras o debilidades que van en contra de la visión.

Ámbito interno

1- Una marca poderosa que se está erosionando

Si bien la marca España es todavía poderosa, hay evidentes signos de erosión debidos, principalmente a la pérdida de diferenciación y relevancia. Si a esto añadimos una creciente percepción de España como destino masificado y polucionado, concluiremos que estamos a las puertas de un problema grave que necesita corrección urgente.

2- Pérdida de cuota de mercado y ausencia de retención

España está ya perdiendo cuota de mercado en mercados que crecen. Se espera que el Mediterráneo reciba, en el año 2020, unos 25 millones adicionales de turistas. España se llevará, según nuestra firma, sólo 4 de ellos y no los 8 que le corresponderían de mantener cuota de mercado.

Por otro lado, España cuenta con muchos millones de turistas fieles que serían fáciles de retener para establecer con ellos relaciones a largo plazo. Lamentablemente, el sistema turístico español no está explotando esta ventaja competitiva. Esta es una debilidad muy grave de caras a la consecución de la visión.

3- Una demanda poco sofisticada y exigente

Una demanda sofisticada y exigente es una de las mejores formas de estimular la innovación y la mejora de la calidad por parte de las empresas y destinos. España hace muy poco para atraer clientes más sofisticados y empujarles a ser más exigentes. Esto requiere de nuevos tipos y métodos de información y el empleo de marcas y sellos. La Q de calidad requiere una urgente revisión, tanto en su concepto como en el esfuerzo publicitario que se realiza. Y se requieren nuevas fórmulas y métodos.

4- Un marketing poco alineado

El marketing turístico de España en los mercados emisores está poco alineado y coordinado. Empresas, regiones y Turespaña no siempre logran encontrar espacios de cooperación fructífera, con sinergias y alineada. El resultado es una rentabilidad de las inversiones en marketing muy inferior a lo deseable y posible.

5- Un peligroso “gap” en marketing en internet

Representa la mayor revolución, de todos los tiempos, en el mundo del turismo. Y no ha hecho más que empezar. Sin embargo, el sistema turístico español está muy lejos de explotar estas increíbles oportunidades de forma inteligente. Y no sólo en el terreno del comercio electrónico (e-commerce) sino en el de los procesos de negocio a través de internet (e-business). Aquí España tiene inmensas oportunidades de crear ventajas competitivas de gran calado que le permitan despegarse sólidamente de sus competidores. Pero la realidad es que el sistema turístico español no está realmente inmerso en la explotación de estas oportunidades. No de una forma relevante, planificada y generalizada. Está todavía, y de forma mediocre en la época de las páginas web y los CRS's. Puras reliquias. Vestigios de un marketing electrónico que ya pasó.

6- Ausencia de DMC's

Las “Destination Management Companies” son las empresas u organizaciones locales

que crean y gestionan en su totalidad las experiencias turísticas de interés especial combinando, para ello, todos los servicios necesarios. Venden a través de "Special Interest Tour Packagers" o directamente. Son una condición sin la cual España no podrá penetrar el gran negocio que viene: el turismo de interés especial, para el que reúne tantas y tan buenas condiciones. Hoy en España hay poquísimas DMC's.

7- Inversión insuficiente y estancada

Alcanzar la visión 2020 propuesta en este documento, exige numerosas inversiones. En la situación actual las inversiones turísticas no son, en general, atractivas y, por lo tanto, no es esperable que acudan a la financiación de las numerosas, importantes y diversas inversiones que hay que llevar a cabo para mantener el liderazgo y conseguir los objetivos asociados a la visión. Nos referimos aquí a la inversión turística y no a la inmobiliaria.

8- Muy bajos niveles de educación e I+D+i

La Escuela de Administración de Hoteles de la Universidad de Cornell, ha sido la institución que más ha contribuido a suministrar directivos a la industria hotelera norteamericana y posibilitar su increíble desarrollo mundial. Sin ella, seguramente no estarían donde están Hilton, Starwood, Marriott, etc.

En España necesitamos directivos capaces de liderar procesos permanentes de innovación, mejora de la calidad y crecimiento rentable. Necesitamos profesionales especializados en turismo (abogados, economistas, arquitectos, altos funcionarios públicos, etc.) y directivos de empresas turísticas. Pero no tenemos un sistema adecuado para formarlos.

Al mismo tiempo, la cultura de la innovación no está asentada en nuestro país. Y aun menos la cultura del I+D. Esto es, seguramente, la mayor barrera a la que nos enfrentamos para conseguir la visión.

9- Pérdida de competitividad y destinos decadentes

Como consecuencia en buena medida de lo anterior, aparece este gran problema que, al mismo tiempo, actúa como barrera.

Sectores en decadencia

Si bien hay grandes diferencias entre sectores y clusters, el problema de una gran parte del sistema turístico español es que la mayoría de las inversiones ofrecen bajas rentabilidades y, en consecuencia, no son atractivas. Y esto frena muchísimo el proceso inversor, ocasiona que la oferta no mejore y, en estas condiciones, la rueda de la prosperidad deja de girar.

A medio plazo algunos destacados sectores turísticos españoles pueden dejar de generar riqueza (suelos más beneficios) suficiente para evitar los abandonos masivos y llevar a un final de partida "duro y difícil" a causa, entre otras cosas, de la resistencia empresarial y política a reconocer su inminencia e inevitabilidad y a planificar la sustitución ordenada e imaginativa (muy imaginativa) de la oferta.

De hecho, este proceso ya está empezando. Hoy, una no despreciable parte de nuestro negocio turístico es puro "dumping". Le cuesta dinero a la sociedad española.

El diagnóstico general

¿Por qué sucede esto? Esto sucede porque, en general, una buena parte del sistema turístico español no es capaz de vender a precios superiores y, en cambio, sus costes de producción (laborales, fiscales, energía, etc.) han subido de forma muy importante. Y no logra vender a precios superiores porque no consigue ofrecer al mercado más valor neto que sus rivales, por los mismos o menores esfuerzos. Y esto tiene un nombre técnico: pérdida de competitividad (en el sentido de M. Porter y no del WEF). Pérdida de la capacidad de competir con éxito frente a los mejores rivales.

