



“ RETOS Y PERSPECTIVAS DE RECUPERACIÓN  
TURÍSTICA PARA 2010/2011 ”

MADRID 19 DE ENERO, 2010  
( VÍSPERA DE FITUR )

PALACIO DE CONGRESOS - Pº DE LA CASTELLANA - MADRID



## 15 REFLEXIONES CLAVE DEL FORO

A continuación se recogen de manera resumida, 15 reflexiones claves que se derivaron de los debates y un resumen de las conclusiones de cada sesión, con las aportaciones de los 41 prestigiosos panelistas que participaron en el V Foro. (En la página [www.exceltur.org](http://www.exceltur.org), se pueden ver los videos íntegros de las sesiones)

Por proceder de quién vienen (*los dos mayores clientes/operadores europeos que envían anualmente 15 millones de turistas a España, grandes líderes políticos y empresariales mundiales y españoles, tres presidentes autonómicos y algunos de los más reconocidos banqueros y economistas*), la coincidencia de diagnósticos y planteamientos de futuro que se expresaron en el Foro cobran su mayor interés. Por ello sentimos debieran inspirar las actuaciones públicas y privadas este 2010 y a medio plazo, para impulsar con mayor rapidez e intensidad la reinención y reposicionamiento competitivo del conjunto del sector turístico español tanto para asegurar su más pronta recuperación, como su futuro más sostenible y competitivo .

### 15 reflexiones clave del V Foro

#### Reinventarnos aceleradamente para enfrentar un futuro más competitivo y sostenible: La espera o la evitación no son solución

##### ¿Qué nos han enseñado los dos últimos años de crisis?

1. **El problema no está sólo en una coyuntura desfavorable.** Más allá del impacto de la crisis económica internacional, los resultados del sector turístico español en zonas vacacionales del litoral peninsular y las islas están condicionados por problemas estructurales y de competitividad aún pendientes, dada la madurez y gradual obsolescencia de su oferta y sus espacios turísticos. Asimismo coexisten culturas y modelos de gestión empresarial y políticas turísticas, que exigen un claro reenfoque y evolución.
2. **Las batallas por precio están perdidas: La clave del futuro es dar más valor añadido diferencial.** Mientras en los productos turísticos de ámbito cultural, deportivo, natural, gastronómico, negocios, etc. existen múltiples recursos, propuestas de valor y gestión innovadora para enfrentar con garantías, un claro recorrido de crecimiento con leves ajustes y algo más de promoción, los atributos y posicionamiento de buena parte de la oferta española del litoral, acusa una creciente indiferenciación y un atractivo menguante ante otros países, con excelentes productos nuevos, más baratos y con condiciones más competitivas.
3. **Se precisan diagnósticos más rigurosos, más realistas y más asumidos.** Son imprescindibles para evaluar en toda su extensión los retos y oportunidades del sector turístico y poder anticipar y rediseñar nuevas medidas de corto, medio y largo plazo, bajo esquemas de cooperación público-privada, más dinámicos y efectivos. Se ha perdido mucho tiempo: con un análisis más certero y medidas más valientes y enfocadas, podrían haberse mitigado los efectos de la crisis, acelerando la implantación de nuevas bases de futuro.
4. **Más liderazgo y coordinación de políticas transversales e Inter autonómicas.** El turismo debe merecer mayor prioridad del Gobierno y las Comunidades Autónomas, más aún, exige una mejor coordinación de las múltiples políticas de oferta y demanda en vigor. El gran impacto económico y su probada capacidad locomotora de desarrollo y prosperidad social así lo requiere. De ahí la urgencia de asumir ante un sector tan heterogéneo y atomizado, un ambicioso liderazgo político que catalice todos los intereses públicos y privados en juego, e impulse con mayor coraje un cambio de modelos cada día mas irrenunciables.

##### ¿Que escenario le espera a la industria turística en 2010 y los próximos años?

5. **No ha sido solo una crisis, es un cambio global de escenario.** La industria turística se enfrenta a un escenario de cambios globales protagonizado por nuevos valores ciudadanos y empresariales que los efectos de la crisis han acelerado. Mas austeridad, mayor sensibilidad medioambiental y ante los riesgos del cambio climático con sus derivadas energéticas, búsqueda de la mayor autenticidad e identidad del

entorno y mayor corresponsabilidad social de empresas y consumidores. Estos valores marcarán el futuro turístico y se deben integrar en las estrategias públicas y privadas y en la gestión de los destinos.

6. **Recuperación económica aun frágil y llena de incertidumbres** cuando terminen los planes de rescate y sigan los fuertes ajustes que se anticipan, se estima un lento repunte del empleo a corto, que ralentizará la demanda, unido a un crédito restringido hasta que termine la reestructuración bancaria, más selectivo para proyectos y empresas más eficientes y con más economías de escala. A su vez, en un escenario turístico internacional en transformación, con sobrecapacidad en varios subsectores (alojamiento) y con una fuerte y creciente competencia global, se auguran ingresos muy contenidos en los productos más estándar.
7. **Un nuevo consumidor con nuevos paradigmas.** Un consumidor guiado cada día más por la motivación de encontrar experiencias únicas y no tanto por elegir destinos geográficos “per se” y regido por el peso de Internet y las redes sociales en la información previa y contratación del viaje, aspira al mejor “value for money” sin bajar expectativas. Ello exigirá una gestión más profesional y creativa para controlar costes sin merma de calidad, reajustar la gama de servicios turísticos y abrir nuevos canales de comercialización que faciliten posicionarse y conectar con los clientes más idóneos y de mayor rentabilidad socioeconómica.
8. **Nuevas normativas europeas que pueden condicionar la flexibilidad y movilidad aérea:** La baja visibilidad y reconocimiento que el turismo tiene en Bruselas y su ausencia de las grandes políticas de la UE, no augura una clara defensa contra las crecientes normativas que aplicarán a las Líneas Aéreas: Sobrecostes y medidas disuasorias para volar. (tasas de emisión CO<sub>2</sub>, prohibición de vuelos nocturnos, más controles de seguridad, etc.) con las consecuencias que ello puede tener para los países más periféricos y las islas.

