

SONREÍR Y HACER SONREÍR AL TURISTA

Directa e indirectamente, el sector turístico en su conjunto representa en España casi un 16% del PIB y da trabajo a una proporción similar del empleo total. No basta con seguir haciendo lo que se hace, sino que es necesario innovar, poniendo al cliente en el centro



El que quiere interesar a los demás tiene que provocarlos

SALVADOR DALÍ (1904-1989)
Pintor



La necesidad de innovar con el cliente

El turismo aparece como el motor de recuperación de la economía. Pero España debe dejar de ser destino refugio y posicionarse en precio/valor, *online* y *offline*.



Josep F. Valls
Giménez

Departamento de Dirección
de Marketing, ESADE

Para analizar el escenario de futuro del sector turístico español, hay que despejar previamente una incógnita. Se trata de conocer la capacidad endógena de salir de la crisis y de ayudar al resto de los sectores económicos de país. El turismo aparece en los últimos meses como el motor de recuperación de la economía en general. Mientras el crecimiento del PIB turístico se encontraba ligeramente por debajo del español entre 2001 y 2007 (+2,1% y +3,5%) y entre 2008-2009 (-7,3% y -2,5%), a partir de 2010 la situación cambia radicalmente superando en mucho al resto de la economía (+4,8% y -2,5%, respectivamente). Sin embargo, la pujanza del PIB turístico contrasta con tres realidades. La primera, la baja recuperación del empleo perdido entre 2007 y 2010. A pesar de la creación de más de 53.000 puestos de trabajo en 2014 y los adicionales de 2015, no llega ni mucho menos a los niveles de 2007. La segunda, la desvalorización del talento durante la crisis, referida a la calidad del

empleo (mayor precariedad y estacionalidad), y a los niveles salariales que han caído. Y la tercera, el bajo interés por la innovación del sector turístico español en general. Se trata de un sector de elevada resiliencia, pero de baja creatividad aplicada a la gestión de las empresas. Pero el mantenimiento del liderazgo frente a la pujante competencia global va a depender de las condiciones de salida definitiva de la crisis. Estos aspectos que se despejarán en los próximos meses crearán mejores o peores condiciones para que el sector afronte definitivamente los retos que le esperan.

Son los siguientes:

1. Dejar de ser destino refugio

Tras los últimos atentados yihadistas en Túnez, se frotaron las manos en Canarias, en la Costa del Sol y en otros destinos peninsulares. Durante la década de 2010, España ha sido el destino refugio de los turistas que se dirigían a los países árabes en plena primavera democrática; frente a los avatares y revueltas, los

turoperadores lo han ofrecido como contraste. En la década anterior, ocurrió lo mismo frente a las guerras de Irak y Afganistán y a los atentados terroristas en las grandes capitales europeas. Y entre 1990 y 2000, recibimos adicionalmente cientos de miles de turistas que huían de la guerra en la antigua Yugoslavia. Llevamos 25 años beneficiándonos de los males ajenos.

Resulta excelente la posición de destino refugio. Los franceses que sueñan, por ejemplo, con ir de vacaciones a sus Antillas y acaban viniendo a España son un ejemplo ideal de sustitución. El gasto previsto —mucho más elevado— lo trasladan a nuestro país. Sin embargo, los que sustituyen Túnez, Egipto, o incluso Marruecos por una vacación en la España segura acaban gastando aquí lo mismo que allí, es decir, mucho menos. Solo de este modo se entiende que desde 2000 vaya cayendo el gasto promedio por turista de 1.116 hasta 754 euros, un 30%. Es un regalo envenenado. La facturación global turística resulta superior, los



Hotel Meliá Villaitana
(izquierda)

Ciudad de Granada
(derecha)

porque gasten más los que vienen sino porque vienen muchos más. Hace tiempo que el negocio de sol y playa pierde competitividad: nos visitan más turistas para los que hay que construir más hoteles y oferta en general que luego sigue cerrando siete u ocho meses al año; el gasto promedio baja; los precios caen, mientras los costes empresariales aumentan al ritmo de los factores productivos generales.

2. Lo que demandan los clientes

Hace tiempo que los turistas saben lo que quieren. Siempre lo han sabido, pero no han dispuesto de la capacidad de imponerlo como ahora. Han alcanzado el empoderamiento definitivo gracias a la interacción que les facilita el contacto diario con las redes sociales, con las webs de opinión y recomendación, con los *market place* y con las plataformas tecnológicas. Por eso, critican, exigen valores colaborativos, y conciencia medioambiental y solidaria. Esta independencia les permite idear un

precio que es el único que están dispuestos a pagar en cada momento. El poder de las negociaciones se decanta en la mayoría de los casos de su lado; no de los productores ni de los distribuidores. Incluida la cuestión de los apartamentos turísticos.