La competitividad surge cuando el mercado percibe en un destino un alto valor neto (valor positivo menos valor negativo). Valor positivo es lo que le damos al turista: experiencias, "feelings" y calidad en los procesos y servicios. Valor negativo (esfuerzos) es lo que le pedimos al turista: incomodidades, inseguridades y precio.

Esto es debido a tres realidades: Menor oferta de valor positivo, aumento del valor negativo (congestión, masificación, construcción banal y excesiva, polución perceptual del entorno, etc.) y casi ninguna capacidad (financiera, actitudinal, etc.) de ofrecer al mercado nuevos elementos de valor vía innovación en procesos y servicios.

Una aproximación más específica.

Dicho lo anterior, conviene repetir que la disparidad entre sectores y clusters es grande. El sector "golf travel" en el cluster Costa del Sol tiene rentabilidades mucho más atractivas que las del sector "sol y playa de turoperador" en el cluster Costa Brava sur. Lo mismo sucede con el sector reuniones en Barcelona o Madrid comparado con el sector de viajes escolares en Santiago de Compostela, etc. El 80% de nuestro negocio turístico tiene lugar en unos 30 sectores a través de unos 80 clusters o zonas de destino.

Cada cluster compite en varios sectores y en cada uno de ellos tiene un determinado nivel de competitividad. Benidorm es muy competitivo en el sector "estancias de invierno para la tercera edad" y menos competitivo en los sectores de "grandes congresos internacionales" y "golf travel". Pero, en general, puede afirmarse que la gestión turística de los "clusters" se ha caracterizado por un paradigma erróneo: el de apostar a todos los sectores sin estrategias competitivas enfocadas y rigurosas...y sin capacidad competitiva real en muchos de ellos.

Ámbito externo

10- Aparición de nuevos competidores

El turismo, bien gestionado, genera prosperidad y empleo. Por ello, casi todos los países del mundo quieren desarrollarlo en su territorio. Algunos están condenados al fracaso pero otros son y serán serios competidores de España. Y a medida que el mundo se va haciendo global y la percepción psicológica de distancia se reduce, estos competidores se ubican cada vez más lejos. Hoy, Vietnam es un competidor

de España en el mercado alemán de sol y playa. Es evidente, que España deberá alcanzar su visión haciendo cada vez más esfuerzos por conservar su espacio en un mercado crecientemente global.

11- Insuficiente inteligencia de mercado

Conducir por una carretera de muchas curvas y de noche. Esto es exactamente lo que estamos haciendo con la industria turística española. Hemos desarrollado una cultura de macro cifras, pero seguimos teniendo un peligrosísimo desconocimiento del consumidor y sus necesidades, deseos, motivaciones y preferencias. Y sobre sus procesos de consumo y sus estilos de vida. Será difícil alcanzar la visión si no generamos en breve la suficiente inteligencia de mercado que nos permita entender los "KSF" de cada uno de los segmentos tradicionales y emergentes y el proceso decisional que siguen los distintos tipos de turistas.

12- Estrategias débiles con colaboradores comerciales

Unos ocho grupos de tour operación representan cerca del 40% de nuestro negocio turístico y si bien España ha mantenido tradicionalmente unas correctas relaciones con ellos, pocas veces se ha planteado el diseño conjunto de estrategias y acuerdos a largo plazo y de alto calado. A pesar de lo que se suele decir, el "coste de sustitución" de España por parte de los grandes tour operadores es, hoy por hoy, muy alto. Ni sus finanzas lo aguantarían ni sus clientes se lo permitirían. La actitud de España en este terreno ha sido tímida, subordinada y poco inteligente. Hay mucho camino por recorrer a la hora de reforzar los mecanismos de colaboración entre España y estas "grandes cuentas".

Más de 200.000 agencias de viajes en el mundo venden (off y online) casi cualquier destino en el Planeta... y entre ellos España. España no ha sabido crear altos niveles de colaboración y complicidad con estos colaboradores y menos con los que operan on-line. Las herramientas tradicionalmente utilizadas para ello (ferias, workshops, fam trips, etc.) que tuvieron una gran utilidad hace 20 años, deben ser evaluadas cuidadosamente y bien empleadas, si procede.

3. La agenda de cambio

El análisis anterior nos indica claramente que si la visión consiste en mantener la gran fuente de prosperidad que representa el turismo y atraer progresivamente un mejor turismo, no nos faltan oportunidades y fuerzas para explotarla...pero también nos enfrentamos a grandes amenazas y debilidades. En definitiva, tenemos unas cosas que nos pueden ayudar a alcanzar la visión y otras que nos frenan este objetivo. Todo ello permite identificar "3 temas clave" sobre los que hay que establecer direcciones estratégicas que marquen la "agenda del cambio". Cada una de estas direcciones estratégicas debe tener objetivos cuantificables (no contemplados en este artículo) y sus programas operativos.

Los "3 temas clave" que el equipo de THR ha identificado son los siguientes:

Tema clave 1: ¿Cómo mejorar sustancialmente la competitividad?

Tema clave 2: ¿Cómo hacer un marketing mucho más eficaz con menos recursos?

Tema clave 3: ¿Cómo liderar mejor la competitividad y el marketing?

A continuación presentamos la base conceptual y una propuesta de programas operativos para cada uno de los 3 temas.

4. Programas para mejorar sustancialmente la competitividad

No hay países turísticos competitivos. Hay países con algunos clusters turísticos competitivos. La competitividad, la capacidad de competir con éxito contra los mejores rivales, es algo que se construye y gestiona localmente. ¿Por qué? Porque la producción y entrega de valor se hace allí donde el turista disfruta de su experiencia esto es, en los destinos turísticos.

