

revista de ANÁLISIS TURÍSTICO



Primer semestre de 2009

Núm. 7

SUMARIO

ARTÍCULOS

“Hacia una política turística en Europa: directrices y tendencias recientes”

Aurelia Bengochea Morancho

“Red transfronteriza en turismo. Formación gestora caso Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas, Estados Unidos de Norteamérica”

Tomás Jesús Cuevas Contreras y Isabel Zizaldra Hernández

“Propuesta metodológica para el análisis del comportamiento de la demanda de turismo cultural a partir del diseño de un grafo valorizado. El ejemplo de Girona”

Núria Galí Espelt

“La comunicación en el negocio de la hospitalidad y el fomento del comportamiento responsable de los clientes y sus diversas respuestas”

Maud Tixier

DEBATE

“El turismo español en tiempo de crisis. Una perspectiva empresarial”

Juan Ignacio Pulido Fernández (coord.)



REVISTA DE ANÁLISIS TURÍSTICO, nº 7, 1^{er} semestre 2009, pp. 66-76

EL TURISMO ESPAÑOL EN TIEMPO DE CRISIS. UNA PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Juan Ignacio Pulido Fernández (coord.)
Universidad de Jaén

Revista de Análisis Turístico

ISSN: 1885-2564 Depósito Legal: B-39009

©2009 Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT)

www.aecit.org email: analisisTurístico@aecit.org

DEBATE

EL TURISMO ESPAÑOL EN TIEMPO DE CRISIS. UNA PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Coordina:

Dr. Juan Ignacio Pulido Fernández

Profesor de Economía Aplicada. Universidad de Jaén

Secretario General de AECIT

Subdirector de la Revista Análisis Turístico

Introducción

La economía mundial, y, por supuesto, la española, viven momentos de seria recesión. Según las recientes previsiones de la Comisión Europea, la economía española protagonizará descensos del PIB de un 3,2% en 2009 y del 1% en 2010, con una tasa de desempleo para este último año del 20,5%, el doble que la media de la Unión Europea, y un déficit público de casi el 10%, muy por encima del 3% que autoriza el Pacto de Estabilidad y Crecimiento. La inflación se situará entonces en el 1,4% y la deuda pública superará el 62% del PIB.

El Ejecutivo comunitario alerta, además, de que los "desequilibrios" de la economía española, como la baja competitividad, el elevado déficit por cuenta corriente o el hundimiento de la construcción, "dificultan" la recuperación. De hecho, mientras que la mayoría de países de la Unión Europea iniciarán una tímida recuperación a principios de 2010, España será el único Estado miembro con tasas de crecimiento negativas, incluso el último trimestre de 2010. La inversión en construcción y bienes de equipo seguirá cayendo durante ese año, porque el ajuste en estos sectores, según Bruselas, todavía no se habrá completado. Además, caerá la inversión pública debido a la finalización del plan del Gobierno español de inversiones en los ayuntamientos.

Se trata de un pronóstico mucho más negativo que los realizados por el Gobierno español (que prevé una contracción del 1,6% para 2009, pero una recuperación del 1,2% en 2010), e incluso que los del Banco de España (-3% y -1%, respectivamente) o el FMI (-3% y -0,7%, respectivamente). Si bien, además de ser el más

reciente, ha utilizado datos más halagüeños que los conocidos recientemente sobre la evolución del desempleo y el PIB en España, por lo que no parece que el diagnóstico se pueda tachar de catastrofista, sobre todo si se tiene en cuenta que, incluso, podría producirse un ajuste negativo en la demanda externa más fuerte de lo esperado y un mayor endurecimiento del crédito, que afectaría a la inversión privada, y con ello al empleo y al consumo. Además, la financiación de la creciente deuda de España podría pesar todavía más en la actividad doméstica.

En tal contexto, el debate se concreta en el papel que va a tener la actividad turística en todo este proceso y si, como se plantea en algunos foros, el turismo podría ser el primer sector en remontar esta situación adversa en España y convertirse, como en otros momentos de recesión, en un importante motor de la recuperación económica, o si, en realidad, el turismo ha dejado de ser un sector estratégico para la economía española y va a vivir su particular "crisis dentro de la crisis", motivada por la agudización de los problemas que venía arrastrando el tradicional modelo turístico español, que no habían sido afrontados hasta ahora con decisión ni por empresas ni por administraciones públicas, lo va a exigir profundas reformas que retrasarán la salida de la crisis de este sector.

La evolución de las principales magnitudes del turismo español no es nada positiva. Las pernoctaciones en establecimientos hoteleros descendieron entre enero y marzo de 2009 un 16% respecto al mismo período del año anterior. Los precios, por su parte, bajaron, en tasa interanual, un 7,3%. Las estancias de los turistas alemanes han disminuido un 14,4%, mientras que las de los bri-

tánicos lo han hecho un 16,1%. El resto de mercados también registran descensos en tasa interanual, el francés ha bajado un 10,6%, el italiano un 21,2% y Países Bajos un 5,3%.

Según las últimas estimaciones hechas públicas por EXCELTUR, la actividad turística ha caído un 7% durante el primer trimestre de 2009, con descensos de rentabilidad en el 82% de las empresas. El 83% de las empresas encuestadas para la realización de este informe redujeron ventas durante este primer trimestre de 2009, mientras que el 69% ha reducido empleo (el sector registraba en marzo 86.000 empleos menos que en el mismo período de 2008). Además, según EXCELTUR, la caída de las pernoctaciones era ya del 14%, las llegadas de turistas habían descendido en un 13% y los ingresos caían otro 13%. La previsión para el conjunto del año es de un descenso de la actividad (PIB turístico) de un 5,4%, si bien, y según evolucione la economía en general, se aventura la recuperación del sector para el segundo y tercer trimestres de 2009.