3. 'Bottom-up'

Todo arrancó de los turoperadores que identificaron un nuevo negocio para un nuevo mercado, las vacaciones de sol y playa en el Mediterráneo. Ellos configuraron todas las reglas de juego del mercado. Hasta la década de 1980 no aparecieron las primeras medidas de organización del sector a nivel estatal, los planes contra la degradación del medio ambiente, los criterios de calidad o la organización del negocio turístico desde el país. Los Gobiernos estatal y autonómicos (que tienen todas las competencias en esta materia) han liderado el sector ofreciendo fondos a espaldas (mientras han podido) para la planificación, la creación de oferta, la promoción del destino y, sobre todo, para la formación. Este

impulso apenas ha durado 20 años. Desde 2000, y sobre todo a raíz de la crisis económica, los fondos han mermado ostensiblemente. Solo algunos esforzados han dado el paso a formas de partenariado público-privado más cercanas a la capacidad real de planificar, desarrollarse y ser más competitivos. Mientras los destinos y las empresas no creen sus estrategias a nivel local y de destino, y, una vez agrupados, los Gobiernos autonómicos y estatal se pongan a su servicio —caso francés— estaremos en el purgatorio de la gestión. El desperdicio que supone cerrar la estructura productiva siete u ocho meses al año no depende de que los clientes no vengán, sino de que les hemos acostumbrado a ello y solamente les ofrecemos eso.

4. Posicionarse en el eje precio/valor

El primer factor para la reinención del modelo de negocio consiste en posicionarse en el eje precio/valor. Por una parte, España mejora su competitividad turística. En 2011 se

MELIÁ HOTELES
Hotel Meliá Madrid, Calle Genova

encontraba en la octava posición del *ranking* de competitividad turística global; en 2013 se había encaramado al cuarto puesto tras Suiza, Alemania y Austria. Su fortaleza se basa en los atractivos culturales y patrimoniales de primer nivel mundial; en las dotaciones deportivas; en las infraestructuras turísticas en general, hoteles, alquiler de vehículos, accesibilidad aérea; en los precios baratos; y en que el turismo se encuentra en la agenda política y el Gobierno ha seguido invirtiendo en tiempo de crisis. Sin embargo, no aparece ni en los mejores *rankings* de marcas de países turísticos ni de establecimientos. Su marca despierta poco interés entre los turistas mundiales. Future-Brand sitúa a España en el lugar número 23, muy por detrás de Japón, Suiza, Alemania, Suecia, Canadá, Noruega, EE UU o Australia. La contemplan como un destino turístico experiencial, pero es escasamente valorada como oportunidad de negocio. Menos todavía ocurre con los establecimientos turísticos. Nunca un hotel español ha formado parte de un *ranking* de los mejores a nivel mundial. Aparecemos en cantidad, masificación y precios baratos, pero como país somos mediocres en los atributos de valor. Habrá que decidir para afrontar el futuro si preferimos el precio o el valor y con qué atributos queremos asociarnos. Histórica-

mente la oferta de sol y playa nació barata. Eso no es nada malo. Si se asocia a unos determinados atributos. Barata, madura, accesible, amplia, asociada a atributos de calidad como la seguridad, la innovación, la experiencia, las tecnologías. Si dos terceras partes de los europeos buscan valor a precio ajustado; y un tercio, incrementado por la crisis, solo precio barato, las empresas y los destinos deberán decantarse claramente por uno o por otro. Dedicarse a lo segundo produce un doble estrés: el de la propia empresa produciendo a precios cada vez más baratos y el de estar atento a los competidores que los bajan. Posicionarse en la primera requiere asociarse a unos valores determinados y mantener la ventaja competitiva sostenible, lo cual da margen para mejorar precios si se consigue mejor percepción del valor. La hotelería urbana española en general tiene miedo a aumentar los precios porque piensa que los clientes se irán a otros lugares competidores; craso error. En 2013, Meliá reconvirtió un hotel barato en Mallorca por el Calvià Beach Resort; vende las habitaciones a un precio 400% veces superior y ha alargado la temporada. A través de su plataforma tecnológica, BeMate oferta habitaciones de hotel y de apartamento turístico a la vez. Dos casos de éxito que han

optado por el valor a un precio determinado.

5. Online y offline

España fue de los primeros países en afrontar la creación de un portal turístico. Los distintos intentos en liderar las plataformas mundiales no han surtido efecto 20 años después, y hemos visto como otros países con menores pretensiones y presupuesto, como Canadá o Australia, presentaban eficientes herramientas B2B2C (*Business to Business to Consumer*) al servicio de los turistas y de todos los *players* del negocio turístico del país. Falta una pieza indispensable en la estructura turística española. El portal turístico eficiente debe agrupar, por una parte, la oferta de manera integrada de los establecimientos, las ciudades y los destinos. Y por otra, gestionar la relación con los clientes. Si además dispone de elementos lúdicos y experienciales, la plataforma acabará siendo rentable para todos. Las estrategias presenciales tienen su hueco (léase ferias, por ejemplo), pero sin cocreación e interacción en la Red con los turistas lo *offline* se devalúa. Analizando los presupuestos públicos dedicados al turismo, las partidas *online* avanzan demasiado lentamente. Los grandes grupos hoteleros se han dado cuenta de que el factor clave de éxito de su negocio se halla en el incremento de la relación directa con los clientes comercializando las plazas a través de plataformas propias.

6. Inteligencia de mercado

El sector turístico español ha sido históricamente de demanda. Los operadores lo construyeron de esta manera en 1960 y una parte destacada del sol y playa se sigue gestionando así. Incluso desde hace 15 años en los que el cliente actúa de forma más independiente y desintermediada, los avances para identificar mercados presentes y futuros son escasos. Sin una infraestructura de datos, será muy difícil conocer



Arcos de la Frontera

cuáles van a ser los mercados de reposición en los próximos años.