Los destinos, no obstante, se beneficiaran de un marco favorecedor de su competitividad si a niveles superiores (nacional por ejemplo) se realizan determinadas actividades competitivas que benefician a todos los clusters o a determinados sectores. Son las llamadas actividades competitivas nacionales.

También es clave que los clusters y los sectores se beneficien de un "marco" general o "Diamante Competitivo" favorecedor de la competitividad que estimule la constante innovación y mejora de la calidad.

Para mejorar sustancialmente la competitividad habría que realizar progresos importantes en tres campos: clusters más competitivos, desarrollar varias grandes actividades competitivas nacionales y mejorar el Diamante Competitivo nacional. Todas ellas orientadas a un mismo fin: crear más valor neto para los consumidores

4.1 Mejorando la competitividad de los clusters

El clúster (a veces un municipio, a veces varios municipios) es el espacio en el que se genera la mayor parte del valor que entregamos al turista y es, por lo tanto, la unidad básica de gestión de la competitividad.

La competitividad de los clusters se genera y se gestiona haciendo, principalmente, dos cosas: enlazando eslabones de la cadena de valor del clúster (que es pública y privada) y haciendo renunciias. Mejorar la competitividad de nuestros clusters significa eliminar "tabúes y cambiar algunas viejas lógicas y paradigmas. Destacamos 5 líneas de actuación:

- *Planes de competitividad de clúster*

Los clusters turísticos deben desarrollar una estrategia competitiva inteligente y explícita. Hay que promover Planes de Competitividad de clúster, desarrollados muy profesionalmente y con presupuestos adecuados. Y con un órgano gestor con poder para aplicarlo.

- *Gestión Turística de los clusters.*

Los ayuntamientos gestionan los servicios. Pero no gestionan más que una pequeña parte del valor que se entrega al turista. España debería desarrollar una fórmula novedosa de Gestión Turística de los clusters.

- *Carta de municipio turístico*

Una buena gestión del turismo a nivel municipal es clave para la competitividad de España. Los municipios turísticos, no están preparados para gestionarse competitivamente y además les es imposible financieramente. Este es uno de los problemas más graves a los que nos enfrentamos y está detrás de la “máquina del cemento” que hemos sufrido.

La Carta de Municipio Turístico debería solventar estos problemas facilitando nuevos modelos de gestión y resolviendo el dramático problema de financiación. La co-responsabilidad debería estar en la base de ello.

- *Normativa Especial de Municipio Turístico*

Los clusters turísticos necesitan una Normativa Especial de Municipio Turístico que represente una revisión y simplificación profunda de lo existente. Hay que simplificar y homogeneizar. ¡Y mucho!. Pero, sobre todo, se requieren normas específicas relacionadas con el tratamiento fiscal de las segundas residencias, con la tributación turística, etc. Y, muy especialmente, un marco legal urbanístico flexible e imaginativo si el que ninguna reconversión será posible.

- *Reconversión de Destinos*

Entre 25 y 50 destinos turísticos españoles necesitan una profunda reconversión. Es urgente encontrar fórmulas y modelos que permitan llevar esto a cabo. Pero el 80% de lo que es imprescindible hacer para hacerlo está fuera de la normativa. Se requiere una carta especial que, con carácter de excepcionalidad y dentro de un plazo razonable, haga posible la citada reconversión. Una gestión responsable pero generosa de los negocios inmobiliarios es imprescindible para el éxito de estas actuaciones.

Si bien la reconversión de Destinos es algo realmente crítico, hay que cambiar la lógica que ha venido empleándose hasta ahora porque no funciona. La nueva lógica debe estar inspirada en la corresponsabilidad, en la visión estratégica de modelo y no en la simple reforma arquitectónica, los compromisos sociales explícitos, unos modelos de financiación inteligentes, una verdadera capacidad gestora...y un nuevo marco urbanístico, fiscal y laboral que haga posible la reconversión. De lo contrario, la justificación social del esfuerzo financiero público, sería muy limitada.

- *Financiación de los Municipios Turísticos*

Uno de los aspectos más críticos para desarrollar clusters competitivos es la Financiación de los Municipios Turísticos. Este tema tiene que dejar de ser “tabú” al igual que el de la imposición turística que, bajo determinadas condiciones, sería técnicamente aceptable e incluso recomendable. Ello debería ir acompañado de nuevas fórmulas de financiación tipo “pay per ride” o “el que contamina, paga”

4.2 Grandes actividades competitivas nacionales

- *Resorts de 4ta generación*

Resorts de “uso mixto” (10-25.000 camas) de entre 100 y 300 hectáreas diseñados con las últimas tecnologías y totalmente orientados al turismo experiencial. Estos resorts permitirían crear 500.000 nuevas plazas (turísticas y residenciales) en los próximos 6-8 años y concentrar el 80% del crecimiento de forma totalmente ordenada, ofertando un producto de una calidad y competitividad excepcionales. Representan la (hoy) única forma de atraer grandes volúmenes de inversión extranjera a corto plazo: entre 20.000 y 40.000 millones de euros y una manera de tomar 10 años de ventaja sobre nuestros competidores.

- *Alas con Asia*

La ausencia de capacidad de transporte aéreo entre 10 grandes capitales asiáticas y España impide la explotación de este mega-mercado. La propuesta es un “puente aéreo” entre estas 10 capitales y nuestro País en base a una flota de 5 Aibus 380. La estrategia es promover España, Francia e Italia conjuntamente pero con liderazgo español. Viajes de 2 semanas de las que una de ellas es en España. Esto permitiría captar anualmente unos 500.000 turistas asiáticos al año equivalentes, en gasto, a 1.500.000 turistas normales. Y hacerlo, además en baja temporada. El efecto “boca oreja” ayudaría a un espectacular despegue de Asia como fuente de turismo a España.

- *España experiencial*

Creación de 50 experiencias excepcionales que, de alguna forma, “resuman” y expliquen España. El programa se ocupa de identificar oportunidades, promover su desarrollo con niveles muy altos de excelencia y apoyar con gran fuerza su comercialización.