## ¿Cómo abordar este cambio de paradigmas? ¿Con qué hoja de ruta?

9. **¿Invertimos en conocimiento o avanzamos a tientas?** No se pueden hacer diagnósticos precisos ni diseñar medidas de futuro más eficaces para abordar el nuevo escenario turístico sin homogeneizar, mejorar y ampliar los indicadores que miden la evolución del sector, o sin más inversión en conocer los perfiles, y pautas de comportamiento de los turistas, o sin analizar las Políticas de accesibilidad más adecuadas y consecuentemente redefinir los productos y posicionamientos más competitivos y de mayor valor añadido por los que apostar y los modelos territoriales socio económicamente más idóneos, en los que insertarse.
10. **Reflexión, reflexión....redefinir y consensuar estrategias, antes de acelerarse.** Los nuevos retos del escenario turístico precisan repensar y reajustar nuestras hojas de ruta sin la resistencia defensiva ni las nostalgias de un pasado que no volverá. No está aún claro que 2010 sea el año de la recuperación, pero en todo caso debe ser el año en que se inicie la transformación competitiva del sector turístico. Es preciso abordar profundas reflexiones público-privadas previas y una mayor puesta en común de las bases de partida y modelos de futuro más deseables, potenciando los órganos de consulta multilateral existentes.
11. **Entender mejor qué son los nuevos productos turísticos y segmentar los mercados.** Comprender y asumir con mayor convicción, que en general, la motivación finalista de los turistas por viajar, no radica en el alojamiento o en el transporte, sino en la gama de experiencias diversas que pueda disfrutar en el cluster de servicios que conforman los destinos a los que viaje y en el nivel de satisfacción conjunta que al final se derive de ellos. Apostar por la consistencia y versatilidad del todo, con distintas cadenas de valor que configuren varias líneas y posicionamientos de producto en un mismo destino, debe primar versus el favorecer prioritariamente algunos eslabones más asociados a un monoproducto estándar y/o estacional.
12. **Cambios de modelo: Potenciar el tejido empresarial y crecer reposicionando la oferta.** Los próximos años los condicionantes macroeconómicos inducirán tímidos incrementos de demanda en Europa y algo más débiles en España. Si se confirma que la recuperación tenga forma de raíz cuadrada (primer repunte en V seguido de una tendencia plana), para que el sector turístico español crezca por encima de la media, solo cabe apostar por el reposicionamiento de la oferta hacia clientes de mayor capacidad de gasto y más inmunes a los riesgos de la recuperación. Ello exige más pro actividad, innovación y fortalecer la gestión competitiva del atomizado tejido empresarial, para abordar los nuevos retos del mercado interno y externo.
13. **Invertir e invertir para poder reconvertir.** Aun a pesar de estar en la parte baja del ciclo con múltiples restricciones financieras y presupuestarias, no queda más solución en zonas maduras que invertir para poderse reconvertir. Ello exigirá un mayor compromiso y asignación selectiva de recursos públicos escasos a proyectos con grandes efectos inducidos y de demostración, que multipliquen las inversiones privadas tanto del propio sector como de unos nuevos entrantes, estimulados por mejores expectativas de negocio. Además de los esquemas de crédito público, resultará clave para abordar esos proyectos el promover

nuevas formulas financieras y fiscales más imaginativas, para captar inversores en este contexto y acceder a los mercados de capitales y unos fondos de inversión líquidos y atentos a las oportunidades.

14. **Coordinación y cooperación público-privada: de la retórica a la práctica.** La profundidad y complejidad de los retos exige la mayor complicidad, sintonía, y cooperación público-privada entre las distintas políticas transversales que nos afectan. Entre ellas destacan una política de Transporte aéreo y estímulos a las diversas compañías de aviación, mas coordinada a nivel país y una gestión de proximidad de los aeropuertos turísticos, que genere más sinergias sin romper necesariamente el concepto de red.

Asimismo la cooperación público-privada en las políticas turísticas propias, al igual que ya existe en otros países y algunos ejemplos en España, debe abordarse bajos nuevos esquemas jurídicos que propicien una progresiva cogestión con mayores compromisos recíprocos. Ello mitigaría además, las reiteradas distorsiones que sin generar ninguna mejora competitiva diferencial, causan las múltiples políticas y normativas autonómicas, aún ajenas a la armonización que sería deseable, junto a la multiplicidad de esfuerzos de promoción, no siempre eficientes ni justificables desde la perspectiva de la mayor unidad de acción posible que optimizaría recursos, y mejoraría la comprensión externa de la diversidad de oferta turística Española.

15. **Potenciar el factor humano: La formación y el talento son claves.** Cualquier iniciativa de cambio e innovación requiere captar y retener el mejor talento y el sector turístico no solo no es ajeno a ello sino que debe realizar importantes esfuerzos en esa dirección. Tanto desde el talento ejecutivo para coadyuvar a la mayor profesionalización del tejido empresarial y reforzar su competitividad, como el preciso para mejorar la calidad percibida del servicio de los empleados en contacto con el cliente, se requiere una gran apuesta por el factor humano como clave de la diferenciación ante las nuevas vivencias que busca el Turista. En paralelo al esfuerzo individual de las empresas, las administraciones deben abordar unas políticas de formación mas consensuadas con el sector y mas acordes a las nuevas habilidades que el futuro requiere