7. Globalización

En 1985, el Grupo Barceló se convirtió en el pionero de las inversiones internacionales. Aprovechó la experiencia en gestión de clientes en Baleares para abrir un primer *resort* en el Caribe. Se apuntaron otros en la primera oleada. Vino una segunda selectiva. Y una tercera, más difuminada. Pero la internacionalización de nuestras empresas ha sido desde entonces estrecha, pesada; pues en la mayoría de los casos ha ido acompañada de adquisición inmobiliaria, y de corto vuelo. Vemos pocos grupos turísticos españoles compitiendo en los mejores mercados de sol y playa; poco capital español en los grandes consorcios tecnológicos, y demasiado dinero invertido en solares y negocios presenciales. Con al-

guna excepción, en el caso hotelero, a pesar de que los grandes grupos españoles se encuentran entre los primeros de Europa, la dimensión de los negocios sigue siendo minifundista y la estructura grupal reducida.

Conclusiones

Una vez sea despejada la incógnita de cómo va a salir de la crisis, el sector turístico español se encuentra en busca de su posición en el escenario mundial. La oferta es fundamentalmente barata, masiva, estacionalizada y con fuerte apego de los turistas. Sin embargo, los clientes desean espacio para el tiempo libre asociado a valores a precios ajustados. No resulta fácil esta posición. Parece menos complicado mantenerse como refugio, aunque sea a precios inferiores, a costa de que perviva el viejo modelo de cuantos más mejor, y aumento de la construcción, periclitado y

de baja rentabilidad. Poco ayuda al cambio la escasa innovación aplicada a la gobernanza de las empresas y de los destinos.

Los clientes son explícitos y lo demuestran cada día a través de la Red. Negarles la palabra, no escucharles o no tomarlos como aliados significa apostar por modelos de negocio del pasado, poco interesantes. Si las empresas y los destinos turísticos españoles son capaces de crear relaciones estables con los clientes, se adelantarán a la construcción de un nuevo modelo de servicios más personalizado, más impactante, más lúdico, más acorde con la experiencia que se proporciona y sobre todo, a precio superior por focalizarlo en el valor. Todos estos elementos combinados comportarán una mayor rentabilidad del territorio, patrimonio, servicios, infraestructuras y equipamientos.



Javier Gómez-Navarro

Exministro de Turismo y presidente del Grupo MBD

PUNTODEVISTA

Para preservar el éxito, es hora de cambiar

Basándose en los atributos que han favorecido el éxito del turismo en España, es hora de impulsarlo innovando para mejorar la rentabilidad de las empresas, los salarios de los trabajadores y los ingresos globales del país por este sector.

El turismo como actividad económica significativa, empieza a principios del siglo XIX con el impulso que para los transportes significa la introducción de la máquina de vapor, tanto en los barcos como en los ferrocarriles. Pero la población que accede a viajar es solo la burguesía de nivel alto de los países que se van desarrollando con la industrialización. La gran explosión del turismo, el llamado turismo de masas, surge después de la Segunda Guerra Mundial, con el crecimiento continuado y las políticas redistributivas keynesianas que generan en los países desarrollados una burguesía media, que por primera vez tiene resueltos los problemas básicos de la subsistencia: alimentación, vivienda, educación, sanidad, pensiones y vacaciones pagadas, que decide pasarlas en las costas del mar Mediterráneo.

La demanda de plazas turísticas durante casi 30 años crece a mayores tasas que la oferta y, por lo tanto, se crea un mercado donde no es necesario hacer promoción. Hasta prácticamente los años 90 la oferta no alcanza a igualar la demanda y, al mismo tiempo, los conflictos políticos y de seguridad que tienen lugar en los países de oriente y del sur del Mediterráneo hacen que en la parte occidental (fundamentalmente España) se mantenga una demanda por encima de la oferta.

Estas especiales condiciones, prácticamente únicas en un producto de gran consumo, dan lugar a un sector hotelero que se convierte en cuello de botella del desarrollo del sector y que no tiene que competir, pues la intermediación entre el turista y el hotelero (turoperadores) compran la totalidad de la oferta por anticipado y a precios remuneradores.

Se crea, por tanto, una cultura donde el hotelero no tiene relación directa con el cliente, no está acostumbrado a competir, no existe política de *marketing* y donde no es necesario mejorar continuamente la oferta para conseguir clientes.

En los últimos años, el impulso en el desarrollo del turismo que se ha desarrollado en la mayor parte de los países del mundo ha cambiado de modelo de negocio y, en la actualidad, la oferta es superior a la demanda como en todos los productos de gran consumo. Esto significa que hay que competir con unas instalaciones más antiguas que las de nuestros rivales y con unos costes de mano de obra superior a ellos. Hoy la oferta hotelera ofrecida exclusivamente como un servicio y en un lugar sin diferenciación específica se ha convertido en una *commodity* que se vende a menor precio. Por otro lado, en los últimos 20 años se han incorporado al turismo dos novedades fundamentales que están cambiando aspectos básicos de la actividad: las líneas aéreas de bajo coste e Internet que han reducido los costes y, por lo tanto, incorporado nuevos usuarios a este sector.

