



DE IZQUIERDA A DERECHA, César López, Aniano Gago, Andrés Martín, Sonia Vidal, Julio Rubio, José Luis Zoreda, Javier Herrero y Ramón Vidal.



**PARTICIPANTES EN EL  
ENCUENTRO MELIÁ  
CASTILLA DE MADRID**

**Jose Luis Zoreda**  
Vicepresidente Ejecutivo de Exceltur

**Andrés Martín**  
Presidente del H. Meliá Castilla Madrid

**Ramón Vidal**  
Dir. General del H. Meliá Castilla Madrid

**César López**  
Dir. Residente del H. Meliá Castilla Madrid

**Julio Rubio**  
Director de la Revista TURISMO

**Sonia Vidal**  
Redactora de la Revista TURISMO

**Aniano Gago**  
Colaborador de la Revista TURISMO

**María V. Rubio**  
Redactora internacional de la  
Revista TURISMO

**Javier Herrero**  
Director de proyectos Geno

## José Luis Zoreda, vicepresidente ejecutivo de Exceltur “Al Turismo no se le da el valor que tiene”

**Julio Rubio. ¿Cómo nace y qué funciones cumple Exceltur, siendo representante de las 23 empresas más relevantes del sector turístico español?**

Tras haber trabajado durante cuatro años en la Organización Mundial del Turismo (OMT), entré en conversaciones con varios grandes empresarios turísticos, anticipando que España estaba perdiendo competitividad en clave turística. El sector crecía, pero no subía el gasto medio por turista. Por eso queríamos dar un vuelco a nuestra oferta, a la forma de diseñarla, conceptualizarla y comunicarla. Así nació esta especie de lobby' de empresarios turísticos, que pretendía velar por dos objetivos y que seguimos persiguiendo actualmente: que el turismo tuviese un mayor reconocimiento social y económico en España; y ganar competitividad, sobre todo en sol y playa, nuestro segmento más estándar, reformulando los destinos para que no queden obsoletos.

**J.R. Tras 14 años de vida de Exceltur, ¿cuál cree que es el reto principal con el que se encuentra hoy el sector?**

A día de hoy, seguimos teniendo poco reconocimiento en términos fácticos. El problema es que el sector turístico es tremendamente heterogéneo y por eso quisimos convertirnos en una organización transversal que defienda todo su conjunto, desde las líneas aéreas, agencias de viajes o grupos hoteleros, a tarjetas de crédito, grupos de distribución, etc. Es una gran cadena con un interés mutuo: que funcione un destino. Por esto tratamos de hacer ver al sector como un conjunto de actores a los que cuanto mejor le vaya a cada uno de ellos mejor le irá al resto y así más posibilidades tendremos de atraer a más clientes que utilice los diversos servicios. Y, por supuesto, para ello hay que conseguir que las administraciones públicas nos hagan un poco más de caso.



**Aniano Gago. Habla de que lo importante para una empresa es que suba el gasto medio por turista. ¿Pero lo que le importa a una pyme no es que vaya mucha gente, independientemente de lo que gaste cada uno?**

El tamaño pequeño de una compañía no le confiere mayor capacidad competitiva en un mundo cada vez más globalizado. Hay una especie de regla general de proteger y apoyar a las pymes, pero también sería bueno que evolucionáramos hacia el objetivo de tener empresas de mayor tamaño, que son las que dan una capacidad operativa realmente distinta, que tienen capacidad de diversificación e incluso de internacionalización. En definitiva, posibilidad de competir. Solo hay que mirar a Europa que, como apunta Ramón Vidal, director general del Hotel Meliá Castilla de Madrid, la media de trabajadores que tiene una empresa en España es de 2,6 y en Alemania es de 12. Una diferencia abismal.

**J.R. Pese a que el Turismo trae a España el 11% del PIB, los gobiernos siguen tratándola como la hermana pequeña y no se le presta la atención suficiente. ¿No cree que merecería tener un ministerio propio y una dotación económica de acuerdo a su valor?**

Cuando se inauguró la España de las autonomías, una de las primeras competencias que se cedió fue la del turismo, quitando toda la capacidad normativa al Gobierno central excepto una: la promoción internacional de España.