En algunos foros se tiende a minimizar esta situación, planteando que, en realidad, es una consecuencia de la crisis económica mundial. El turismo español no está en crisis, sino que sufre las consecuencias al verse afectado por ella, de manera que la recuperación será inmediata en cuanto se empiecen a vislumbrar los primeros síntomas de reactivación de la economía mundial, lo cual no es baladí si se tiene en cuenta que el comportamiento turístico tienen un alto componente de expectativas.

Desde el ámbito empresarial se plantea que las empresas turísticas españolas han realizado un tremendo esfuerzo en adecuar su estructura a la coyuntura actual, mediante el control de costes, la adecuación de los precios y la organización de los recursos humanos y las capacidades productivas para mantener la competitividad frente a las ofertas de otros países. En la misma línea, se recuerda el esfuerzo realizado durante los últimos años en la mejora de la calidad de la oferta, la profesionalización del sector, la adecuación al cambio tecnológico y la búsqueda de nuevos mercados de origen.

Por su parte, el sector público ha reaccionado en una doble dirección. Por un lado, poniendo encima de la mesa un conjunto de medidas que tienen como objetivo prioritario reactivar a corto plazo la actividad turística y evitar la destrucción masiva de empleo en el sector como consecuencia de la caída de la demanda y la pérdida de competitividad de la oferta turística

española. Y, por otro lado, negando la mayor respecto a las posibles consecuencias de esta crisis. De hecho, son muchos los casos de altos cargos de diferentes administraciones estatal, regionales y locales que han intentado en sus declaraciones públicas "descafeinar" las previsibles consecuencias de la crisis en el sector turístico, incluso que se han manifestado en contra de la existencia de crisis en el turismo español, aludiendo a una crisis mundial que afecta a esta actividad, pero insistiendo en que no es la actividad turística española la que está en crisis.

Con independencia de todo ello, continúa siendo cierto que el turismo español ya presentaba problemas estructurales con anterioridad a la crisis, que éstos siguen sin resolverse y que pueden condicionar la postcrisis para algunas empresas turísticas sobredimensionadas y para algunos destinos turísticos obsoletos.

Las empresas turísticas españolas se ven obligadas a superar una gestión tradicionalmente centrada en la gestión de costes, apostando por una nueva cultura basada en la innovación y en la relación directa con el cliente, en la que el conocimiento pasa a ser una prioridad. Además, España mantiene una situación de competitividad en el empleo más baja que la de sus principales competidores, como consecuencia de una evolución de la productividad del empleo en la actividad turística a un ritmo inferior a la de los sectores más pujantes de la economía española, y a la baja inversión en I+D+i. Es en estos aspectos en los que debe centrarse el esfuerzo más inmediato de las empresas, que se ven obligadas, cuanto menos, a mantener su posicionamiento competitivo en un mercado que cambia de una forma vertiginosa y que, según todos los expertos, responderá a estímulos muy diferentes a los habituales con anterioridad a la crisis.

Las administraciones también deben afrontar cambios que tienen que ver con la redefinición de los conceptos vinculados a la gestión de destinos turísticos, con la necesidad de obligar a la internalización por parte de las empresas, y de los propios turistas, de los costes ambientales y sociales que genera la actividad turística y con fenómenos como el liderazgo político y la gobernanza. En definitiva, se trata de un proceso de cambio tal que las administraciones se verán obligadas a redefinir su papel en el turismo, y no como consecuencia de la crisis, que no hará más que agudizar un conjunto de retos que ya estaban presentes antes de esta situación.

El debate está abierto. ¿Se comportará el turismo como el motor que ha sido de la economía española en otras crisis económicas anteriores? ¿Están comprendiendo empresas turísticas y administraciones públicas los retos a los que realmente se enfrenta el turismo español, que, por supuesto, van mucho más allá de esta crisis, a pesar de lo trascendentes que puedan ser las consecuencias de ésta? ¿Es posible que el turismo español supere la crisis antes que otros sectores económicos, teniendo en cuenta que otros países (en algunos casos, importantes mercados emisores hacia España) empezarán a salir de la crisis antes que el nuestro? ¿Volverá a crecer la demanda turística hacia España a las tasas de años anteriores a la crisis, o hay que empezar a diseñar estrategias para sustituir el crecimiento por volumen, tan característico del modelo turístico español? ¿La crisis va a convertirse en una losa difícil de levantar para algunos destinos y grupos empresariales que no están sabiendo aprovechar este tiempo para afrontar los cambios necesarios? ¿El turismo español se juega buena parte de su futuro en la batalla por aguantar la tremenda presión que se va a producir sobre los precios? ¿Cuáles son los cambios estructurales que hay que afrontar con rapidez para mejorar la capacidad de competir de las empresas y los destinos turísticos españoles?

Se trata sólo de algunas de las incógnitas que genera la etapa por la que atraviesa el turismo español, muchas de las cuales evidencian situaciones que, aunque se vean potenciadas por la crisis económica, superan de lejos los planteamientos de choque frente a la misma. Del acierto en el análisis y de la bondad de las actuaciones que se desarrollen en los próximos meses dependerá el futuro del turismo como sector estratégico de la economía española.

Desde AECIT queremos contribuir a este debate, por lo que se ha propuesto a nuestros invitados al mismo que emitan sus opiniones al respecto, desde una visión críticamente constructiva, pero, sobre todo, contribuyendo a la necesaria reflexión estratégica sobre el modelo turístico español, que permita, en última instancia, establecer propuestas de futuro respecto a un tema que suscita un gran interés. Dada la importancia del tema propuesto, éste ocupará las dos revistas que hay programadas para 2009. En el primer número se invita a participar a empresarios y líderes de opinión del turismo español, mientras que el segundo debate estará protagonizado por representantes de las administraciones públicas españolas, de dife-

rentes niveles territoriales y competenciales, en ambos casos al objeto de focalizar las principales preocupaciones de los agentes turísticos y conocer sus aportaciones como solución al nuevo escenario identificado.

LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Ramón Estalella

Secretario General de la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT)

Es realmente interesante la propuesta de debate a la que me invita a participar Juan Ignacio Pulido. La crisis económica, que ha afectado con virulencia a todos los sectores, incluyendo el turismo, ha cambiado la visión sobre presente y futuro de gran parte de la sociedad. Personalmente, creo que va a haber un antes y un después de este período, y que se van a moderar tanto el gasto como el consumo, el exceso de financiación y las políticas de crecimiento de la economía. Es posible que el crecimiento de las empresas ya no sea uno de los grandes objetivos y que se piense más en la rentabilidad y la permanencia de la misma.

El turismo, lógicamente, se ha visto muy afectado, pues es necesario que los consumidores sientan la necesidad de "invertir" parte de su tiempo y de sus recursos en el ocio. Si pensamos en el turismo de negocios o de convenciones, las empresas tienen que optar por este gasto o por otros tendentes a mejorar la cuenta de explotación. No hay que profundizar mucho para entender que, tanto desde el punto de vista del particular, como el de las empresas, se ha limitado el gasto en este concepto de manera considerable. Sin embargo, el cambio en la realidad turística viene de antes de la crisis, mucho antes.

Estamos en un sector en el que se ha producido un importante cambio en la oferta, la demanda y el canal de comercialización. Cualquier sector que tenga cambios en "las tres patas de la banqueta" es un sector diferente. Por la parte de la oferta, aparecen nuevos destinos, nuevos subproductos y un gran crecimiento de las infraestructuras. Por parte de la demanda, los clientes de 2010 son muy distintos a los de 1980, se informan de otra forma, compran más tarde, son más exigentes y selectivos, aparecen nuevos nichos de mercado. Para terminar, el canal pasa a ser muy diferente, con un importante crecimiento de la contratación directa y la organización personal del viaje.

Todo este cúmulo de cambios ha provocado que haya empresas que no han podido (o sabido), adaptarse a los nuevos tiempos, siendo las más afectadas por la crisis financiera y de consumo en la que actualmente nos encontramos. En todas las crisis hay ganadores y perdedores y el tiempo nos está demostrando que hay muchas oportunidades para aquellos que han sido capaces de tener estructuras modernas y empresas adaptadas al siglo XXI.

El profesor Pulido hace un cúmulo de interesantes preguntas al final de su introducción al debate, y recientemente ha habido voces que predicen una recuperación muy lenta del sector turístico. Mi opinión personal es que el sector va a salir fortalecido de esta crisis y que, además, saldrá fortalecido antes que otros. Cuando hablamos en general, lógicamente, estamos cometiendo injusticias, ya que habrá algunos que no tendrán capacidad para continuar, entre los que se encuentran aquellos con apalancamientos muy grandes y altos costes de financiación, o aquellos que no sepan encontrar el nicho de mercado donde pueden sobrevivir, dado el importante exceso de oferta en algunos subsectores (urbano, vacacional de costa, ...).

Si miramos con perspectiva esta crisis, estoy seguro de que no estamos tan mal, pese a lo que nos dicen muchas empresas. Podríamos definirlo como que estamos peor (o mucho peor) que en los mejores momentos, pero ¿es esto estar mal? Si miramos la evolución de pernoctaciones, precio, ocupación, RevPAR, GOP, desde 2001, comprobaremos que los resultados, incluso en el momento álgido de la crisis como es el primer trimestre de 2009, no son tan negativos. No debemos equivocarnos y comparar sólo con el bienio 2007-2008, años record del turismo español y que, posiblemente, tardaremos muchos años en volver a ver, o, como mantiene Juan Molas, no volveremos nunca a tener resultados tan buenos. Sin embargo, los resultados de 2009 se asemejan mucho a los de 2004, 2005 y 2006, y en aquellos años hacíamos balances globales de satisfacción por los mismos.

Muchas empresas no han sufrido tanto como otras, por su esfuerzo en modernizar e innovar, y estas saldrán fortalecidas. Aquellas más afectadas se reconvertirán y, posiblemente, un porcentaje muy alto de ellas sobrevivirán renovadas y dispuestas a competir en el nuevo escenario.

En tiempos de crisis no se deben tomar medidas coyunturales pensando que son soluciones estructurales. Que nos renueven el crédito será vital para poder seguir funcionando, pero a lo

mejor debemos plantearnos reducir el tamaño de la compañía y centrarnos en los nichos que creemos más rentables. El poder despedir a personal nos servirá para aliviar nuestro coste de personal pero, como dice mi buen amigo Doménech Biosca, tendremos que jugar la *Champions League* con 9 jugadores y sin reservas.

Cada empresa deberá auditar sus actuaciones y sacar conclusiones de sus errores. Sin embargo, la estrategia de futuro ha de pasar, con seguridad, por la innovación, la creación de un equipo humano coordinado y por la selección de nicho de mercado, con todo lo que ello implica (comercialización marketing, costes producto).

Desde CEHAT estamos solicitando a la administración pública un conjunto de medidas que permitan a corto y medio plazo la supervivencia de muchas empresas y el apoyo a la creación de las nuevas estructuras. A medio y largo plazo estas medidas están, básicamente, contenidas en el documento Plan del Turismo Español Horizonte 2020, que tanto esfuerzo nos ha costado consensuar, y donde creo que se hayan concretadas el conjunto de soluciones necesarias para que el turismo siga siendo la piedra angular de nuestra economía. Las medidas recogidas en este documento deben ser dotadas de financiación para poder conseguir los retos y alcanzar la excelencia en el servicio y la rentabilidad. Es necesario tomar medidas de choque en muchos subsectores y que la propia administración entienda que este sector es básico, y posiblemente el único, para que España siga manteniendo su posición de país rico y estable. Los empresarios, por su parte, tenemos que dejar de lamentarnos y poner remedio a algunos de los errores que estamos cometiendo, pues las estructuras creadas hace años, y que fueron rentables y adaptadas a aquellas circunstancias, hoy necesitan cambiarse para sobrevivir. Estoy seguro de que la conjunción de ambos esfuerzos nos permitirá, de nuevo, volver a remontar el camino del optimismo y seguir siendo admirados en el mundo como un ejemplo a seguir de sostenibilidad y progreso.