España ocupa el tercer puesto en el número de turistas recibidos (después de Estados Unidos y Francia) y el segundo lugar en ingresos (después de Estados Unidos). Ha mantenido esta posición envidiable por dos atributos fundamentales: el clima y la diversión. Los turistas siguen prefiriendo venir a España porque, aunque nuestros precios son más caros que los países del Mediterráneo oriental y del sur, se divierten mucho más aquí y ofertamos algunos valores básicos que

otros países no tienen, como la seguridad ciudadana, una buena sanidad y la gastronomía entre otros.

¿Cómo mantener e incluso mejorar nuestro posicionamiento en el mercado turístico mundial?

El objetivo de la política de turismo no debe ser recibir el mayor número de turistas, sino los mayores ingresos, y eso significa optimizar el gasto que cada turista realiza en España. El gasto es proporcional al tiempo de estancia y a las actividades que realiza. Un turista pasivo gasta mucho menos que uno activo. Debemos, por lo tanto, dejar de vender servicios aislados y vender experiencias personales. Eso significa que tenemos que tener profesionales mucho más capacitados. Un profesional del turismo tiene que tener una actitud clarísimamente definida de hacer feliz al cliente y, por lo tanto, relacionarse con él desde una sonrisa continua y una actitud de hacerle fácil y agradable lo que el turista desee.

Otro de los problemas de la oferta española es la enorme sobrecapacidad que presentamos pues hemos conjugado el desarrollo de una oferta nueva con el mantenimiento de una oferta de alojamiento obsoleta, que no cumple los mínimos imprescindibles de calidad. La situación hoy es que los precios que nuestros empresarios tienen que fijar para vender su oferta hacen bajar progresivamente su rentabilidad. La ocupación media es alta, pero los beneficios cada vez son menores.

Los empresarios reconocen en las encuestas realizadas, que tienen que cambiar el modelo de negocio pero no saben cómo hacerlo.

Conclusiones

Con este boom de turistas que hemos tenido en 2014 y 2015, es el momento de plantearse las reformas necesarias para afrontar el futuro con éxito y mejorar la rentabilidad de las empresas. Las más importantes deberían ser:

a) Repensar nuestros destinos, estableciendo *clusters* locales que definan cómo diferenciar la oferta y mejorar su calidad. En algunos casos eso implicará cambiar los modelos de negocio, cosa difícil de realizar.

a todos los demás. *La mala moneda expulsa a la buena.*

c) Regular el llamado turismo colaborativo para integrarlo en la oferta. La regulación debe hacerse con visión liberalizadora, pero al mismo tiempo que no se convierta en competencia desleal. Es necesaria legislación clara, control de calidad y pago de impuestos.

d) Impulsar la innovación en todos los aspectos de la oferta. La innovación diferencia el producto, mejora la productividad y, por lo tanto, la competitividad. La innovación en servicios surge fundamentalmente dentro de la propia empresa. Por tanto las empresas deben impulsarla entre sus empleados.

e) Apoyar fuertemente el crecimiento del turismo experiencial. En el mercado actual vender simplemente servicios es condenarse al *low cost*. Hay que vender experiencias que generen ilusión y sensaciones.

f) Hay que mejorar la formación. Deben incorporarse a la formación, a tiempo parcial, los buenos profesionales que trasmitan a los alumnos las mejores prácticas. Si la formación la imparten solo personas de perfil académico, que nunca han trabajado en el sector, esta seguirá siendo mala.

g) Potenciar el desarrollo de las TIC en todas las fases del turismo: desarrollo del producto, promoción, comercialización, prestación de los servicios y fidelización del cliente, entre otros.

h) Hay que aproximar al turismo a jóvenes de primera calidad con notas de selectividad altas. Los buenos profesionales deben aportar valor a las empresas y, por tanto, estar bien remunerados.

En resumen, debemos abordar los cambios, de los que llevamos muchos años hablando y no terminan de realizarse.

Hay que salir de la crisis con una actividad turística renovada, y que basándose en los atributos que nos han ayudado al éxito (clima, diversión, seguridad ciudadana, etc.), nos impulse hacia adelante con innovación para mejorar la rentabilidad de las empresas, los salarios de los trabajadores y los ingresos globales del país por turismo.

El turismo es la actividad de la sonrisa, del trabajador y del turista. Una persona que no sonríe no sirve para trabajar en el turismo.

CONTRAPUNTO

Los nuevos pilares del liderazgo español

Tener visión estratégica y visión global, asumir la incertidumbre y gestionar el caos, desarrollar relaciones y transformar la clásica orientación al cliente en un nuevo enfoque de la empatía.

El sistema turístico, por su propia naturaleza, ha desarrollado comportamientos al mismo tiempo, incluso antes, del cambio social, lo que ha permitido ofrecer a la clientela productos y servicios perfectamente estructurales justo en el momento en que se desarrollaban. En una palabra, el turismo se ha caracterizado por visionar a corto y ejecutar de manera inmediata.

El desarrollo del sistema turístico ha estado siempre unido al destino turístico, lo que ha provocado políticas locales e individualistas que aislaban al puro negocio de un espectro más amplio, aunque no lo apartaban de las exigencias de la competitividad.

Si a estos criterios se suma que mayoritariamente la ejecución de la actividad turística estaba unida a nombres propios, que al mismo tiempo eran empresarios, inversores, gerentes y ejecutores, se puede observar fácilmente cuales han sido los signos distintivos del liderazgo en el sector durante el siglo XX y cuáles eran las formas y técnicas de liderar las organizaciones.