El problema es que lidiamos con 17 normativas distintas para abrir un hotel, una agencia o cualquier es-

## José Luis Zoreda

Vicepresidente ejecutivo de Exceltur

José Luis Zoreda es un apasionado del turismo y tras ocupar altos cargos en varias instituciones bancarias y del mundo de las finanzas es hoy el vicepresidente ejecutivo, y uno de los materializadores del proyecto, de EXCELTUR 'Alianza para la Excelencia Turística', una asociación sin ánimo de lucro que agrupa a 23 de las más relevantes empresas del sector turístico de España. Zoreda nació en Palma de Mallorca en 1950, es Licenciado en Ciencias Económicas y realizó estudios de postgrado en las prestigiosas IESE Business School de Barcelona y la Escuela de Negocios HBS de Harvard, en Boston (EE.UU.). Una trayectoria que le ha llevado por más de 100 países, dotándole de una gran visión pragmática del sector turístico, la cual comparte pronunciando conferencias en decenas de puntos de todo el mundo. Zoreda, con gran claridad y contundencia, nos pone al día de una situación del sector en la que este se ve como el último de la fila en la política; un sector totalmente heterogéneo que necesita que cada uno de sus actores se vea como parte de un todo con un mismo objetivo: el éxito de un destino.





tablecimiento de restauración en España. Cada comunidad va por libre y necesitamos al frente del Ministerio en el que se engloba Turismo a alguien con capacidad de interlocución en influencia en las autonomías, que consiga armonizar la función pública.

**J.R. Entonces, ¿qué se le debe pedir al Gobierno para que mejore la situación del sector?**

Desde Exceltur pedimos, como mínimo, una Secretaría de Estado de Turismo, pero que cambie de lugar. Ahora estamos en un ministerio multidisciplinar donde la cantidad de problemas que abarca la Industria y la Energía hace que quede totalmente opacado el Turismo. Y como es un sector que sigue creciendo y no da problemas, no se le dedica tiempo. Pedimos depender de presidencia del Gobierno, lo que le daría una visión transversal y donde cualquier acción de gobierno podría pensarse en clave de cómo afecta al turismo.

**J.R. El turismo viene creciendo de manera incontrolable cada año y parece que en el futuro puede llegar a ser desbordante. ¿Qué se puede mejorar para que esta situación no nos sobrepase?**

Esta sobresaturación ya es una realidad en zonas como Barcelona o Baleares. Y parte de este problema viene de que vivimos en un modelo turístico en el que más

volumen de clientes es sinónimo de más éxito, pero este no viene de batir año tras año el récord en número de turistas. Lo que hay que mirar es lo que se factura al final del día y cuánto sale el valor medio del gasto por cliente. Si escuchamos a ciertas asociaciones de vecinos de Barcelona están diciendo que ya no pueden más, que hay una sobrecarga de turistas que invaden ciertas zonas y encima no hacen gasto allí. En España tenemos la obsesión de bajar el precio para llenar un establecimiento, cuando la clave es tener la mayor rentabilidad por ingreso de turista llegado, lo que se traduce en un mejor empleo, en un mayor gasto inducido y que, al final, el turismo se vea como algo fundamental para la supervivencia en todas las sociedades.

**J.R. ¿Cómo puede afectar al turismo de España la inestabilidad que sufren otros países competidores directos?**

Tras parte de estos récords de cifras en turismo, que nos dan una euforia artificial, se encuentra la inestabilidad que sufren otros países competidores como Egipto, Túnez o Turquía. Son destinos más baratos y lo que hacemos ahora es acoger a esos turistas bajando nosotros los precios, bajando así el ingreso medio por persona. Estamos masificando nuestros destinos sin que suba la rentabilidad empresarial.

**J.R. ¿Qué previsiones de futuro tiene Exceltur respecto a la clientela que se**

**“LA ‘HOTELIZACIÓN DE LA VIVIENDA’ ES EL PROBLEMA MÁS GRAVE DE HOY. SOLO EN BARCELONA HAY 137.000 PLAZAS NO REGLADAS, EL DOBLE DE LA OFERTA REGLADA”.**

**avecina y al ritmo gigantesco de aumento del volumen del turismo?**

Mi mensaje es el de que el crecimiento por el crecimiento puede generar rechazo social y ciudadano. Nuestro objetivo no puede ser solo el de superar una cifra, como la última de los 70 millones de turistas internacionales que se prevé vengán a España este 2016, sino que el gasto de cada viajero que venga sea mayor. Tenemos destinos totalmente saturados en julio, agosto y septiembre, por lo que hay que segmentar y conseguir que la afluencia sea constante y repartida a lo largo del año, justificando, con buenas campañas de publicidad y marketing, el por qué hay que ir a una ciudad en cada momento.