Joan Marull

Vicepresidente Ejecutivo. Prestige Group

Esta situación de crisis crea el marco adecuado para que todos los agentes intervinientes en el sector, tanto privados como públicos, afrontemos un cambio radical:

-Llevamos muchos años realizando ajustes de un modelo que arranca en los años sesenta y del que hemos perdido paulatinamente los factores de competitividad.

-El coste de la inversión de un hotel, o de remodelación, ha sufrido un aumento exponencial a lo largo de los años debido al boom inmobiliario. El retorno sobre la inversión ha ido disminuyendo de forma que, en determinadas ubicaciones, se hace inabordable un proyecto hotelero.

-Nuestros costes de personal y gastos de estructura han ido sufriendo aumentos que no hemos sido capaces de compensar con los ingresos adecuados. Obsesionados en la ocupación, no hemos pensado ni actuado en términos de cuenta de resultados.

En muchos casos, hemos sacrificado valores para el cliente en aras de una reducción de costes.

-Los cambios graduales ya no sirven para afrontar el presente ni el futuro por estar al límite.

-Debemos repensar nuestro negocio, redefinirlo y actuar ¿En qué líneas?

- Reposicionarnos como oferta turística, orientándonos a los ingresos y no al número.
- Poniendo en valor atributos de nuestros productos que no hemos explicitado (culturales, medioambientales, ocio, etc.). Y, de manera especial, los atributos diferenciales.
- Poniendo el foco en el consumidor final, investigando qué necesidades quiere satisfacer. Intentar que cada oferta sea para el cliente "mejor de lo esperado".
- Hay que invertir en I+D+i para conocer "qué es lo esperada".
- Nuestras "marcas turísticas", ¿están correctamente gestionadas?
- Seguimos ofreciendo al mundo "Esta es nuestra oferta, venga y conózcala", la antigua teoría de Henry Ford "compre el coche que quiera, siempre que sea negro". Debemos investigar qué quiere el cliente y articular nuestra oferta desde la demanda.
- Abandonar nuestra posición de expertos y, en base a nuestras experiencias, cuestionarnos el modelo en su totalidad.
- Debemos invertir en una formación gene-

radora de valor, rompedora, innovadora y atractiva para los empleados. Hay que generar "orgullo de pertenecer al sector".

- Hay que generar mecanismos de soporte por parte de las administraciones públicas que sean rápidos y efectivos. De una manera especial, las administraciones locales, que deben tener la sensibilidad de dar soporte a la generación de hechos diferenciales para cada producto.
- Incentivos a la inversión y fiscales que ayuden a que el retorno sobre la inversión sea atractivo.
- Potenciar los atributos de sostenibilidad con incentivos por parte de la administración.
- ¿Es nuestra comercialización correcta? ¿Son los canales los adecuados? ¿No confundimos muchas veces al cliente con el canal? ¿Explotamos adecuadamente el nuevo mundo de la comunicación?

Un simple análisis comparativo grueso nos permite identificar cómo los sectores de la automoción, comunicaciones, imagen... han sufrido revoluciones profundas y están en el cambio permanente. Mientras, en el sector turístico estamos en el lamento, el ya mejorará, los ajuste de coste permanentes... Otros países ya han iniciado cambios profundos y ponen en valor atributos de "los orígenes", "exotismo", "naturaleza" que, unidos a una fuerte vocación por obtener la satisfacción del cliente, les permiten obtener unos precios/ingresos inalcanzables para nosotros.

Debemos pasar del análisis permanente a la actuación decidida.

Javier Abadía

Director General Corporativo. Grupo Barceló

El sector turístico siempre se ha visto fuertemente afectado por los ciclos de la economía. La experiencia de las crisis más recientes demuestra que en períodos de expansión económica el consumo turístico crece más que la media del PIB, mientras que en las fases de recesión la caída del PIB turístico es más pronunciada que la del PIB general, con un factor que algunos expertos sitúan en el entorno de dos veces, tanto al alza como a la baja. Este hecho se debe a que

viajar es lo que en economía se denomina un "bien superior" (cuya demanda es elástica a la renta disponible) y, por tanto, el consumo turístico tiene una fuerte dependencia de las expectativas y de la confianza.

La situación actual muestra con crudeza lo anterior: la recesión ha impactado con fuerza en el sector, reduciendo de un modo muy severo los beneficios de las empresas turísticas a nivel mundial. Y en España esto viene a añadirse a una situación hace años ya diagnosticada: el modelo turístico español adolece de deficiencias estructurales (necesidad de especialización de la oferta, mejor aprovechamiento de la tecnología, necesidad de reconvertir establecimientos obsoletos, mejora de la planificación urbanística y cuidado del medio natural de los destinos, etc.) que urge abordar. Sin embargo, el turismo en España no ha dejado, ni dejará, de ser un motor de desarrollo económico y social.

España, como destino, y su industria turística tienen un elevado potencial de creación de riqueza, basado en un excelente conjunto de fortalezas: la cercanía de los principales mercados emisores, su posicionamiento como destino seguro y estable con una buena dotación de infraestructuras (lo que nos da una ventaja sobre destinos emergentes como Egipto, Marruecos, Turquía, etc.), la climatología favorable y la amplia oferta de playas de calidad, la diversidad y riqueza histórica y cultural (que goza de notoriedad mundial y está distribuida por todo el territorio), la amplitud de la oferta complementaria (ocio, cultura, deportes, gastronomía), etc. Asimismo, el dinamismo, experiencia gestora y capacidad inversora de la empresa turística española, así como amplia experiencia en gestión turística de la administración pública, son pilares sólidos sobre los que se asienta la indiscutible competitividad del sector turístico español a nivel mundial.

