

Las **10** ideas clave del VII Foro de Liderazgo Turístico de Exceltur

“El turismo: sector clave para reforzar la marca país”

Madrid 21 de Enero de 2014

Resumen de lo más relevante de los **47** intervinientes del máximo nivel en los **7** paneles y actos de apertura y clausura del VII Foro de Liderazgo Turístico de EXCELTUR, que contó con la presencia de su Alteza Real el Príncipe de Asturias y el Presidente del Gobierno, además de los presidentes de tres CCAA, los Ministros de países que han apostado por el turismo como uno de los pilares de su crecimiento económico y su imagen país, grandes líderes empresariales internacionales y españoles de compañías turísticas de vanguardia y máximos responsables de relevantes instituciones del sistema financiero español.

1.500 máximos responsables públicos y privados del sector turístico entre la
audiencia, con más de **150** medios de comunicación acreditados



En un momento donde el turismo disfruta de un mayor reconocimiento por su demostrada capacidad de ejercer de motor del crecimiento económico y la generación de empleo a nivel mundial y con España como claro paradigma en el año 2013, a continuación se resumen en forma de 10 ideas clave las principales reflexiones de los máximos representantes institucionales y los líderes empresariales que intervinieron en el VII Foro de Liderazgo Turístico de EXCELTUR, celebrado el pasado 21 de enero bajo el título “El turismo: sector clave para reforzar la marca país”.

Una edición más, con la celebración del Foro y la edición de estas conclusiones, desde EXCELTUR pretendemos aportar las reflexiones e ideas que ayuden a incrementar el reconocimiento social de la actividad turística en España, a la vez que impulsen la mayor prioridad política y liderazgo empresarial para reforzar sus niveles de competitividad, basados en la mayor diferenciación y valor añadido con los que avanzar en la generación de una bases sólidas para el crecimiento de la economía española y una sostenida creación de empleo.



El turismo ha jugado un papel esencial en el inicio de la recuperación económica y es un factor clave de construcción y mejora de la marca país

1. El sector turístico como “mascarón de proa de la economía española”; reconocimiento político y optimismo empresarial respecto al futuro, lejos de autocomplacencias.

En las intervenciones de las máximas autoridades del Estado hubo un reconocimiento unánime sobre el protagonismo del turismo como palanca de la recuperación de la economía española a lo largo de 2013, gracias a su extraordinario papel en el sistema productivo del país. El propio Presidente del Gobierno quiso destacar el récord histórico de 60,6 millones de turistas recibidos en 2013 que, al margen de colocar a España al tercer puesto mundial en este indicador, supone como elemento más trascendente una aportación de más de 45.000 millones de euros en divisas, como mejor garante de la solvencia de la economía española y representa un componente fundamental de la proyección internacional de la imagen de España.



En el Foro no se cuestionó el buen comportamiento del sector durante la crisis sin olvidar que en 2013 se ha visto muy beneficiado por factores exógenos asociados a la inestabilidad del Mediterráneo Oriental, que invita a no bajar la guardia. Los máximos ejecutivos de los principales tour operadores europeos y el propio Presidente del Consejo Mundial de Viajes y Turismo hicieron una llamada a la cautela y a aprovechar la oportunidad de fidelizar los flujos adicionales de turistas recibidos por los problemas en Egipto, antes de su vuelta a la normalidad.

De cara al comportamiento futuro del sector en España se pudo percibir un optimismo compartido entre los distintos empresarios y operadores turísticos, ante las buenas y generalizadas perspectivas de la demanda extranjera y los primeros síntomas de recuperación de la demanda interna. Tras varios años en los que el turismo nacional ha arrastrado un débil comportamiento por el efecto de la crisis, varios empresarios apuntaron las primeras señales de mejoría observadas en los últimos meses del ejercicio 2013. Ello supone una recuperación que, aunque incipiente, es esperanzadora y ayuda a pensar que 2014 pueda repetir como un buen año turístico, no sólo para las zonas de costa, sino también para el interior, el norte y la mayor parte de ciudades, más dependientes de la evolución de la demanda interna.

2. **El turismo es el principal embajador de la marca-país y de los valores y forma de vida de la sociedad, ayudando con su desempeño a superar momentos complejos**

Lo dijo expresamente S.A.R el Príncipe de Asturias: “Apoyar el turismo es apoyar a mi país y apoyar a mi país es apoyar el turismo”, pero también el Ministro de Turismo de España y los de México y Sudáfrica, además del Secretario General de la OMT. Todos ellos destacaron la capacidad del turismo en momentos complejos de ayudar a mejorar la imagen-país y a reducir el posible *gap* existente entre la percepción internacional de un país y la realidad sobre el mismo. En el caso de España, la mejor defensa frente posibles daños puntuales a su imagen por los efectos de la crisis está en el hecho de que de los 60,6 millones de turistas que visitaron España en 2013, un 80% ya había viajado a España y de éstos, un 60% había venido más de dos veces y un 40%, un mínimo de cinco.