Finalmente, las 15 ó 20 más relevantes de estas experiencias podrían convertirse en los iconos turísticos de España. Y España podría entrar en una nueva estrategia de comunicación publicitaria basada en estos iconos. Como resultado de todo ello, España habría introducido una nueva categoría de productos alrededor de una marca “SpainBestExperiences” que ayudaría a mejorar muchísimo la competitividad del país y a captar segmentos de mercado mucho más atractivos.

¿Podemos transformar el Camino de Santiago en una auténtica experiencia memorable para el resto de la vida? ¿Podemos hacer lo mismo con la “Ruta de los Pueblos Blancos”, Paradores, la Semana Santa Española, la gastronomía de España, etc.?

El proyecto incluiría todo el “paquete” necesario para triunfar: apoyo al desarrollo de “gestores”, soporte en el desarrollo de la tecnología y en el marketing para que las citadas experiencias sean percibidas como algo de extraordinario valor entre los turistas.

- *DMC´s*

Este programa incluye el desarrollo de un buen número de “Destination Management Companies” responsables de gestionar y comercializar estas experiencias. Y también incluye la coordinación con numerosos organismos públicos que deberían contribuir al programa.

Los gestores de experiencias pueden ser públicos (DMOs) privados (DMCs) o mixtos (DMOCs). Su función es identificar una oportunidad, diseñar la experiencia (a veces coordinando microexperiencias ya existentes) ponerla en operación y gestionarla.

4.3 Creando un buen diamante competitivo nacional

- *Un modelo de crecimiento inteligente*

El crecimiento de la industria turística en España no es, en sí mismo, malo en absoluto. Es malo cuando se crece más de lo que se debería, se crece en lugares y formas inadecuadas y a un ritmo inadecuado.

La España turística necesita crecer y este programa tiene por objetivo desarrollar un modelo que encauce este crecimiento de forma adecuada. Esto implica revisar los modelos de planeamiento urbanístico en las zonas turísticas para generar mayor flexibilidad y mayor rigor en el crecimiento, al mismo tiempo.

- *Planes sectoriales de competitividad*

Estos planes tendrían por objetivo identificar las maneras prácticas de mejorar el diamante competitivo de cada sector e influir positivamente en las 5 fuerzas competitivas que inciden sobre ellos. La participación de los líderes sectoriales en este proceso de planificación se considera clave.

- *España hospitalidad*

Es un ambicioso programa orientado a cambiar las actitudes de 200.000 personas en contacto con el turista, con respecto al turismo y al turista. Se trata de un programa orientado a desarrollar habilidades de interrelación con los turistas para conseguir que estas sean más gratificantes y dejen de ser el principal motivo de queja de nuestros turistas.

- *Universidad del turismo*

Programa orientado a formar unos 300 profesionales al año en especialidades clave para un crecimiento competitivo: economistas, abogados, arquitectos, etc. de turismo. También directores de todo tipo de empresas turísticas. Y unas 20 nuevas profesiones necesarias para dar respuesta a las demandas del nuevo turista. Esto implica un cambio radical en la forma en que las llamadas "enseñanzas de turismo" se gestionan en la actualidad.

- *Simplificación y estandarización normativa*

La complejidad, diversidad y disparidad de normativas que en España afectan a la industria turística ha sobrepasado el límite de lo razonable. No es posible crecer competitivamente con tanta norma (a veces tan absurda) y tan diferente entre una comunidad y la otra. Este proyecto pretende "reingenierizar" este terreno para que deje de ser un freno a la competitividad.

5. Agenda para desplegar un Márketing mucho más eficaz

Mejorar la eficacia de nuestro marketing significa desarrollar estrategias precisas, mejorar los procesos y aplicar las tecnologías adecuadas. Ello deberá traducirse en un mejor diseño del valor y en mejores mecanismos para comunicar, distribuir y vender el citado valor. A continuación, presentamos una selección de 10 programas que serían, en nuestra opinión, especialmente relevantes.

5.1 Estrategias de mercado

- *Penetración del mercado del turismo de interés especial*

Esta es la nueva "Big Thing" en turismo. Corresponde a los millones de personas que, cada vez más, viajan para hacer algo muy enfocado pero muy a fondo, ya sea la práctica de un hobby, el desarrollo de algún aspecto de su personalidad, el aprendizaje de algo, etc. Hoy este tipo de turismo está dando lugar a nuevas demandas en el terreno de las actividades relacionadas con la naturaleza, la cultura, el bienestar, etc.

Este programa tiene por objetivo diseñar los objetivos, las estrategias y los programas de actuación necesarios para que España ocupe, dentro de 5 años, un espacio relevante en este nuevo gran mercado. Cosa que no podrá hacer sin contar con una buena colección de DMC's.

- *Reclamar para España la primera posición*

Ser el número 2 es muy diferente a ser el número 1. Nadie se acuerda de quién es el número 2. En turismo, no es lo mismo ser el líder que ser uno de los líderes y no precisamente el más importante. España es el líder indiscutible en Europa, muy por delante de Francia, en pernoctaciones que es la unidad de medición adecuada. España debería, a través de diversos cauces, evitar que algunos países manipulen sus estadísticas para dejar intencionadamente a España en una posición inferior a la que le corresponde. Ser el número 2 es dejar de tener muchos turistas al año.

5.2 Diseño de valor

- *Innovación en productos*

Es imprescindible que España innove. Hay muchas maneras para hacerlo. Este programa debería enfocarse en gestionar de forma muy ambiciosa la innovación en nuestra oferta turística.

- *Sistema de marcas*

El desarrollo de marcas de producto o de experiencias, la implantación de sistemas de sellos y "endorsements", etc., serían iniciativas altamente rentables. Los llamados "inventos de marketing" (ampliaciones y extensiones de producto) serían un gran elemento de diferenciación de la oferta turística española.

