

**el experto**

Jose María González

Presidente de [Exceltur](#)

La reconversión de los destinos maduros, incluidos los centros históricos de algunas ciudades, es una tarea inaplazable. Nuestro modelo es intensivo en sol y playa, sí. Pero ya no se trata de atraer solo a más turistas, sino de seducir gradualmente con una oferta de más valor añadido a los de un perfil de mayor derrama en destino. España se ha visto beneficiada estos años de un turismo "masivo y redireccionado" por la inestabilidad geopolítica de algunos países competidores mediterráneos. Cuando estas situaciones se normalicen, España perderá visitantes; antes debemos anticiparnos y redefinir qué modelo y perfil de turistas nos interesan más.

Microsegmentar y revalorizar

Pero para reposicionar la demanda y su marketing hay que revalorizar previamente también la oferta, y el camino es la reconversión y mejora de los equipamientos y espacios públicos en los destinos turísticos, junto a los diversos establecimientos de la amplia cadena de actores privados (no solo de alojamiento) que concurren y aportan valor, brindando nuevas experiencias integrales y diferenciales al cliente final y evitando la insostenible estrategia de competir solo por precio.

La microsegmentación del turista es una prioridad vinculada a la anterior. Todos los subsectores empresariales que integran la industria, junto a los tres niveles de gobierno (central, autonómico y, sobre todo, municipal), debemos apostar por segmentos de mercado que aún tienen un amplio recorrido de mejora, como el turismo de interior, el cultural, el gastronómico, el de negocios... Unos turistas, además, menos estacionales y con perfiles socioeconómicos distintos y más que

deseables, a quienes deberíamos ser capaces de cautivar y fidelizar.

Por otro lado, la mal llamada economía colaborativa no es un simple debate reduccionista, como algunos creen, sobre quién atrae a la clientela en alojamientos o en medios de transporte. Sus efectos y externalidades son muy preocupantes y de mayor calado para las sociedades locales. España tiene valores intrínsecos casi imbatibles como destino turístico. Hablo de valores intangibles, relacionados con la calidad de vida, la forma de entenderla y cómo acogemos e interactuamos con nuestros visitantes. Un sabor, un espíritu y una idiosincrasia que otros no pueden copiar y que forman parte de la propuesta turística diferencial de lo que ofrecemos.

Es urgente elaborar un mapa de ries-

gos, sancionando normativas claras, rigurosas y coordinadas para su obligado cumplimiento a nivel nacional, que eviten inequidades competitivas y las situaciones percibidas como insostenibles por la ciudadanía y/o una demonización indiscriminada del sector turístico o del turista.

Una gestión más orientada y coordinada en clave turística de las infraestructuras es capital. El 80% de nuestros visitantes internacionales llegan por la red aeroportuaria, y Aena debiera asumir con mayor convicción que debe garantizar la mayor competitividad sostenible del conjunto del sector turístico español. Ello exige una especial sensibilidad en el capítulo de las tasas y otros costes operativos que aplican a todos los operadores en los aeropuertos (que empiezan, pero no

terminan en las líneas aéreas), tema aún pendiente, candente y recurrente.

La prometida agenda digital

El turismo es una actividad transversal y ampliamente descentralizada. En **Exceltur** sentimos muy prometedores los primeros contactos con nuestro nuevo ministro. Su propuesta, entre otras, de impulsar una agenda digital para el sector es clave para promover la evolución del modelo y las mayores economías de escala y ganancias de productividad y eficiencia empresarial, de cara a mejorar su capacidad de distribución, y acceso al cliente final. El tamaño y capacidad de respuesta de las microempresas turísticas, claves en la cadena de valor en los destinos, impide a veces abordar retos cada día más globales y transversales. ■