Formas y técnicas que en el siglo XXI no van a ser suficientes, ni válidas, porque la evolución social y geopolítica exige otros comportamientos. Si hubiera que aventurarse a establecer las bases del liderazgo (no ya del líder, cuyo concepto y término ha pasado a segundo o tercer plano), estableceríamos cinco pilares esenciales sobre los que poder apoyarse.

1. Visión estratégica

El liderazgo turístico (entendido de manera general) ha carecido de visión estratégica. La visión a corto ha

de ser sustituida por una a medio y largo plazo, acompañándola del adecuado plan de acción, preparación de medios y recursos y, sobre todo, de objetivos que no sean los meros resultados diarios del negocio.

Es verdad que el producto o servicio turístico no es estable y es, además, eminentemente intangible, lo cual es más complejo. El líder de las organizaciones turísticas del presente y del futuro inmediato tiene que tener una enorme visión estratégica, sobre todo por las implicaciones de todo tipo, ajenas al turismo, que le afectan de manera directa.

2. Visión global

En segundo lugar, un líder del siglo XXI tiene que escapar de su entorno inmediato, de su zona de confort, para adentrarse en el difícil círculo del mundo global en el que el tiempo y la distancia han desaparecido y han sido sustituidos por la tecnología y la diversidad.

Al turismo han accedido una enorme cantidad de nuevos clientes que no se conocían antes y que han provocado un cambio profundo en la oferta turística, sobre todo teniendo en cuenta que el equilibrio geopolítico, económico y social es tremendamente débil e inestable y por ello difícil. Este líder del siglo XXI tendrá una visión global que pondrá en ejercicio de manera constante, en un mundo nuevo capaz de generar nuevas necesidades.

Fernando Bayón

Director general de la Escuela de Organización Industrial (EOI)



3. Asumir la incertidumbre y gestionar el caos

Un tercer requerimiento del líder turístico corresponde a su eficacia a la hora de gestionar la incertidumbre. Este liderazgo tiene que ser consciente de que dirige sin saber el qué ni el cómo ni el cuándo, ni dónde algo está pasando ahora en el mundo que le va a afectar a su negocio. Este es el rasgo definitivo del nuevo liderazgo: asumir la incertidumbre y gestionar el caos.

La gestión del caos es la parte más complicada de la incertidumbre porque afecta al corazón mismo del liderazgo. Se puede definir como la capacidad de tomar decisiones o de llegar a soluciones eficaces en situaciones complejas. Para darnos cuenta de su dificultad es preciso saber que son situaciones complejas aquellas que están condicionadas, marcadas, dirigidas o previstas por variables que no conocemos.

La derivada principal de la gestión del caos pasa por la toma de decisiones, la capacidad de reacción, la flexibilidad, la formación y la fortaleza de carácter y, como pasa siempre en las situaciones complicadas: superar la soledad. Es muy probable que asumir la incertidumbre y gestionar el caos sea la contestación principal del liderazgo que llega.

4. Desarrollar relaciones

En cuarto lugar al líder turístico del siglo XXI hay que pedirle, mejor exigirle, desarrollar *networking*, o la capacidad de crear y mejorar relaciones útiles en su

entorno de influencia. Una capacidad muy técnica y tecnológica sin la cual no se comprende la sociedad de hoy.

El líder solitario, por genial que sea, no sirve. El líder solo ya no existe. Por eso se ha transformado el concepto hacia un liderazgo en el que lo contingente es cada vez más importante. El líder global es un líder poliédrico, tecnológico, habilidoso en y con las redes y especialmente volcado en estar en todos estos lugares del mundo al mismo tiempo. Posiblemente la nube termine permitiendo la ubicuidad. Y con ello el líder será innovador, creativo, honesto, tenaz, con sentido del humor y un toque de humildad.

5. Nueva visión de la empatía

Finalmente, la clásica orientación al cliente ha de transformarla en la nueva visión de la empatía. No se trata de comprender y aceptar, sino de adelantarse a las necesidades del cliente, a provocar incluso esas necesidades y a satisfacerlas por encima de las expectativas, transformando en fidelidad y calidad cada minuto de contacto con él.

Su majestad el cliente ha pasado a ser la mirada que inspira el liderazgo en la orientación del negocio.

Un comentario final: al líder se le van a seguir exigiendo resultados, por ello debe grabar a fuego en su cerebro estos cinco principios básicos. Solo con ellos los resultados serán posibles.

HABLAR
DEL FUTURO

Antonio Catalán

Presidente de AC Hoteles

El turismo está contribuyendo de manera decisiva a la salida de la crisis pero, ¿se está durmiendo en sus laureles?

Los hoteles españoles son los mejores del mundo en relación calidad/precio. Está claro que somos el motor de la salida de la crisis. Sin embargo, deberíamos aprovechar estos años de bonanza para mejorar el producto y tirar del precio. Somos magníficos operadores pero los grupos son excesivamente pequeños y debería haber una concentración de cara a la pelea que hay en este momento con los turoperadores.

En estos momentos, ¿hacia dónde mira su empresa?