El peso del sector turístico en el PIB español y en el empleo, además del importante efecto multiplicador que genera sobre otros sectores (construcción, medio ambiente, sanidad, etc.), son, igualmente, datos incontestables que subrayan su carácter estratégico. Es cierto que, en el contexto general de un modelo económico que debe abordar profundas reformas para alcanzar el equilibrio, el turismo podría perder peso en el cómputo global, pero continuará, sin duda, siendo un sector estratégico para nuestra economía.

En los años que van desde 2000 a 2007, la bonanza económica y el efecto "riqueza" creado

en la sociedad por la laxitud del crédito han dado lugar a un crecimiento ficticio de la oferta que, muy probablemente, no será sostenible en el nuevo escenario postcrisis. La oferta y la demanda deberán volver a un punto de equilibrio que, necesariamente, ocasionará la desaparición de algunas empresas cuya creación no estaba basada en un planteamiento de viabilidad a largo plazo, sino en criterios puramente especulativos. Visto así, esta crisis, más que convertirse en un lastre de difícil solución, puede tener un efecto "depurativo" sobre el sector.

Es cierto que se va a asentar una mentalidad de gasto más racional entre los consumidores, aunque no es menos cierto que en los periodos de dificultad se da una reacción psicológica que consiste en una necesidad de "escape". A pesar del entorno actual, viajar se convierte cada vez más, no sólo en una necesidad, sino en un derecho para quien puede practicarlo, lo que abre enormes oportunidades a las empresas del sector.

De hecho, el factor más preocupante de la situación actual, más que la disminución global de la demanda —que se puede considerar un efecto directo y grave, pero coyuntural—, es la presión que ocasiona a la baja sobre las tarifas (guerra de precios), ya que la experiencia demuestra que los precios tardan entre 5 y 10 años en recuperar los niveles precrisis, lo que compromete las posibilidades de inversión y crecimiento de las empresas.

En cualquier caso, el sector necesita una renovación que le acerque a un modelo más competitivo y sostenible, basado en un enfoque de creación de valor. Y, en este sentido, los retos a los que se enfrenta el sector en los próximos años podrían resumirse como sigue:

Competitividad de los destinos

Debemos adaptarnos a un nuevo concepto de destino "experiencial", para rentabilizar la oferta turística existente (en muchos casos sobredimensionada) y ganar competitividad respecto a los destinos emergentes.

Es imprescindible profundizar en nuestro conocimiento de la demanda, mejorando la gestión de las relaciones con el cliente. Además, España se enfrenta al reto de diversificar sus mercados de origen (actualmente con excesiva dependencia de los mercados británico, alemán y francés). No debe olvidarse que el crecimiento de las grandes economías emergentes (China, India, Rusia y Brasil) supondrá una amenaza

en cuanto puedan ser destinos turísticos sustitutivos pero supondrá también la oportunidad de un fuerte incremento de la demanda global.

Hay que redefinir y adecuar la oferta a la demanda, con una correcta planificación de destinos que garantice la autenticidad y la calidad del entorno natural y cultural. Se han de modernizar las infraestructuras obsoletas y el nivel de servicio ha de adaptarse a un cliente más informado y exigente. Además, se ha de mejorar el marco normativo existente.

Competitividad de las empresas

Es necesario mejorar la sensibilidad del sector hacia la innovación y la calidad. En España, la inversión en I+D+i es muy baja en relación al peso del sector turístico en el PIB.

Se debe adaptar y mejorar el modelo de gestión de RRHH, ya que la cualificación de los profesionales es determinante en la calidad percibida por los clientes. Resulta paradójico que en España, una de las primeras potencias turísticas mundiales, no exista una universidad de reconocido prestigio en materia de gestión turística, como lo son Cornell en EEUU o Lausanne en Suiza.

Una de las claves va a ser la mejora del aprovechamiento de las TICs para incrementar la rentabilidad y la eficiencia de las empresas, y la adaptación a los nuevos modelos de comercialización y distribución en un entorno cada vez más transparente.

Debe primarse el crecimiento en valor social, mejorando el equilibrio entre el desarrollo turístico y su entorno.

El principal motor de transformación de este modelo serán las empresas turísticas españolas, que han demostrado a lo largo de su historia tener una excelente capacidad de adaptación.

Por ejemplo, las grandes empresas hoteleras españolas hemos abordado en los últimos años importantes procesos expansivos y de internacionalización, traspasos generacionales y cambios en los modelos de explotación. Nos hemos adaptado a la entrada de nuevos competidores, no sólo hoteleros, sino también inmobiliarios (que han generado una importante sobreoferta) así como a un importante proceso de diversificación

de la oferta (incluyendo conceptos dirigidos a segmentos especializados como SPA, golf, congresos, etc.), y a la aparición del concepto *low cost*. En el plano de la comercialización, la aparición de Internet ha supuesto una auténtica revolución de la distribución turística, se han producido procesos de concentración de los turoperadores y los clientes han variado sustancialmente sus hábitos de consumo hacia un turismo cada vez más especializado y menos de masas. La historia reciente nos dice que no se puede dudar de la capacidad de la empresa turística española para abordar con éxito los retos que se presentan de cara al futuro.

Se abre una incógnita sobre el papel que jugará el sector público en este proceso. Por un lado, ha demostrado entender la importancia de promover las reformas estructurales que el sector necesita para continuar siendo el motor del futuro competitivo de España, con iniciativas como el Plan del Turismo Español Horizonte 2020, que define una estrategia global para el sector. Por otro, entre los empresarios del sector existe la percepción de que el soporte público al desarrollo y la promoción del turismo español son escasos, comparados con su aportación al PIB. Por ejemplo, el actual Plan Renove del turismo, para modernización de las infraestructuras obsoletas, tiene una dotación presupuestaria, a todas luces, insuficiente, mientras, a la vez, se desarrollan planes de ayuda mucho mejor dotados económicamente, dirigidos a sectores en los que España no es, y no será nunca, competitiva a nivel internacional. La gravedad o urgencia de la situación actual no debería impedir que se mantuviera clara una visión de largo plazo.

