

análisis

José Luis Gascó

Catedrático de Organización de Empresas. Director del Instituto de Investigaciones Turísticas. Universidad de Alicante



Decir que el turismo constituye la actividad productiva fundamental de la provincia de Alicante es casi una obviedad y, desde luego, dice mucho a favor de un conjunto de subsectores que conviven con otros tan importantes como el calzado, la piedra natural, el turrón, el agrícola, la construcción, etcétera.

Un conjunto de actividades relacionadas (alojamiento, transporte, alquiler de vehículos, gastronomía, agencias de viajes, ocio, etcétera) que aún sin los apoyos que merecería como soporte fundamental de la economía alicantina, han sabido no solo mantener su posición relativa sino incluso aumentar su peso a lo largo de esta larga crisis que aún debemos soportar.

Es frecuente desde planteamientos de organización de empresas dedicar los mayores esfuerzos a tratar de mejorar aquellas cosas que no funcionan como esperamos, olvidando las que nos aportan mejores resultados. Y siendo razonable desde una perspectiva de proximidad a los problemas, no siempre es lo más eficiente con visión empresarial. Potenciar nuestros puntos fuertes para hacer mayor la distancia con nuestros competidores sin olvidar, por supuesto, las debilidades más claras, es una excelente política que supone dedicar a nuestras fortalezas nuestros mejores recursos; en otro caso, podemos acabar perdiendo en la mente de los clientes esa ventaja competitiva que motivaba su decisión de compra.

Este concepto es aplicable, en mi opinión, a todos los niveles de decisión: a cualquier sector y a cualquier nivel dentro de la empresa o, de manera agregada, a la actuación política de redistribución de los recursos escasos.

¿Qué queremos?, ¿dar peces o enseñar a pescar? Mi respuesta es «enseñar a pescar», facilitar que



«PIENSA GLOBAL, ACTÚA LOCAL»

cada persona pueda disponer de los aparejos necesarios para alcanzar al menos sus objetivos básicos. Es la apuesta por el empleo frente a la beneficencia, necesaria porque no podemos dejar a nadie en la indigencia, pero menos que a nadie, a aquellos que son capaces de crear el empleo que facilitará el abandono progresivo de situaciones siempre injustas de exclusión.

Esta reflexión previa tiene que ver con la necesidad de mantener

un compromiso consistente con nuestro sector más importante, con el turismo, en la Comunidad Valenciana y particularmente en la provincia de Alicante. No un compromiso genérico sino un compromiso concreto, tangible, presupuestario, con las infraestructuras necesarias, con la formación, con el entorno, con la focalización, con el servicio de calidad, con la desestacionalización, con el esfuerzo compartido entre las administraciones, con las si-

nergias que maximizan las inversiones..., lo que no siempre se produce.

Tenemos un entorno privilegiado en un contexto geopolítico que en estos momentos nos favorece, pero los contextos cambian y deberían hacerlo a mejor para todos; y si no nos preparamos bien cuando tenemos ventajas, si no reforzamos nuestros «recursos propios agregados» cuando podemos hacerlo, mejoras en el contexto global, principalmente en temas de

seguridad, podrían hacernos perder, paradójicamente, capacidad para competir frente a destinos emergentes.

La realidad actual de España como destino turístico, y la de Alicante especialmente, es sin duda muy positiva. Estamos, como decía, en el sector que está suponiendo el motor más importante de esta incipiente recuperación económica que empezamos a vivir, y si nuestros políticos son capaces de entender las exigencias de confianza y cooperación que necesita, debería consolidarse durante este año 2016.

El PIB turístico, según los datos facilitados por **Exceltur** en su informe nº 55 sobre Perspectivas Turísticas, ha crecido en 2015 un 3,7%, medio punto más que la economía española, lo que resulta muy positivo, aunque en un análisis un poco más detallado encontramos rápidamente áreas de me-

DAVID REVENGA



jora: el crecimiento es consecuencia de un incremento considerable en el número de turistas, aunque sigue cayendo el ingreso por persona.

Nos hemos visto beneficiados, especialmente en nuestra zona, por la inestabilidad política e inseguridad física en países competidores directos de nuestra oferta básica de sol y playa, como los del norte de África, lo que ha provocado un desvío importante de turistas a nuestra zona y un aumento de la rentabilidad del sector. Pero este es un «turismo prestado» que nos va muy bien para completar nuestra capacidad, pero que no hemos captado nosotros ni probablemente estamos haciendo grandes cosas para fidelizarlo, por lo que cuando se normalice y mejore la situación geopolítica en esos destinos competidores, probablemente lo perdamos, sobre todo si es un turismo que se mueve por precio.

Y no es el problema más grave que perdamos ese turismo prestado, sino que no seamos capaces en este tiempo de mejorar la eficiencia relativa de nuestros subsectores, de identificar con claridad el turismo que queremos, focalizar la acción y adaptar el destino a las necesidades y expectativas de ese público objetivo que hemos definido como prioritario, de manera que –para esos clientes, si– seamos capaces de mos-

La gestión del cambio en turismo también es clave para la supervivencia

trarles una oferta de valor irrechazable, una experiencia más viva y sincera que los vincule a largo plazo con nosotros, en un turismo más exigente, de mayor calidad y que, naturalmente, incremente el gasto medio. Es la apuesta por la calidad frente a la cantidad.