Nosotros hemos tenido la fortuna de que se fijara en nosotros Marriott —yo soy presidente mundial de AC by Marriott— y cada mes entran

“Debería haber una concentración de cara a la pelea que hay en este momento con los turoperadores”

50 hoteles Marriott y muchos meses entran cinco AC, con lo cual nuestra mirada está en todo el mundo. Para nosotros, España lo tenemos hecho, vamos creciendo pero no es nuestro objetivo prioritario. En este momento, es Asia, y los equipos de desarrollo ya están trabajando en la parte de Asia.

¿Qué ha cambiado con las TIC?

Cuando llegó Internet, yo pensaba que iba a ser fantástico porque los intermediarios se iban a acabar y todo el mundo entraría directamente. Me equivoqué porque si antes había 100 intermediarios, ahora tenemos 300; están los clásicos más todos los modernos. Para el cliente todo esto le va mucho mejor porque tiene mucha más información.

El sector turístico español es el más barato del mundo, aunque Madrid es un pequeño desastre con respecto al precio y ahí nos estamos equivocando. En el urbano, tenemos la idea de que hay que tirar del precio porque la crisis ha puesto a todo el mundo excesivamente nervioso. El cliente puede pagar más y es un error ir a por un cliente muy ajustado.

¿Hay que impulsar el turismo experiencial, y no solo el low cost?

El cliente cada vez es más exigente y hay que especializarse más. Sin embargo, existe un perfil de cliente que viene a España al que sería mejor darle cinco euros en el aeropuerto y que se fuera a otro país por los precios que ofrecemos. Es un tema de relación calidad/precio, de ocupación/precio. Pues España es exactamente lo mismo, un tema de ocupación/precio. En este momento, el sector turístico está ganando dinero y tiene la oportunidad de reformar los hoteles y hacerlos más competitivos

tirando del precio para arriba porque la temporada es muy corta. Hay que apostar por un turismo de más calidad. No es tanto hacer un turismo de lujo, porque es muy poco fiel y este país lo que necesita es que, de los 65 millones de turistas que tenemos, le subamos un poquito a los del medio.

¿Es el turismo la “actividad de la sonrisa”?

Nuestro jefe es el cliente y nuestro *core business* no es el director, es el 100% del personal. Nosotros nunca tenemos problemas con el director, con los jefes de recepción, con los recepcionistas; los que tienen que estar bien son los camareros, las camareras de pisos, etc. Para ello tenemos nuestras técnicas. En AC todo el mundo es fijo, no hay contratos eventuales y no estamos de acuerdo con la externalización.

Luis Gallego

Presidente de Iberia

¿Se siguen viendo como una empresa española?

Una empresa que se llama Iberia, donde 16.000 empleados son españoles, que llevamos, desde 1927, operando con vuelos que siempre aterrizan o despegan desde Madrid, que estamos orgullosos de llevar los colores de España; es una empresa española, que apuesta por el territorio español. Cualquier empresa hoy en día tiene accionistas internacionales, que es lo que le sucede ahora mismo a Iberia.

¿Dónde están los nuevos mercados? ¿Necesitamos globalizarnos más e ir más allá de América Latina?

Sí. Nosotros somos líderes en América Latina y queremos seguir siéndolo. Estamos reforzando nuestra posición, pero queremos también desarrollar Iberia fuera de este mercado principal. Ya volamos a 10 destinos en África. Creemos que la posición geográfica de España como *hub* para canalizar tráfico hacia África es muy buena, como también las oportunidades de negocio hacia Asia, que

so medio. En España muchas veces hemos pecado de no trabajar juntos, pero por ejemplo ahora en Madrid participamos seis empresas público-privadas en la Asociación de Turismo, y estamos trabajando conjuntamente en desarrollar esta ciudad como destino turístico, y, en definitiva, en tener una política de remar todos en la misma dirección, algo que hasta ahora no hemos hecho.

¿Se vuela por precio? ¿Es lo esencial?

El corto y medio radio se ha convertido en una *commodity* y en él, fundamentalmente, se vuela por precio. En el caso de trayectos

“Tenemos que remar todos en la misma dirección, algo que hasta ahora no hemos hecho”

es un mercado con mucho desarrollo. El flujo de tráfico entre Asia y Latinoamérica es uno de los que se antojan más importantes en los próximos años.

¿Está el sector por consolidar en Europa?

Uno ve la consolidación que se ha producido en Estados Unidos, y es mucho mayor que la que tenemos aquí. Ahora mismo hay demasiadas aerolíneas, y la mayoría está sufriendo. El que no ha pasado por un proceso de transformación como nosotros está inmerso en él, y otros se han quedado en el camino. Con lo cual, la consolidación es el futuro, nos guste o no nos guste.

¿Necesitamos una estrategia de turismo mucho más avanzada?

Necesitamos una estrategia de turismo. Siempre nos hemos centrado en lo de sol y playa, que es muy estacional, pero hay otros tipos de turismo, como el de compras, de balneario, de salud, de naturaleza, que tenemos que potenciar porque tienen un mayor ingre-

cortos, de menos de dos horas, uno se mete en Google y tiene un *ranking* de precios. Entre aerolíneas en las que sabes que la seguridad no es un problema, te decides muchas veces por el precio. Es cierto que nosotros no solo operamos punto a punto, sino con muchos vuelos de conexión. En estos, lo que se quiere es una experiencia, sobre todo en el largo. En este caso el servicio a bordo es totalmente distinto, y eso sí que hace la diferencia.