En conclusión, el sector turístico está sufriendo un fuerte ajuste a causa del ciclo económico actual, pero es, y continuará siendo, uno de los más importantes motores de desarrollo de nuestra economía. España goza de un mix de recursos y fortalezas excelente que le permitirá continuar siendo uno de los principales protagonistas del escenario turístico mundial. En todo caso, existen importantes reformas que se deben abordar para mantener un modelo rentable a largo plazo y es imprescindible y urgente que las iniciativas pública y privada se coordinen y refuercen en ese proceso.

Víctor Clavell

Regional Vice President Europe. The Ritz-Carlton Hotel Company L.L.C. Hotel Arts Barcelona

El sector turístico ha sido, y tiene que continuar siendo, uno de los sectores más importantes de la economía española. Se tiene que enfrentar a los retos de la situación actual, tanto en repensar el modelo de turismo que se ha ofertado hasta ahora como en estrategias para afrontar la crisis económica actual.

Durante los años 60 y 70 hubo el boom turístico con una oferta que creció a destajo en España. El llamado milagro turístico español. Con el desarrollo de alojamiento y la oferta turística en las costas, España consiguió posicionarse como el destino europeo vacacional por excelencia para miles de turistas internacionales.

El modelo que creció durante los años 90 en Levante y la Costa del Sol, y que llevó a la sobreoferta, en muchas ocasiones de poca calidad, con unas infraestructuras mínimas, con la excepción de las viales, el tren y los campos de golf, es un modelo agotado.

La situación actual ha visto el crecimiento de nuevos destinos para las turistas Europeas como por ejemplo Turquía, Túnez y Croacia. Sus ventajas competitivas incluyen un litoral virgen y un modelo de crecimiento más sostenible con el medio ambiente, hay mucho menos cemento.

El precio es otra ventaja, pueden ofrecer mejor precio y ser más competitivos al no estar dentro de la zona 3euro. Están invirtiendo en campañas publicitarias importantes en los mismos mercados que tradicionalmente viajan a España. ¿Cuanto invierten en sus campañas publicitarias para 2009 comparado con España? No lo sé, pero, probablemente, más.

El sector turístico en España tiene que afrontar cambios de modelo con unas ofertas complementarias al tradicional sol y playa. Hay oportunidades en el mundo de la cultura, España ofrece una riqueza cultural poco conocida fuera, y hay muchas rutas artísticas por explotar. Las actividades relacionadas con el deporte y sus grandes eventos pueden atraer un nuevo tipo de turista. En el mundo de la gastronomía y vinos España tiene un posicionamiento muy consolidado y hay una oportunidad clara para desarrollar este sector para el turismo.

Se tiene que cambiar la estacionalidad, tan marcada de algunas zonas del país con campañas de marketing en los países emisores y a nivel nacional.

Una mejora en los servicios y en la calidad de producto es imprescindible para poder competir con los nuevos destinos y mantener el atractivo de la oferta turística en general. La

innovación y búsqueda de nuevos servicios en línea con los intereses y las preocupaciones del viajero son esenciales para el futuro éxito del sector.

La inversión en infraestructuras es también un factor clave para asegurar el futuro del sector, tanto en reconversión de destinos establecidos como en desarrollo de nuevas zonas.

Las empresas del sector tienen que invertir en tecnología para poder comercializar los productos y llegar al cliente a través de los distintos canales de distribución que se van abriendo.

Oscar Perelli del Amo

Director de Estudios e Investigaciones de EXCELTUR

La rapidez y virulencia con la que se ha expresado la actual crisis económica y financiera nos puede llevar a terminar de perder el foco sobre la situación y los verdaderos retos a los que se enfrenta el sector turístico español. La emergencia y extensión de la crisis nos ha conducido a enfrascarnos en debates superfluos, que, hasta la fecha, se han mostrado incapaces de aportar respuestas a los problemas de fondo que subyacen en buena parte de la oferta turística española del litoral asociado al, mal llamado, producto de sol y playa.

En estos meses hemos pasado de discutir sobre la supuesta inmundidad del turismo a los efectos de la crisis a -una vez constatado que el impacto de la contracción del consumo de las familias europeas (incluidas las españolas) ha acabado, como no podía ser de otra forma, manifestándose en un menor número de viajes y de gasto en destino- valorar si el desplome de los indicadores de la demanda turística en España iba a ser menor que el registrado en otros sectores clave de nuestra economía. La última publicación de datos oficiales del mes de mayo, que sitúa las caídas de ingresos por turismo, tanto nacional como extranjero, por encima de los dos dígitos en el acumulado del año, ha desmentido este pretendido axioma, viniéndose a sumar a una realidad empresarial todavía más compleja en términos de rentabilidad, que tiene en las pérdidas que han presentado las tres compañías dependientes del turismo que cotizan en la bolsa española su máximo exponente.

Ahora estamos en la creencia, no se sabe muy bien gracias a qué don propio de la actividad turística, de que el sector va a ser uno de los primeros en salir de la crisis y ejercer de motor

de la economía española. Pero ¿es qué el sector turístico español, en su conjunto, ha mostrado en el pasado reciente el dinamismo suficiente para convencernos de tal capacidad? ¿Pensamos, realmente, que el mero voluntarismo puede ser suficiente para transformar la realidad y superar los retos competitivos a los que se enfrenta parte de la oferta española? ¿Es que no hemos interiorizado la tendencia que año tras año nos aporta la Cuenta Satélite del Turismo Español (CSTE), que elabora el INE, sobre la evolución macroeconómica del sector y los muchos diagnósticos que coinciden en los problemas de competitividad estructural de nuestra oferta de sol y playa, que se plasman, año a año, en menores rentabilidades empresariales?

