

“Hay un derroche de fondos públicos dirigidos a proyectos ineficaces”

ENTREVISTA CON JOSÉ LUIS ZOREDA Vicepresidente de Exceltur / La patronal cree que “hay que fabricar productos en los que el precio ya no será el factor diferencial”. Y clama por un diagnóstico “valiente” y “realista”.

D. Gracia, Madrid

El pinchazo inmobiliario situó a la industria como el salvavidas de la economía nacional. Pero la debilidad de ésta ha pasado la responsabilidad a los servicios y, más en concreto, al turismo. El ministro Miguel Sebastián califica este sector como el “petróleo español”. El vicepresidente de la Alianza para la Excelencia Turística (Exceltur), José Luis Zoreda, sabe que “el pesimismo no vende”, pero advierte de que “el optimismo temerario lleva a la suspensión de pagos”. En una entrevista a EXPANSIÓN recuerda que “el turismo ha crecido la mitad que el resto de la economía desde 2000, es decir, ha restado al PIB durante los años de bonanza”. Por eso, clama por una “análisis valiente y realista” de un negocio que “pierde competitividad a raudales”.

Con 50 millones de visitantes extranjeros, España es uno de los líderes mundiales del turismo. ¿Qué hay detrás de estos datos?

Hay que luchar contra esta visión triunfalista. Seguimos amparando todo el discurso político y empresarial en la llegada de turistas extranjeros, pero el sector tiene que pedalea el doble para no retroceder. En la actualidad, atiende a cinco millones más de turistas para sacar el mismo número que antes. Y, además, estos clientes gastan un 10% menos.

La crisis, no obstante, ha encendido la guerra de precios entre operadores, hoteles y aerolíneas.

Eso se debe a la enorme dificultad del sector para cambiar su modelo de gestión después de treinta años haciendo lo mismo. Y, también, por la complacencia de unas administraciones que piensan que estamos pasando pequeños bacheos y que con un poco de ajustes volverá de nuevo la ola. El escenario post crisis abre un cambio en la escala de valores del ciudadano y de sus actitudes de consumo.

¿Qué falla de ese modelo de gestión empresarial?

Nunca controlamos el producto, la logística y la distribución en el turismo. La pérdida de competitividad española tiene varios frentes. En primer lugar, la creciente competencia de países emergentes posicionados en los mismos nichos en los que estábamos nosotros: mercado vacacional de sol y playa, a precios



El vicepresidente de Exceltur, José Luis Zoreda. / Rafa Martín

“Iberia, el bar de la esquina y la policía son sector turístico, pero no se ven integrados”

“Nunca controlamos el producto, la logística y la distribución en España”

“La legislación y la promoción autonómica van por libre y de forma desorganizada”

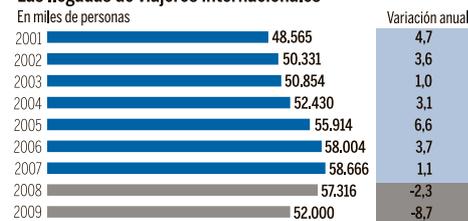
ajustados y para un cliente familiar. En segundo lugar, la gestión del territorio se ha hecho de manera muy anárquica. En tercero, España creció por presiones de demanda externa sin controlar el destino ni los objetivos finalistas. Iberia, el bar de la esquina y la policía municipal son interdependientes, pero nunca se han vislumbrado de esta manera.

¿Hacia dónde debe ir la estrategia turística en España?

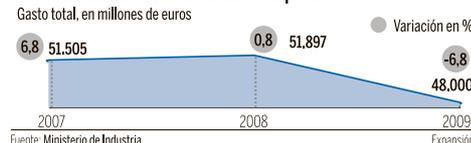
Hay que fabricar nichos de producto en los que el precio

LA ATONÍA DEL SECTOR

► Las llegadas de viajeros internacionales



► El desembolso de los turistas en España



ya no va a ser el elemento diferencial, para eso está Turquía, el Caribe o Tailandia, que lo hace muy bien. Los líderes se reinventan y nosotros tenemos que reinventar nuestras propuestas de valor.

¿Piensa que la acción pública ayuda en este proceso?

La Administración pública es la única que puede poner un poco de orden en un sector en el que no hay un único actor. Pero no le pedimos intervención, sino coordinación mano a mano. Planes como dar dinero a todos empresarios

que creen una página web fomentan la ineficiencia. Es como si se diera dinero para los rótulos de las puertas. Es un derroche de fondos públicos destinados a proyectos ineficientes y de esto hay mucho en nuestro sector, sobre todo, en un Estado autonómico complejo donde legislaciones y promociones van por libre y de forma desorganizada. Un diagnóstico valiente es crucial, porque lo que no vale es que se estén primando ineficiencias con ayudas fuego a discreción.

Los mensajes

NEGOCIO DISPAR

“España ha sido líder en gestión de costes y márgenes. Pero no en la promoción, que se la hemos cedido a la Administración; ni en el marketing que lo tienen en el exterior”.

“LOW COST” O NADA

“El entreguismo de algunas comunidades autónomas a líneas low cost no justifica el dinero que estos flujos de viajeros han dejado en los destinos. Al final se ha convertido en turismo granelero que no impulsa la regeneración de la oferta y la búsqueda de un nuevo perfil de turista. En el camino, nos hemos cargado todas las plataformas de logística en red. En estos momentos, estamos más inertes ante el bajo coste, porque el low cost o nada”.

CADENA DE VALOR

“En el horizonte a medio plazo no cabemos todos y sólo quedarán los mejores. Esto no va de grandes y pequeños, sino de cadena de valor. Ferrán Adriá tiene un restaurante perdido en los Pirineos que es constantemente portada del New York Times porque vende sensaciones, calidad e innovación”.

MODELO

“El turismo en España creció en los años sesenta en adelante por presiones de demanda externa, sin controlar el destino. Éste lo marcaba los mayoristas de otros países, que escogían lo que querían, cómo y su precio. Cuando hablo con políticos, les propongo que piensen qué diría una escuela de negocios de un sector que no sabe fabricar su producto, no lo lleva a la estantería y tampoco fija el precio”.

TURISMO DE INTERIOR

“Existen dos problemas bien distintos. En el caso de la costa hay que redefinir buena parte de la oferta. En los destinos del interior, el reto es poner en el mercado lo que ya existe. Hacer que lo conozca un alemán o británico. Tenemos el chip de grandes volúmenes de clientes, pero ya no salen los números. No se pueden vender camas en Mallorca a 17 euros”.