5.3 Comunicación, distribución y venta del valor

- *Gran idea*

Incredible India, Amazing Thailand, etc., son excelentes ideas de comunicación. Cuando estas ideas se declinan en muchos otros aspectos de la comunicación y en buena parte del producto, se convierten en “Grandes Ideas”. España necesita desarrollar una “Gran Idea” como destino turístico, implantarla y gestionarla durante un mínimo de 8 años.

- *Plataforma de comercio electrónico*

Cerca de la mitad del tráfico comercial en internet está relacionado con los viajes y el turismo. España está muy lejos de utilizar estas tecnologías para crear una ventaja competitiva importante y tomar ventaja sobre sus competidores. Este programa tiene por objetivo crear el más potente y eficaz sistema de comercio electrónico para toda España sin que ello signifique que la Administración turística española realice directamente transacciones comerciales bajo su responsabilidad.

Se trata de usar las tecnologías de una manera profundamente innovadora para crear la mejor plataforma de comercio electrónico del mundo... a la altura del primer destino turístico mundial.

- *Fidelización*

Retener clientes es 5 veces menos costoso que conquistar nuevos clientes. Yes, además, la mejor prevención contra la creciente “deserción” de clientes que cada vez se da más en turismo. Hasta hoy ni España, ni sus competidores, han hecho nada en este sentido.

Sin embargo un 90% de nuestros turistas dicen estar satisfechos de España y un 60% han estado con nosotros más de 5 veces. España tiene un mercado de “fidelización potencial” cercano a los 80 millones de turistas sólo en Europa. Sólo fidelizando un 10% de este potencial y asumiendo un valor de 40.000 euro (ciclo vital del turista) estamos hablando de crear un “valor” de cartera cercano a los 320.000 millones de euros.

- *Turoperadores españoles en origen*

En algunos mercados emisores, España podría promover el desarrollo de turoperadores especializados en España (españoles o no). La estrategia de marketing subyacente es la del “especialista” que aporta más valor al consumidor.

- *Racionalización de la promoción*

España cuenta con numerosos organismos de promoción turística y esto se traduce en estrategias de mercado específicas y en el empleo de una gran diversidad de herramientas de comunicación, distribución y venta. Esto, representa, en muchos mercados de origen, una gran pérdida de eficacia. Este programa pretende liderar con más fuerza y rigor la energía promocional de nuestros actores.

- *Oficinas en el exterior*

Constituyen un gran activo de España. Pero, para ser más eficaces, deben organizarse y gestionarse de forma diferente a la actual. La estrategia de localización de las oficinas debe estar alineada con las estrategias de mercado. Y en cada mercado prioritario debe haber oficinas con los recursos necesarios para hacer un trabajo excelente. España debería hacer un “benchmarking” internacional, dentro y fuera del sector turístico, para identificar y desarrollar fórmulas novedosas en este sentido que permitieran sacar el máximo rendimiento a los recursos financieros y humanos asignados a la red de oficinas.

6. Agenda para un liderazgo

- *Comisión interministerial de turismo*

Pocas actividades económicas tienen tanta horizontalidad como el turismo. Y más del 90% de lo que España tiene que hacer para recuperar su competitividad están fuera del alcance y competencias de la Administración Turística.

La CI es sumamente necesaria para coordinar las numerosísimas actuaciones que habrá que llevar a cabo en transporte, urbanismo, financiación municipal, educación, etc. Una buena agenda de esta Comisión puede representar 15 años de avance en el camino de la competitividad del turismo español.

- *Congreso nacional de turismo con 10 Ministros*

El volumen y la importancia del sector justifican plenamente un Congreso Anual (3.000 participantes) retransmitido por internet (20.000 seguidores) para presentar oportunidades, tendencias, desafíos, etc. y discutir la forma de aprovechar y gestionar todo ello. Pero sería una gran ocasión para mostrar anualmente lo que se ha realizado desde los distintos Ministerios en pro del turismo y, sobretodo, lo que va a ponerse en marcha en el futuro. Esto transmitiría un liderazgo de una fuerza extraordinaria.

- *Liderazgo de Turespaña / Visit Spain*

Hay que modernizar Turespaña dotándole de conceptos, modelos de gestión y recursos financieros para que pueda desplegar su misión con eficacia.

El enfoque a resultados y un fuerte partenariado con el sector privado serían clave en esta “reingeniería” que debería incluir innovaciones importantes en la red de Oficinas Españolas de Turismo en los mercados emisores para racionalizar su distribución y mejorar sustancialmente su capacidad de eficacia.

Algunos retos de la política turística

Evaluar la situación del turismo en España pasa necesariamente por el análisis de la supervivencia de un modelo que descansa básicamente en unas características de excesiva especialización, temporal, geográfica, de producto y de comercialización. Se repite hasta la saciedad que una parte mayoritaria de los destinos españoles que visitan un porcentaje muy significativa de la demanda internacional y doméstica forman parte ya de los llamados destinos maduros que, como tales, muestran signos de debilidad. Las causas de este hecho son varias aunque las consecuencias últimas se limitan, a grandes rasgos, a la disminución del gasto por turista y a la reducción de los márgenes de rentabilidad de las empresas oferentes del producto turístico.

Es cierto que en la década de los noventa se vivió una fuerte expansión del sector tanto en términos absolutos como en relación al resto de sectores económicos como resultado del crecimiento de los países emisores y del aumento de la competitividad por las devaluaciones del primer tercio de la década. No hay que olvidar, sin embargo, que problemas internos de algunos destinos competidores también colaboraron para que se diera una coyuntura tan positiva. Lo ocurrido en la primera década de éste siglo, incluso antes del inicio en 2008 de la crisis financiera, ya es otra historia. El turismo deja de colaborar en el crecimiento económico. La pérdida de competitividad ha sido manifiesta, por la consolidación de los nuevos destinos mediterráneos y por los problemas generados por la adopción del Euro que han acabado redundando en una sensible reducción de la productividad. La recuperación de estos dos últimos años 2010 y 2011, después de dos años muy negativos, plantean dudas sobre su solidez debido en gran parte, de nuevo, a los conflictos de países competidores.