Queramos o no, mientras la economía española ha crecido a un ritmo medio anual del 3,3% en los últimos siete años de bonanza, que se extienden de 2000 a 2007, el turismo lo ha hecho a algo menos de la mitad, al 1,6%, según la CSTE, sin que en ningún año, ni el propio 2007, que fue una buena temporada, fuera capaz de crecer por encima del conjunto de la economía española. Detrás de estas cifras se encuentran unos ingresos por turismo extranjero que no han parado de caer año tras año, una vez se descuenta el efecto de la inflación, debido a la reducción del gasto medio diario en destino de los turistas y su estancia media, a pesar del efecto compensador que la alegría en el consumo de las familias españolas ha ejercido sobre las ventas de las empresas turísticas durante este periodo.

Aunque nos duela admitirlo, crecer al 1,6% son ritmos propios de un sector con una oferta madura, que sufre los problemas de 40 años de vigencia de un modelo concebido para las lógicas de éxito del siglo XX, que se muestran obsoletas en los valores que comienzan a regir la realidad actual y que imperarán en el XXI. Esto no quiere decir que el turismo de sol y playa no tenga futuro en España y que las empresas no sigan ganando dinero, como algunos pretenden querer deducir de este análisis, pero lo cierto es que los niveles de rentabilidad empresarial son cada vez más exigüos en los destinos "buques insignia" de la oferta del litoral (las islas y la costa mediterránea) y los hechos imponen la necesidad de un cambio de paradigma para hacer del turismo un sector rentable y de futuro para España. Y esto sí que es importante.

Será difícil que, a medio plazo, los sectores industriales que hoy absorben la mayor parte de apoyos de las administraciones públicas españo-

las sean capaces de imponerse a la fuerza de la deslocalización que ha multiplicado la globalización económica. Sin embargo, España mantiene unos extraordinarios recursos y valores para hacer del turismo una actividad económica que ejerza de motor dentro del necesario cambio de modelo productivo, aunque necesita un giro copernicano en la ambición y altura de propuestas para alcanzarlos.

Las lógicas imperantes en la última década, basadas en la desvalorización de los destinos del litoral por el efecto de la construcción ilimitada y la falta de reinversión en espacios urbanos, equipamientos y servicios conexos, que han venido generando ingresos marginales decrecientes, tratando de suplirse con más volumen de turistas, no son sostenibles, ni, incluso, serán posibles en los años venideros. Todo parece apuntar que el escenario postcrisis se va a regir por nuevas limitaciones en el acceso a recursos básicos y por nuevos valores y principios de comportamiento por parte de los consumidores, que refuerzan la obligación de acelerar el cambio pendiente de paradigma del modelo turístico español del litoral.

Nos encontramos en pleno tránsito de un modelo basado en la abundancia a otro donde primará la escasez, que afectará principalmente al crédito y a los combustibles fósiles. La ilusión financiera provocada por el acceso a un crédito barato e ilimitado, sobre la que los consumidores y las empresas han afrontado en los últimos tres lustros procesos de compra e inversión, en algunos casos irracional (o por encima de sus posibilidades), permitieron generar una fuerte demanda, entre otros, de servicios turísticos, por un lado, y la construcción de nueva oferta de alojamiento y de ocio, por otro, que se verán profundamente reducidos, al menos, en el medio plazo. Los nuevos instrumentos de control del riesgo crediticio, que los responsables del sistema financiero mundial ya han puesto sobre la mesa, y la propia reorganización de todos los operadores del sistema, suponen un cambio en los mecanismos de control de la economía financiera, que restringirán y racionalizarán la oferta de crédito. Como consecuencia, habrá menores facilidades de dinero para invertir y con criterios de mayor exigencia en la rentabilidad y en la estabilidad de los flujos de caja para las empresas, mientras los consumidores se regirán por principios de mayor austeridad.

Por otro lado, si damos por válidas las previsiones de evolución del precio del petróleo a

medio plazo, va a ser más caro desplazarse y especialmente volar, un pilar, el de la accesibilidad aérea a precios bajos, en el que hemos basado buena parte de la expansión del volumen de la demanda en la última década.

Pero, la transformación más importante, si cabe, que se ha venido gestando en estos años se identifica en la confirmación de un nuevo consumidor, más comprometido y con nuevos valores en sus pautas de consumo, que la crisis va a intensificar. El turismo responsable, la defensa de los recursos ambientales y la búsqueda de lo exclusivo, fuera de la ostentación asociada a elementos materiales, y más cerca del disfrute de experiencias únicas y propias, asociadas al desarrollo de su bienestar y espiritualidad, marcan la pauta de los turistas que estamos obligados a captar por su mayor capacidad de gasto. Aunque la crisis nos obligue a ello a corto plazo para tratar de dinamizar la demanda, el futuro de España como destino no puede pasar por tratar de competir meramente por precio.

La adaptación a este profundo cambio en las reglas del juego económico de la parte más importante de un sector con problemas de competitividad pendientes de resolver, y en un contexto de mayor número de competidores supone el verdadero reto al que se enfrenta el sector turístico español, y sobre el que deberíamos centrar el debate. Nada hace pensar que el modelo imperante en el litoral antes de la crisis vaya a ser capaz de ejercer de dinamizador económico una vez esté superada. Nos la jugamos en sustituir la provisión masiva de servicios indiferenciados en espacios urbanos obsoletos por la satisfacción individualizada de preferencias propias y únicas en destinos valorizados, preservados y dotados de autenticidad y contenidos. Tenemos todo para hacerlo y dependemos de nosotros mismos. Traslademos el reto y la ilusión por hacerlo a los que tienen capacidad para liderarlo y llevarlo a cabo.

