

# Presentación



## De una gestión del crecimiento a una gestión de cambio sostenible

José Luis Zoreda , Vicepresidente Ejecutivo de EXCELTUR.

El devenir de los acontecimientos durante **este tercer trimestre del año ha mejorado las previsiones que presentábamos en el mes de julio en términos de volumen y recuperación de los flujos turísticos, si bien sin que de ellos se haya derivado en general la deseada recuperación de márgenes y rentabilidad empresarial**

Ello es así ya que los empresarios han vuelto a utilizar estrategias de precios y descuentos para potenciar su comercialización, lo que unido a la situación de sobre oferta en algunos subsectores como el alojativo y el de transporte, éste último a su vez bajo una presión al alza de los costes energéticos, ha provocado una **percepción generalizada entre los empresarios sobre la caída en sus beneficios en relación con el tercer trimestre del pasado año 2003.**

Durante este verano, el mayor movimiento turístico se explica una vez más por el **intenso dinamismo de la demanda nacional, que de nuevo y tras tres años consecutivos ha vuelto a salvar la temporada.** De ahí que se hayan favorecido de un mayor volumen de ventas y resultados aquellos sectores y empresas más vinculadas a los desplazamientos del turista español, es decir, las agencias de viajes y las empresas de transportes. Por otro lado, igualmente se han beneficiado los alojamientos hoteleros, donde según el INE, y a diferencia de en los extranjeros, han subido las pernoctaciones de los españoles un 8,7% durante estos tres meses en relación con el verano del año 2003.

**Dentro de la mayor propensión a viajar que en general anima a los españoles, esta temporada se ha notado especialmente la demanda a destinos internacionales,** hecho que debiera ser objeto de seguimiento en el futuro para conocer las motivaciones de aquellos que han optado por desplazarse a otras partes del mundo. No olvidemos que, a pesar del todavía escaso conocimiento del que se dispone sobre sus hábitos y pautas de comportamiento turístico, el cliente nacional es el principal para buena parte de las empresas españolas y el que mejores resultados, junto con el británico, viene presentando en los tres últimos ejercicios.

El turismo extranjero, por su parte, ha seguido ahondando y reconfirmando este verano las tendencias que lo caracterizan desde estos últimos años. **Un trimestre**

**más, crece la desintermediación y autoorganización del viaje vía Internet, el uso de la oferta de segundas residencia o casas de familiares y amigos, y el acceso a través de compañías aéreas de bajo coste.** Esto ha provocado que aun a pesar del aumento del 1,3% en la llegada de turistas extranjeros cifrado por el Instituto de Estudios Turísticos (*Las estimaciones de EXCELTUR que presentamos en julio preveían un elevación algo inferior del 0,9%*), no se han materializado más pernoctaciones en establecimientos reglados (hoteles y apartamentos), que han vuelto a caer en estos tres meses un 4,0%.

De ahí la paradoja de este verano, en el que **con casi los mismos turistas extranjeros a establecimientos reglados que llegaron el año 2003, se han generado 3 millones de pernoctaciones menos por la caída en su estancia media**, otro de los indicadores clave que a corto plazo sigue todavía sin mostrar síntomas de recuperación.

En base a estimaciones propias de los ingresos turísticos de Balanza de Pagos para agosto y septiembre, y al igual que hicimos el pasado trimestre, aproximando los de mayo y junio, posteriormente confirmados por el Banco de España que con un pequeño desfase es quien los elabora, **el gasto medio por turista extranjero se podría haber visto reducido en los tres meses del verano de 2004 un 2,2% respecto al mismo período de 2003.** Esto supondría un gasto por turista este verano de 605,8€, inferior a los 619,1€ de los mismos meses de 2003, y todavía sin alcanzar los 615,0€ que se gastaron en esa misma temporada punta en el año 2000.

Los cambios acelerados en la estructura y hábitos de los turistas extranjeros que nos visitan tienen mucho que ver con que esa derrama económica y el efecto multiplicador en los destinos vuelve a ser un trimestre más menor del deseable. Igualmente cabe señalar que dicho impacto ha sido de nuevo menor en algunos destinos de la costa mediterránea y de las Islas Canarias asociados bien a incipientes problemas de madurez o de sobreconstrucción, lo que contrasta con el tirón de demanda, incluida la externa, de las nuevas líneas de producto en zonas del interior de la península y el litoral cantábrico español.