Estamos en presencia de una disminución de la competitividad de nuestros destinos que exigen un cambio en la orientación de las medidas que es necesario emprender para transformar el modelo turístico. Si bien es cierto que el tradicional conformismo que han demostrado las administraciones turísticas hasta el presente no permitiría ser excesivamente optimista, es posible que el cambio de las circunstancias juegue a favor del sector.



Eugeni Aguiló. Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad de las Islas Baleares. Experto en Economía del Turismo. Consejero-Delegado de Imagine Tourism Consulting.

Efectivamente, dos aspectos son especialmente relevantes. En primer lugar, que el nuevo Gobierno a un mes escaso de su toma de posesión ha ofrecido claras muestras de su intención de que el turismo sea un sector prioritario en la acción de gobierno. En segundo lugar, en la presente legislatura podemos aventurar que la unidad de acción en materia turística probablemente sea más clara. La política turística está transferida, en gran parte, a las Comunidades Autónomas, aunque esto queda matizado por el hecho de que la política económica del gobierno central afecta, con frecuencia, al turismo. El tema de IVA turístico es un ejemplo claro, para no citar la necesaria contención de los costes salariales, incluidos los de la seguridad social, durante los próximos años

Ante este escenario, el hecho de la coincidencia durante cerca de cuatro años, como mínimo, del mismo partido en el Gobierno Central que en la mayoría de Gobiernos Autónomos puede proporcionar la unidad de criterios necesaria. Unidad, que probablemente es más imprescindible en este caso que en otros sectores de la economía dada la distribución de competencias anteriormente comentada. En definitiva, estamos ante un escenario que favorece la necesaria mejora en la eficiencia de la gestión pública en turismo, sobre todo en un periodo en el que las restricciones de gasto público son del todo evidentes. El ejemplo más claro son los Planes de Reconversión de destinos maduros cuya continuidad resulta imprescindible. Como imprescindible resultará la participación del capital privado en su financiación y no solo por las restricciones comentadas.

Es evidente que estos planes deben proceder al establecimiento de un sistema coherente de objetivos y su gestión. En este sentido, puede ser contradictorio, por ejemplo, establecer objetivos de diversificación y desestacionalización con el objetivo de alcanzar una mayor fidelización, sin que ello quiera significar que, en cualquier caso, se precisa de un proceso de rehabilitación tanto de espacios públicos y privados como, en su caso, de la franja litoral.

De las diferentes cuestiones que precisan un tratamiento urgente en esta legislatura quisiera hacer hincapié en dos de ellas. La primera es el papel de las administraciones públicas que deben ser capaces de liderar el cambio de modelo en el sentido de hacer propuestas, involucrar a todas las partes interesadas buscando el consenso y la colaboración entre ellas. Es evidente, además, que el hecho de que el turismo se desarrolle en un contexto de amplio contenido territorial, social, cultural y económico debe integrar en su actuación pública a diferentes órganos administrativos. Su participación y coordinación es fundamental, lo que con frecuencia se ignora. El solapamiento de los distintos niveles de la Administración ha causado, con frecuencia, elevados niveles de ineficiencia especialmente en los temas de ordenación del territorio y comercialización de destinos.

En segundo lugar, hay que incidir en este periodo en el fomento de la innovación, tarea en que la administración puede jugar un papel destacable. Durante los últimos años se ha empezado a tomar conciencia de que el turismo debe entrar a formar parte prioritaria de los Planes de I+D+i del Gobierno Central y de las Comunidades Autónomas, a tenor de la importancia del turismo en la economía, aunque han existido reticencias a la hora de desarrollar programas que financien proyectos específicos del sector. A la vez los Planes de Reconversión de zonas maduras pueden ser un laboratorio para que se produzca un desarrollo tecnológico endógeno capaz de ser exportado a otros destinos. La exportación de capital y know-how por parte de nuestras empresas turísticas en las últimas décadas, puede tener su continuidad a través de la aportación de innovaciones y avances tecnológicos acordes con las necesidades y demandas actuales.

Análisis de las perspectivas y retos del sector turístico

La actividad del sector turístico va a estar marcada en los próximos años por la amenaza creciente que para la recuperación mundial suponen el agravamiento de las tensiones en la zona euro y la fragilidad de la actividad económica en las economías emergentes como consecuencia del deterioro de las condiciones externas y la desaceleración de la demanda interna.

A pesar de ello, las previsiones de la Organización Mundial del Turismo (UNWTO) apuntan a un crecimiento del turismo internacional en los próximos años, aunque a un ritmo más lento que el experimentado en 2011. El informe *"European Tourism in 2011: Trends & Prospects"* (Enero, 2012), elaborado por la Comisión Europea del Turismo sitúa el crecimiento del turismo internacional en el 1,3 % para este año y en el 2,5 para el 2013. En el caso de Europa, el informe señala una contracción del 1,1 % en 2012 y un exiguo crecimiento del 0,8 % en 2013.

Las condiciones poco favorables para la actividad turística en Oriente Medio y el Norte de África, se van a mantener en los próximos años como resultado de la inestabilidad política y la falta de seguridad en la zona. La recuperación de la confianza de los turistas internacionales no se vislumbra fácil. Esto volverá a favorecer los buenos resultados de países europeos como España (según los datos del último Barómetro OMT del Turismo Mundial, Europa experimentó un crecimiento del 6 % en 2011) y, en general, el reforzamiento de los movimientos turísticos dentro de las fronteras de la UE.

Según todas las estimaciones, los mercados emisores de las naciones BRIC (Brasil, Rusia, India y China) van a tener un papel cada vez más importante.



Raúl Revuelta es Director of Tourism Studies, IE University. Autor de diversos trabajos sobre el turismo de nieve y montaña. En la actualidad compagina su trabajo en IE University con consultoría turística.