¿Cuáles son sus competidores principales en España?

Es difícil tener una red de corto y medio radio en competencia con el AVE; con el que es un competidor nuestro. En general, en el largo radio, los *hubs* europeos nos “pegamos” por intentar captar esos pasajeros de conexión a los que, al final, les da igual ir por el *hub* Charles de Gaulle que por Frankfurt o Madrid. Lo único que quieren es la oferta más competitiva.

Amuda Goueli

Fundador y consejero delegado de Destinia

¿Qué marca considera que tiene España, tanto en turismo como en otras cosas?

La marca de España se vio dañada hace tres o cuatro años por la crisis. Pero ahora mismo, ha mejorado, aunque los mismos españoles no la valoran en muchos aspectos. Es lo que me da pena.

¿Necesitamos una estrategia de turismo?

Hace falta una estrategia de turismo, de innovación total, desde el logotipo hasta la expansión en el extranjero. Eso es lo que veo yo desde fuera. Hay cosas fundamentales que no se saben aprovechar bien, a nivel estratégico e internacional, por razones que desconozco. No lo entiendo, la verdad. Hay cosas que se venden fuera, que no interesan. Voy a dar dos ejemplos. Se vende mucho hacia el extranjero la gastronomía, pero no interesa a muchos países. Quizá interesa en Europa, en Estados Unidos, pero en Asia, en Oriente Medio, no. Dos: el fútbol. Es el petróleo de España y no se sabe aprovechar de

“Hay cosas fundamentales que no se saben aprovechar bien, a nivel estratégico e internacional”

cara al extranjero. Interesa mucho en Asia y en Oriente Medio. Pero aquí, da como vergüenza decir que se trabaja en el turismo a través del fútbol. El segundo museo más visto en Madrid es el del Real Madrid, después

del Prado. Y Barcelona es ahora mismo la cuna del fútbol a nivel internacional.

¿Quién tiene que hacer esa política de turismo? ¿Las empresas, el Gobierno, las comunidades autónomas?

En el sector público, son necesarias menos leyes. Abusan de las leyes, tanto en el Gobierno central como en las comunidades autónomas. Hay guerras civiles entre ellos. ¿Quién hace más? ¿Quién saca más leyes?, ¿Quién prohíbe más? ¿Quién pone más multas? Pero a la hora de ayudar, poco. Especialmente de cara al extranjero. El foco está dirigido a determinados países, pero el mercado no se abre a otras sociedades con más potencial. Por ejemplo, China. Dentro de cinco o seis años va a ser *number one* en exportación de turismo a nivel mundial. Trabajo en ello.

Usted está en el negocio del clic, evidentemente.

Es absolutamente todo. Cuando empezamos, en 2001, éramos tres personas aquí. Ahora somos unas 200. La primera vez que hicimos una web sobre hoteles de España, recibimos denuncias de la Guardia Civil, o la policía nacional, porque el dueño del hotel no quería su establecimiento en Internet. Le daba miedo. Ha cambiado la mentalidad. Ese mismo señor nos está pagando por estar en nuestra página. Vinieron muchos intermediarios, se abarató la cosa, las ofertas eran muchas. Yo puedo venderle a un japonés un hotel en la carretera de La Coruña, que él no conocía, y además el dueño no puede llegar hasta ese mercado japonés. El abanico se ha abierto gracias a la innovación. Ahora, en el mundo del turismo, todo funciona a través de Internet. Actualmente, el 60% de las reservas hoteleras de París son *online*. Aquí el mercado local no llega al 40%.

¿Qué se debe hacer para impulsarlo?

En Palma de Mallorca, la cuna del turismo mundial, donde están todas las grandes empresas internacionales, hay un centro de tecnología muy bueno. ¿Y cuántos programadores saca la universidad de Palma de Mallorca al año? Quince. Todos hay que traerlos de fuera. Es necesario tener La Masía para lograr un buen equipo de fútbol.

Raúl González

Consejero delegado del Grupo Barceló Hoteles

¿Está el modelo del sol y playa agotado?**¿Necesitamos una nueva estrategia de turismo?**

Durante muchos años nos hemos dedicado al modelo del sol y playa, y aunque es cierto que nuevas motivaciones de viaje crecen más rápido en la actualidad, la base fundamental de nuestra clientela viene a aprovechar el buen clima que tenemos, por lo que el modelo no cauduca. Sin embargo, sí que se necesita una estrategia de turismo. El modelo hotelero requiere más inversiones y menos trabas. España tiene que convertirse poco a poco en un país con un nivel de oferta más alto, con una clientela con mayor poder adquisitivo y, a menudo, a diferencia de lo que ocurre en otros sectores, lo que encuentran las entidades del sector hotelero es una serie de impedimentos para hacer, por ejemplo, reformas o mejoras en los establecimientos que permitan aumentar el nivel de la oferta. La industria del turismo española y en concreto la gestión hotelera en nuestro país podría convertirse en un referente mundial y no estamos aprovechando de manera adecuada la oportunidad.

¿Qué significa innovar en turismo?