Ello nos reafirma en la **necesidad de revisar en profundidad los fundamentos de oferta y demanda de nuestro modelo de Sol y Playa para potenciar nuestra competitividad con nuevas estrategias de valor añadido que, entre otros, compense nuestro diferencial de precios con la creciente competencia.**

Tal como han evidenciado las pioneras y muy rigurosas iniciativas que a escala insular y autonómica se organizaron durante el primer trimestre del año en Canarias y las que últimamente se vienen celebrando en Cataluña, el primer paso fundamental para afrontar esos retos en un entorno internacional económico y geopolíticamente todavía incierto es convocar y **afrontar sucesivos procesos de reflexión que faciliten diagnósticos más realistas, integren actuaciones en torno a una visión de futuro más consensuada, e impliquen y comprometan al mayor número de agentes públicos y privados para lograr la obligada complicidad y convicción de la sociedad local** en favor de un nuevo modelo turístico más sostenible, y en el que sus esperados beneficios a largo plazo compensen los eventuales sacrificios que en su proceso de transición pudieran surgir a corto plazo.

**En este contexto y desde el ansiado deseo de que a su vez pudiese facilitar la progresión hacia una mayor unidad del mercado turístico, cabe celebrar la recuperación de la Conferencia Sectorial como foro de cooperación y coordinación de las iniciativas en materia turística entre las todas Administraciones Autonómicas y la Administración Central**, esperando que se celebre con la debida recurrencia y traslade su espíritu y dinámica a una mesa de trabajo y colaboración en la que, además de las administraciones públicas, pueda integrarse de forma igualmente participativa el sector privado.

Muchos son los temas que requieren de una visión más convergente y acciones más coordinadas entre las administraciones y un sector empresarial tan heterogéneo y atomizado como el turístico para afrontar con las mayores probabilidades de éxito los nuevos desafíos a nivel mundial. **Es por esa perspectiva, y desde la convicción de que nuestra mejor estrategia de futuro está en pasar de la gestión de un puro crecimiento a liderar procesos de cambio en la gestión de nuestra oferta y demanda hacia escenarios más sostenibles y más diferenciados, por lo que sentimos muy vigente el decálogo que Exceltur hizo público hace dos años**, que resume algunos conceptos clave para elevar la competitividad del turismo español y que hoy nos permitimos recordar de nuevo:

1. Promover sólo un crecimiento sostenible de la oferta hotelera y residencial asegurando un nuevo marco de

ingresos para los municipios turísticos que evite su financiación vía sobreconstrucción.

2. Avanzar y complementar la filosofía del ICTE y de apoyo a las PYMES con un Plan RENOVE piloto para la reconversión integral de destinos turísticos pioneros del litoral hoy en fase de declive u obsolescencia.
3. Implantar un nuevo sistema integral de Conocimiento del Sector Turístico que impulse y coordine entre las diversas fuentes públicas y privadas la elaboración y acceso a las mejores estadísticas, indicadores e Inteligencia prospectiva (SIIT).
4. Actualizar y focalizar los enfoques de marketing / promoción turística a todos los niveles de las administraciones y empresas, segmentando por líneas de producto y mercados de mayor potencial socio-económico.
5. Reforzar una decidida política de apoyo a la implantación y consolidación en el exterior de grandes marcas españolas, tanto públicas como privadas, buscando las mayores sinergias y evitando sus solapamientos.
6. Desarrollar un Plan Marco de Tecnología y de Investigación + Desarrollo + Innovación (I+D+I) específico del sector con un acento muy especial en acelerar los procesos de “e-business” y “e-commerce”.
7. Captar, formar y retener el mejor “talento” para el sector.
8. Procurar un acuerdo nacional en pro de la mayor convergencia legislativa en materia turística que, respetando los aspectos diferenciales de cada autonomía, facilite la mayor y más competitiva unidad de mercado.
9. Implantar nuevos modelos organizativos público-privados que faciliten una mejor capacidad de gestión y mayores niveles de compromisos recíprocos.
10. Recuperar la visión transversal del turismo en los máximos niveles de las Administraciones: Comisión Interministerial y Conferencia Sectorial.