**A.G. La oferta de alquileres vacacionales no reglados es una realidad cada vez más extendida y desde el sector turístico dais la voz de alarma. ¿Qué está ocurriendo?**

Este fenómeno es el mayor problema que tiene el sector turístico español en este momento. El alquiler vacacional ha existido siempre, pero hemos pasado del de larga temporada a la ‘hotelización de la vivienda’.



Actualmente, solo en Barcelona hay 137.000 plazas no regladas, el doble de la oferta reglada, que no llegan a 70.000. La tecnología ha permitido que un piso sea visible a través de internet en cualquier parte del mundo y pueda alquilarlo por días u horas. Y son usos que no están concebidos en origen para este tipo de espacios.

**A.G. ¿Qué consecuencias más directas tiene esta práctica?**

La diferencia de precios con la oferta reglada es bestial, hay casi 17 euros de diferencia por plaza entre cumplir la regulación o no, como sería el caso de una pensión, lo que más se asemeja a estos casos. Por eso mismo, a quienes más afecta es a los más pequeños: los hoteles de una y dos estrellas, las pensiones, los hostales... Es a quienes más daño hacen. Otra de las consecuencias es la subida de los alquileres, lo que aumenta el valor de compra y hace que muchos residentes se hayan tenido que ir; también la desaparición del comercio de proximidad en la zona, convirtiéndolo en franquicias y tiendas de souvenirs, despersonalizando el entorno y convirtiéndolo en un parque de atracciones. También genera inseguridad entre los vecinos, que acaban viendo a cientos de personas diferentes accediendo a su comunidad.

**J.R. ¿Cómo hemos llegado a esta situación, no se veía venir?**

**"LA CLAVE NO ES BAJAR EL PRECIO PARA LLENAR UN ESTABLECIMIENTO, SINO TENER LA MAYOR RENTABILIDAD POR INGRESO DE TURISTA LLEGADO."**

Esto nació como un intercambio sin ánimo de lucro, pero se ha acabado disfrazando de una especie de 'economía colaborativa' que solo trata de esconder y justificar algo que no está legalizado, propiciando la permisividad. De hecho, se ha convertido en un segmento realmente lucrativo dentro del sector turístico español, creando auténticos fondos de inversión y generando un negocio que perjudica al conjunto del sector turístico.

**J.R. ¿Cómo se pueden tomar cartas en el asunto?**

El control de esto es muy complicado, al igual que asegurar que cumplan la ley, y más si desde las directivas de Europa están a favor de este movimiento. Una última normativa dice que no se pueden prohibir estas prácticas. Creemos que todo tiene su espacio, pero pedimos que se luche por detectar los casos que no son realmente colaborativos sino pisos convertidos en auténticos negocios en manos de unos pocos.

**J.R. Para terminar, ¿qué cree que le falta a España en el marketing y la publicidad que muestra al exterior?**

Me quedo con la frase de uno de los gurús del marketing del mundo, Philip Kotler: "el marketing empieza en el producto". España tiene muchos recursos turísticos, al igual que Castilla y León, pero le falta chispa a la hora de diseñar una oferta atractiva. Hay que empezar por saber diseñar una oferta turística en clave más experiencial, especialmente en el turismo de interior, e ir a buscando segmentos de mercado que valoren esto. Decir por qué hay que ir a los sitios, vender la manera más excitante de llegar y conjugarlo todo con una oferta gastronómica, un evento cultural... Y crear así un fin de semana inolvidable en cualquier ciudad. No podemos caer en un marketing generalizado de 'qué bonito es España venga usted'. Diseñe una oferta concreta y luego busque su mejor mercado.

**A.G. ¿Cuál cree que ha sido la mejor campaña turística que se ha hecho de España?**

El 'Spain is different' de Fraga tenía chispa como eslogan, pero para mí la mejor campaña ha sido la que se hizo de forma previa a las Olimpiadas: 'Spain, passion for life'. Te ponía los pelos de punta, era vivencial, destacaba las experiencias que podías pasar en España y esas son las motivaciones que hoy mueven a la gente.