Este entorno de inseguridad e incertidumbre va a consolidar ciertas tendencias en el comportamiento de los consumidores que se vienen produciendo desde el comienzo de la crisis internacional en 2008. Algunas de ellas van a tener una especial incidencia en el sector turístico y exigirán una adaptación de la oferta a los nuevos requerimientos de los turistas. Sin embargo, conviene recordar el comportamiento positivo del sector turístico en comparación con otros sectores estratégicos y su mayor fortaleza ante circunstancias económicas adversas. La principal respuesta de los turistas en estos años ha sido tratar de recortar los gastos de viaje para adaptarse a la nueva situación, sin renunciar a sus deseos de viajar.

Por tanto, la primera consecuencia para el sector turístico de este nuevo escenario ha sido una disminución del número de días y del gasto medio durante los desplazamientos de los turistas. De este modo, la estancia media de los europeos durante sus vacaciones viene reduciéndose de manera constante en los últimos años mientras que el número de viajes cortos (entre una y tres noches) ha seguido creciendo.

Una segunda consecuencia ha sido una actividad turística determinada por la comparación de los precios y la intensificación por parte de los turistas del proceso de búsqueda de la mejor relación valor/precio. La tecnología móvil y el acceso a través de la red garantizan a los consumidores la mejor oferta y la mejor relación calidad/precio en el servicio contratado. La caza de ofertas se está convirtiendo en una característica esencial en la pauta de comportamiento de los consumidores.

La tercera consecuencia ha sido el aumento de las reservas de última hora con un crecimiento superior al 25 % de aquellas realizadas menos de una semana antes de la salida. Las condiciones actuales han hecho más conservadores a los turistas. La tendencia de acercar la decisión de compra al momento de disfrutar de los servicios contratados es una tendencia que se consolidará a lo largo de los próximos años.

El turista del futuro

Durante la última década venimos asistiendo al nacimiento de un nuevo consumidor, más maduro, informado e independiente. Un nuevo consumidor cuyas decisiones de compra vienen determinadas por su preocupación por la salud, el bienestar y el consumo responsable. Este movimiento entre los consumidores ha dado origen en Estados Unidos al término “*Lohas*”, abreviatura de “*lifestyles of health and sustainability*”, consumidores de nivel cultural y adquisitivo medio-alto, preocupados por su salud y bienestar, comprometidos con la sociedad y el medioambiente e interesados en productos y servicios acordes a su estilo de vida y valores. Nos encontramos ante turistas a los que resultan especialmente atractivas propuestas de vacaciones activas (esquí, senderismo, etc.), culturales o de *wellness* y para los que el factor precio sigue siendo fundamental, pero que consideran también otros aspectos como la gestión medioambiental o el respeto por la cultura y la sociedad local.

Estos nuevos turistas esperan unos productos y servicios personalizados, capaces de satisfacer sus exigencias. Una adecuada gestión de las relaciones con el cliente nos permitirá comprenderlos, diferenciando las necesidades de cada uno de los grupos generacionales y sus valores.

Gestión de la experiencia

Durante décadas, la actividad turística ha estado marcada por los elementos tangibles, por el producto físico. Sin embargo en los últimos años el componente experiencial se presenta como determinante para el éxito de nuestra empresa, producto o destino. El consumidor actual se guía cada día más por la motivación de encontrar experiencias únicas y por un deseo de participación activa. Debemos avanzar en el conocimiento de los nuevos productos turísticos, comprendiendo que la motivación final del “nuevo turista” en el momento de viajar no radica en el alojamiento o en el transporte, sino en las experiencias que un destino le puede ofrecer.

Desarrollo de la interactividad

El impacto que Internet tiene sobre la actividad turística no tiene precedentes y determina como factor clave de nuestro éxito futuro el uso que hagamos de las soluciones tecnológicas.

Es fundamental para mejorar la competitividad de las empresas y los destinos establecer y utilizar canales de conversación que nos permitan conocer y aprender sobre los hábitos y expectativas de nuestros clientes - reales y potenciales - para estar de forma activa entre sus opciones. Canales bidireccionales en los que la parte más valiosa de su contenido lo generan los propios usuarios como en los casos de TripAdvisor y Expedia.

El uso intensivo de Internet por los turistas a lo largo de toda la experiencia de viaje, desde sus fases iniciales de búsqueda de información hasta la fase posterior de recuerdo, requiere de respuestas tecnológicas de todos los agentes que integran el sector turístico. Las principales áreas de desarrollo deben centrarse en sistemas de reserva “online”, aplicaciones para teléfonos inteligentes y otros dispositivos móviles, gestión de las relaciones con el cliente, y el uso de las redes sociales como Facebook, Twitter o Flickr.

La red ha superado la recomendación verbal tradicional como principal fuente de inspiración para los viajes. Los turistas buscan en ella antes de decidir dónde, cómo y con quien viajar. En la actualidad, un 25 % de nuestro tiempo en Internet lo empleamos en las redes sociales. Estas se han convertido en un elemento determinante en los procesos de captación (cerca de un 60 % de los consumidores que buscan información sobre un destino la obtienen a través de las redes sociales) y fidelización de los turistas. Las redes sociales representan una oportunidad única de crear una relación personal con nuestros clientes.

Estamos, en definitiva, ante un entorno de gran complejidad que nos exigirá desarrollar un “*nuevo marketing*” para nuestros productos y servicios, en los que creatividad e innovación tendrán un papel primordial junto con el uso acertado de la tecnología y los nuevos canales y técnicas de venta.

Las buenas expectativas del nuevo turismo, un camino posible para recortar el paro en España

Digo nuevo turismo porque el acelerado tránsito del repetitivo mercado de demanda a este complejo mercado de oferta súper competitivo, mediático y global, necesita crear un marco más amplio, con unas reglas de juego distintas si de verdad deseamos volver al éxito en la economía turística. No olvidemos, además, que este mercado de oferta actual viene de la mano con clientes más exigentes, con el deseo de premiarse y de opinar en las redes sociales, con lo que las influencias son mayores que nunca.