El concepto del bufet y el todo incluido fueron elementos innovadores en el pasado. En la actualidad, la innovación y el uso de la tecnología también tienen un papel relevante, sobre todo en la comercialización, en la distribución y en algún elemento del hotel. No obstante, el cliente demanda antes un buen wifi que una buena domótica que para cuando la entiende ya se ha ido del hotel.

¿Es requisito hoy en día vender experiencias que generen ilusión y sensaciones?

Efectivamente, así es. Nuestro eslogan, “Un mundo de experiencias”, lo dice claramente. Hay otros países en los que la construcción y el suelo, en términos generales, son más baratos, por lo que buscar un factor diferenciador es fundamental. Si no queremos ser poco competitivos y tener un problema de costes como país, debemos

ser capaces de diferenciarnos y de vender experiencias únicas explotando nuestros recursos con el fin de generar un destino atractivo en sí mismo. Cuando se trata de atraer a un turista a Barcelona por ejemplo, hay que poder vender algo más que una cama y el servicio del hotel, hay que vender la Sagrada Familia y todas las bondades de la ciudad.

¿Qué esperaría usted de la política española en su campo para los próximos años?

Alguna vez he comentado con poco éxito que como país tendría mucho sentido que, al igual que se generan y se dan fondos de ayuda al desarrollo para grandes infraestructuras, se dieran créditos para desarrollo turístico. Cuando se ayuda y se fomenta la construcción de una infraestructura, el día que se acaba la obra se acaba la relación con el país al que le has dado el dinero. Sin embargo, al ayudar a las empresas que quieren llevar a cabo un desarrollo turístico en un país, se consigue que empresas españolas hagan el diseño, la construcción y la gestión, logrando así que la capacidad de relación con el país perdure en el tiempo.

¿Es el turismo “la actividad de la sonrisa”?

Este es uno de los aspectos más bonitos del sector turístico, ya que esta es una de las pocas actividades empresariales en las que ganas dinero haciendo feliz a los demás, lo cual es una suerte.

“La industria del turismo española podría convertirse en un referente mundial y no estamos aprovechando la oportunidad de manera adecuada”



TURISMO

**HABLAR
DEL FUTURO****Federico González**

Consejero delegado de NH Hotel Group

**¿Necesitamos una estrategia de turismo para España?**

Sí. Durante los últimos años el turismo es una de las competencias que ha estado relegada al nivel autonómico, y eso hace que tengamos planes o estrategias de turismo más regionales que nacionales.

Y en ese sentido es importante articular una estrategia seria, que deje la autonomía que cada Comunidad tiene, pero que proyecte una imagen, y un nivel de servicios, de experiencia, para que no haya sorpresas. Por ejemplo, en España la legislación sobre la definición de estrellas de un hotel es autonómica, o municipal. Con lo cual no hay uniformidad en la definición de la experiencia, según se vaya a Madrid, Barcelona o a Sevilla o

“Si somos capaces de no crearnos problemas nosotros mismos, el sector turístico tendrá una incidencia importante en los datos de desempleo”

Bilbao. Y tiene que haber una estrategia que uniformice también todo lo que es el servicio y la formación de la gente que luego va a atender a esas personas que vienen; en infraestructura de comunicación y en la propia estructura de la planta hotelera.

¿Estamos demasiado centrados en el turismo de sol y playa?

Mucha gente viene al sol y playa porque quiere sol y playa. Lo que tiene que encontrar en esos destinos de sol y playa es que el servicio sea espectacular, que la planta hotelera esté bien, que el entretenimiento sea bueno, que la gente esté bien formada, que la calidad sea superior a lo que encuentran en otros destinos de sol y playa. Luego hay otro campo, que es el turismo de negocios. Cuanto más invirtamos en este campo mayor será nuestra capacidad de diferenciación con respecto a las cadenas hoteleras que existen en Europa o en otros destinos.

¿Cómo nos conviene situarnos en precio/valor?

Al final el precio es muy relativo. Competir en precio te da volumen pero normalmente te lleva a un deterioro, pues siempre habrá alguien que sea capaz de hacerlo más barato que tú. No es un tema de volumen, es un tema de encontrar la segmentación adecuada que quiere venir a tu país. Muchas veces vamos a los dos extremos. Acudimos a países que vienen más a España porque es barato y luego intentamos captar a segmentos de población de muy alto ingreso porque pagan mucho. Al final estamos perdiendo al segmento de población que es más interesante, el de clase media o media alta, que está dispuesto a viajar, que no necesariamente está buscando un precio bajo sino que es más sensible a lo que es la experiencia y el valor que das.

¿Puede ser el sector turístico el que más ayude a consolidar la recuperación del empleo en España?

Incluso durante los años de crisis ha permitido que viniera un ingreso de fuera, que ha seguido llegando. Ahora lo que estamos viendo es que también la demanda interna está creciendo y puede continuar haciéndolo si no nos equivocamos estratégicamente. Y si somos capaces de no crearnos problemas nosotros mismos, seguramente el sector turístico tendrá una incidencia importante en los datos de desempleo. Ahora hay un debate sobre qué hacemos con los apartamentos turísticos, con las habitaciones turísticas. Cuando tienes apartamentos donde se pueden meter ocho o diez personas, sin que paguen impuestos, o que haya un incendio y sin seguridad, eso puede tener un efecto significativo a largo plazo.

**Una nueva forma de mirar la realidad...**

reticare.com