Trabajar en la mejora del destino es muy importante, pero también lo es identificar los segmentos de clientes más interesantes y el tipo de turismo deseado, así como la cintura necesaria para adaptarnos a nuevos colectivos que suplan la caída de algunos países especialmente afectados por las nuevas crisis globales que vivimos; como Rusia, que se había convertido en un mercado muy interesante como emisor de turismo y empezaba a tomar cuerpo en nuestra provincia. Un mercado que es necesario seguir con atención, pero que en estos momentos debemos suplir con alternativa cantidad y sobre todo en calidad a los anteriores. Pero vivimos en el cambio, y este no es diferen-

te a los que se producen en todos los sectores y en todos los ámbitos de la vida. La gestión del cambio en turismo es también clave para la supervivencia.

Otra causa de la bonanza del sector turístico durante 2015 a nivel global en España –aunque con menor impacto en nuestra provincia– es la recuperación del turismo de congresos, eventos e incentivos (turismo MICE) como consecuencia de esa mejora observada en la actividad económica, tanto en nuestro país como en los de nuestro entorno.

En mi opinión, Alicante debería ser más activa en este turismo de eventos así como en el denominado turismo «Bleisure» (business + leisure, o «negocios más ocio»; esto es, días lúdicos antes, después o durante los desplazamientos por negocios) por tres razones: se trata de un turismo con elevada capacidad de gasto, prescriptor de turismo familiar posterior, y con muchas posibilidades de desestacionalizar la demanda, ya que suele estar alejado de los periodos vacacionales ordinarios.

Finalmente, la depreciación del euro frente al dólar y la libra así como la caída sostenida del precio del petróleo, han actuado también como impulsores de la mejora del turismo en nuestro país tanto en

PASA A LA PÁGINA SIGUIENTE ►



DAVID REVENGA

► VIENE DE LA PÁGINA ANTERIOR

número de visitantes como en rentabilidad, lo que nos ha afectado de manera importante por la importancia que tiene para nosotros el turismo británico, aunque ha ralentizado - como decía - la llegada del incipiente turismo ruso que había comenzado a adquirir relevancia en la provincia.

Las dudas que en los últimos meses está mostrando la economía China y su papel en el crecimiento internacional, son otro factor de preocupación, no tanto aún en nuestra zona pero sí a nivel global, cuando aquel es uno de los mercados emisores con mayor capacidad de crecimiento.

La mejora de la confianza interna y ese inicio de la recuperación que apuntaba al principio han incidido por fin en el progresivo incremento del turismo interior, que supone el otro vector que explica el impulso de todos los subsectores del turismo en Alicante.

Ha sido, por tanto, un año bueno para el turismo en nuestra provincia, pero muy condicionado por circunstancias externas que no controlamos y que pueden cambiar, con algunos factores preocupantes como el crecimiento descontrolado de la competencia poco regulada agrupada bajo la denominación de «turismo colaborativo» que, en esencia, no es

Un sector muy potente, maduro pero en crecimiento, aunque condicionado por factores externos

más que el alquiler tradicional de viviendas vacacionales de persona a persona a través de potentes plataformas informáticas, sin el control exhaustivo de los alquileres regulados, que propicia un turismo masivo sin las garantías necesarias, en el que el principal factor de atracción es el precio, lo que puede acabar definiendo el destino contra la voluntad, muchas veces, del sector.

Y... ¿cómo vemos el futuro del sector? A corto plazo las expectativas siguen siendo buenas porque los elementos que han marcado la bonanza actual del turismo en nuestra zona deben mantenerse, pero si no hacemos cosas diferentes, estas circunstancias externas propician que nos compren, más que nuestra venta orientada. Es necesario que aprovechemos esta situación privilegiada para seguir afinando estructuras, definiendo el modelo de turismo que necesitamos, segmentando la demanda y adecuando a ella nuestra oferta, coordinando los diferentes sub-

sectores, integrando las mejoras aportadas por la tecnología para el desarrollo de un sector capaz de producir experiencias únicas que nos identifiquen como un destino atractivo, siempre por descubrir, de alta calidad, en el que también es de aplicación aquella máxima del desarrollo sostenible «Piensa global, actúa local», poniendo en valor nuestras tradiciones, la gastronomía, el territorio, el clima, nuestra cultura, para construir esas experiencias que vinculen al visitante y lo conviertan a la vez en prescriptor.

En resumen, tenemos un sector muy potente, maduro pero en crecimiento, aunque condicionado por factores externos que nos benefician pero no controlamos. Y lo más importante, tenemos margen de mejora y tiempo para abordarla, lo que pasa por la cooperación entre la iniciativa privada y las administraciones públicas en la definición y difusión del destino Alicante, identificando los tipos de clientes más interesantes, y adecuando la promoción y el desarrollo turístico a ese diseño estratégico.

El reciente nombramiento como Directora General de Turismo de la Generalitat de una de las investigadoras más relevantes del Instituto de Investigaciones Turísticas que tengo el honor de dirigir, la profesora **Raquel Huete**, es sin duda una decisión en la buena dirección.