Conclusiones

Como era previsible, las intervenciones de todos los invitados al debate coinciden en que las empresas turísticas se están viendo afectadas muy seriamente por una crisis económica cuyos efectos se previeron inicialmente menos brutales, aunque ya parece haberse asumido que serán devastadores para las empresas nacidas al socaire del *boom* turístico de los últimos

años, más vinculadas, en muchos casos, al negocio inmobiliario que al puramente turístico, y también para aquellos que soportan altos costes de financiación, incluso para las que sean incapaces de adaptar su oferta a los retos que impondrá el nuevo modelo. En este sentido, como señala Abadía, y también reconoce Estalella, la crisis tendrá un efecto "depurativo" en el sector.

Igualmente, existe coincidencia respecto a las capacidades del turismo español para afrontar la actual situación y salir, más que airosos, reforzados. La mayoría de los invitados reconocen el margen que los atractivos y recursos de nuestro país suponen aún como ventaja comparativa frente a otros destinos, pero, sobre todo, insisten en el esfuerzo realizado por las empresas durante los últimos años, introduciendo innovaciones de proceso y de producto, mejorando las técnicas y cales de promoción y comercialización, orientando la oferta hacia un cliente más exigente y especializado y, en definitiva, adaptándose a un entorno crecientemente competitivo.

Si bien, también reconocen los participantes en el debate que se pueden haber cometido errores, como la obsesión por la ocupación, el sacrificio de valores fundamentales para el cliente en aras a una reducción de costes para mantener la capacidad de competir, un apego injustificado al crecimiento inmobiliario o, incluso, errores serios en el inicio de esta crisis respecto a su repercusión real y las estrategias de respuesta. Todo ello, como reconocen Marull y Clavell, ha llevado a la paulatina pérdida de competitividad de un turismo español que sigue anclado en un modelo de desarrollo más propio de hace casi una generación que de inicios del nuevo siglo, lo que exige cambios más allá del escenario coyuntural de la actual crisis económica.

En esta línea, los intervinientes manifiestan su preocupación por el peligro que puede suponer para el futuro del turismo como un sector estratégico para la economía española el hecho de que el humo generado por la situación actual impida adoptar decisiones más allá de la presente crisis, cuando los datos manejados venían mostrando evidencias en los últimos años de que el turismo español necesitaba un cambio de rumbo serio. Perelli va aún más lejos, al afirmar que el turismo español debe afrontar con urgencia el tránsito de un modelo basado en la abundancia de recursos y la externalización de costes sociales y ambientales a otro en el que primará la escasez, a lo que hay que añadir los

tremendos cambios que se avecinan en las formas de consumo.

En lo que va de año (enero-mayo 2009), se han recibido en España 18,3 millones de turistas, un 11,8% menos que en el mismo periodo de 2008, en el que se alcanzó un máximo histórico en las llegadas de turistas procedentes del extranjero (20,8 millones de turistas). Además, el gasto total realizado por los turistas recibidos ascendió a 16.160 millones de euros, un 7,7% menos que en el mismo período del año anterior. Los ingresos por turismo extranjero durante el período enero-abril descendieron un 11,69%, hasta situarse en 9.523 millones de euros, según datos del Banco de España. Datos que podríamos considerar una pincelada de información estadística para hacernos una idea de la virulencia con la que la crisis está afectando al sector. Pero que, debemos insistir, no parecen responder exclusivamente a una situación coyuntural, sino que evidencian un deterioro paulatino del posicionamiento competitivo de España en el entorno turístico internacional, como han puesto de manifiesto recientemente el último informe sobre competitividad turística de *World Economic Forum*, o los datos de la Cuenta Satélite del Turismo Español.

Consecuentemente, además de las medidas anticrisis, el futuro del turismo español pasa por la asunción de un nuevo modelo de desarrollo turístico en el que las empresas, como señala Marull, deben “repensar el negocio, redefinirlo y actuar”, poniendo el enfoque en el consumidor final, lo que exige apostar, por un lado, por la generación de conocimiento sobre la demanda turística, y, por otro, por una definitiva profesionalización del sector, a través de una formación, en palabras del propio Marull, “generadora de valor, rompedora, innovadora y atractiva para los empleados”, lo que exige una mayor implicación de las instituciones universitarias, que hasta ahora, como pone de manifiesto Abadía, han dado al turismo una importancia residual, limitando las opciones de cualquier universidad española para convertirse en un referente internacional en materia de gestión turística. A estos retos, Clavell y Abadía suman la necesidad de invertir en tecnologías para incrementar la rentabilidad y eficiencia de las empresas y para mejorar el acceso al cliente a través de nuevas vías de comercialización y distribución.

Los participantes en el debate han analizado también el papel asumido en todo este proceso por la administración. Como reconocen

Estalella y Abadía, el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 demuestra una visión estratégica global del Gobierno español con respecto a la actividad turística que puede consolidar unas sólidas bases para que el turismo continúe ejerciendo como motor de la economía española e impulsor del cambio del modelo productivo de nuestro país. Sin embargo, la mayor parte de los intervinientes manifiestan su descontento con el actual apoyo público al sector, que consideran muy escaso, tanto en comparación con el peso que la actividad turística tiene en la economía española, como en relación a la atención que se está prestando a otros sectores, de menor importancia económica y estratégica, tanto presente como futura.

Finalizamos este debate con una frase de Perelli, que resume en gran medida los retos a los que se enfrenta el turismo español, y, por ende, las empresas turísticas: “nos la jugamos en sustituir la provisión masiva de servicios indiferenciados en espacios urbanos obsoletos por la satisfacción individualizada de preferencias propias y únicas en destinos valorizados, preservados y dotados de autenticidad y contenidos”. Un reto ilusionante, pero, a la vez, complejo, para el que es necesario alimentar, aún en mayor medida, el consenso entre los diferentes protagonistas del desarrollo turístico en España.

Jaén, junio 2009