De modo que es preciso, o más aún, urgente, creerse que el nuevo éxito lo alcanzaremos con una mayor competitividad externa y también interna. No podemos tener las mismas estructuras de hace 25 años, ni dentro de los hoteles, ni de las asociaciones, ni de los grupos de transporte, ni en el conjunto de las empresas turísticas.

Solo la formación nos permitirá dominar el paso de “creer para crear”, a sabiendas de que la competitividad depende de los factores geo-políticos, de las fuerzas de la naturaleza, del precio de las primeras materias y de las actuaciones de los colectivos sindicales. Los dos primeros pueden crear situaciones de inseguridad que alejarían a los turistas. La segunda, además, pondría barreras a los desplazamientos. La tercera, encarecería los combustibles, subiendo precios y añadiendo dificultades financieras a las compañías de transporte, y la cuarta creará incomodidades a los viajeros, castigando la marca del destino y, ya se sabe, que sin marca no hay competitividad.

Mejores augurios

Hemos cerrado un ejercicio de 2011 excelente para el Turismo, muchas Comunidades Autónomas, como Canarias, han presentado un crecimiento espectacular. Nos acercamos, a nivel de país, a récords históricos, como el de 2007, cuando 59 millones de turistas nos visitaron. Si seguimos estos incrementos igualaremos o mejoraremos la cifra de este año.



Domènec Biosca es presidente de la Confederación Española de Editores, Periodistas y Escritores de Turismo y Economía (CEPET), y EDUCATUR. Medalla al Mérito del Conocimiento Turístico 2011. Director editorial de la colección “DIRIGIR CON ÉXITO EN LA HOSTELERÍA Y EL TURISMO”. Autor de más de 25 libros y más de 2.000 artículos publicados.

El Turismo es el sector de las buenas noticias y tiene razón de ser aunque depende según donde miremos de nuestro mapa. Los destinos que dependen más de su factor turístico han desarrollado, por lo general, una buena situación económica. Sin embargo, los que viven más del mercado español, con baja frecuencia de turistas, se ralentiza su economía.

¿Qué tenemos que hacer para seguir siendo competitivos en conjunto? Tal vez es el momento de reflexionar que debemos rentabilizar cada euro que invertimos en materia turística, y esto es, en muchos momentos, pensar en la marca España e ir juntos.

Para pensar, al inicio de esta nueva legislatura, tendríamos que preguntarnos qué queremos, qué calidad necesitamos –si vamos a por una talla única o vamos a ir a buscar la talla de cada cliente, porque cada cliente demandará sus propias preferencias y atenciones-, y cómo se va a financiar todo en momentos de escasos recursos. Y con menos recursos es posible orientarnos al éxito. No lo perdamos de vista.

El futuro del sector

2012. Estamos subidos a bordo de una locomotora fantástica, que funciona con carbón. ¿Es carbón público o privado? ¿Y si hay ambivalencia, y parte de las dos formas de financiación? El objetivo es seguir siendo competitivos y evitar que otros países emergentes que se parecen en algunos rasgos a nosotros no nos arañen mercado.

El mejor ejemplo para todos es que las personas que se dedican al negocio turístico sean más competentes, las empresas, más competitivas, y el país, más excelente. Todo ello significa cambiar hábitos, desaprender para volver a aprender, con las nuevas normas de juego, y no hacer fotocopias porque ya no valen en la coyuntura del nuevo cuatrienio.

Si de verdad, y repito de verdad, queremos generar empleo, debemos tomar decisiones prácticas para que los nuevos responsables políticos, los empresarios y los sindicatos tengan de forma visible y manejable 15 medidas que expongo a continuación en forma de titulares:

- 1.- Revisar la LEGISLACIÓN que burocratiza las relaciones del sector privado con la administración para SIMPLIFICARLA.
- 2.- Crear la VENTANILLA EXPRÉS para la tramitación de licencias.
- 3.- Aplicar la tecnología para evitar TENER QUE IR A LAS VENTANILLAS.
- 4.- Revisar la legislación que castiga la contratación laboral, así como la FLEXIBILIDAD OPERATIVA y COMBATIR EL ABSENTISMO LABORAL no justificado que abandona a los clientes.
- 5.- MEJORAR LA COORDINACIÓN DE LAS ACCIONES DE PROMOCIÓN de las autonomías, consiguiendo economías de escala para tener más recursos evitando su dispersión, mejorando su coordinación y uso inteligente de los escasos RECURSOS DEDICADOS A LA PROMOCIÓN apostando por el POSICIONAMIENTO DE LAS MARCAS TURÍSTICAS ayudados de las nuevas tecnologías.
- 6.- Agilizar la TRAMITACIÓN DE LOS VISADOS de ciertos países emisores.
- 7.- POTENCIAR LA FORMACIÓN, tanto empresarial como profesional, así como la de los políticos y sus técnicos que exige el dominio de las nuevas expectativas de los clientes que quieren ser felices y ya no pagan solo el transporte y la cama.
- 8.- Apostar por la CALIDAD TOTAL DE LOS DESTINOS así como desarrollar un PLAN DE SEÑALIZACIÓN en los idiomas o con los símbolos internacionales.
- 9.- Desarrollar el marketing de fidelización al destino.
- 10.- Potenciar la GASTRONOMÍA DE CALIDAD y propia de cada destino.
- 11.- Potenciar la profesionalización con experto de las Asociaciones e Instituciones.
- 12.- Reducir las tasas aéreas.
- 13.- Desarrollar una ley de huelgas que evite dejar colgados a los clientes.

14.- Crear la bolsa de trabajo del sector con acceso global en los idiomas más frecuentes.

15.- Homogeneizar las calificaciones de calidad a nivel estatal.

Éstas son, a grandes rasgos, las decisiones a tomar, tras las cuales mejoraría la competitividad, por lo que se conseguiríamos desestacionalizar la temporada turística y en consecuencia, se bajaría las tasas de paro. Son, sin duda, las buenas expectativas para la etapa que ahora comienza, la del nuevo turismo.



Retos estratégicos
del turismo español
para la legislatura
2012-2016

hosteltur^o
.COM