Hubo un consenso generalizado entre los participantes en que el valor de la marca turística no se improvisa, es resultado de la suma de recursos, políticas públicas y estrategias empresariales sobre las que es necesario seguir perseverando con el fin de preservar e incrementar su valor. Como dijo el propio Alto Comisionado para la Marca España, Carlos Espinosa de los Monteros, el objetivo es apostar por los atributos de la oferta que permitan a España mejorar su posicionamiento hacia turistas de mayor



capacidad de gasto, sin obsesionarse por incrementar el número de llegadas turísticas internacionales “per se”.

La capacidad de aportar valor a la marca por parte del turismo fue igualmente subrayada por Daniel Calleja. El Director General de Empresas e Industria de la Comisión Europea destacó que el turismo juega un papel crucial para promover la imagen de Europa y de sus Estados miembros a través de los más de 400 millones de llegadas de turistas internacionales que los visitaron en 2012. Para impulsarlo la Comisión Europea ha seleccionado al turismo como un sector estratégico, poniendo en marcha una campaña de promoción y marketing internacional que persigue mantener su posición como primer destino mundial, pero sobre todo aplicando un conjunto de acciones dirigidas a mejorar el producto turístico europeo.



Estrategia, liderazgo, transversalidad y cogestión público-privada: de la teoría a la implementación

3. **Prioridad, liderazgo político y visión transversal determinantes de una apuesta por la mejor gobernanza turística**

Los empresarios turísticos presentes en el foro incidieron en la necesidad de que el Gobierno conceda aún una mayor prioridad y trabaje de forma más transversal a favor del turismo para aprovechar con mayor intensidad su capacidad de ejercer de locomotora del crecimiento. En esta línea la Secretaria de Estado de Turismo de México aportó la experiencia que ha supuesto para su Gobierno conceder al turismo una posición estratégica, plasmada en la creación de un Gabinete Turístico presidido por el propio presidente de la República, Enrique Peña Nieto. En él participan y se reúnen periódicamente, con un enfoque transversal, los responsables de todos los ámbitos que inciden en el turismo, concretamente diez ministros de manera permanente y aquellos otros organismos y agencias que se requieran en función del asunto que se trate para mejorar la competitividad del turismo de su país. En España esta prioridad se ha plasmado en cierta manera en unas recientes indicaciones del Ministerio de Hacienda, recabando que en la memoria económica de todos los proyectos normativos y no normativos del Gobierno se incluya el impacto sobre el sector turístico, como se anunció en el Foro.



4. Los nuevos modelos de gobernanza turística ya están aquí: sector público y privado comienzan a ir de la mano

Los empresarios turísticos y las principales autoridades públicas insistieron en la necesidad de avanzar en modelos de colaboración y cogestión turística público-privada por los resultados de mayor eficiencia y eficacia que permiten alcanzar. El Foro fue lugar de puesta en común de iniciativas que ya están funcionando y de anuncios relevantes sobre destinos clave del mapa turístico español. Si hace dos años en el 6º Foro se puso de manifiesto la necesidad de transformar Turespaña e incorporar a la iniciativa privada en su gestión, el propio Ministro de Turismo, José Manuel Soria, subrayó la apuesta por la cooperación con el sector en Turespaña, con el fin de alinear la estrategia y acciones de marketing turístico con las necesidades de las empresas.

Así mismo, los Presidentes autonómicos hicieron bandera del estrecho trabajo con los empresarios en el diseño de sus políticas turísticas. Como ejemplo concreto el Presidente Bauza destacó la intensa participación empresarial en la reforma de la Ley General Turística de Baleares y el establecimiento por parte de su Gobierno de los instrumentos urbanísticos y legales para favorecer la puesta en marcha de inversiones estratégicas, agilizando su tramitación administrativa, como es el caso de la declaración de proyectos de interés autonómico.

A pesar de todo ello, hubo un consenso mayoritario entre los empresarios que este modo de abordar la gestión turística debe profundizarse con mayores compromisos recíprocos, a la vez que extenderse a otros destinos.

En este escenario fue acogido con gran expectativa, el anuncio realizado por la alcaldesa de Madrid de liderar y poner en marcha antes del verano una entidad específica y autónoma público-privada para priorizar y dinamizar la actividad turística de Madrid. La capital se sumaría así a un modelo de gestión técnica que ya funciona en los principales destinos turísticos del mundo como Nueva York, Londres o París, que ha sido reclamado con insistencia desde Exceltur y que responde a un modelo de gobernanza turística moderna, integradora y profesionalizada, que abarca y se inicia desde el diseño y mejor integración experiencial de la oferta hasta un marketing posterior, con una visión transversal y estratégica de futuro y con capacidad para influir y hacer llegar su voz a otros ámbitos de actuación municipal y autonómica que inciden sobre el turismo.



El IVA, la financiación y AENA retos para 2014, sin olvidar eliminar barreras, apostar por la diferenciación y la reconversión de las zonas maduras

5. Reducir el IVA turístico, inyectar financiación e integrar turismo y política de infraestructuras de transporte prioridades para 2014

Tres temas prioritarios suscitaron el mayor interés empresarial durante el 7ª Foro como políticas clave ante la temporada turística del año 2014. El primero, recuperar el compromiso político de bajar al IVA superreducido la imposición indirecta sobre el turismo en cuanto las cuentas del Estado lo permitan. Ante ello la propia Secretaria de Estado de Turismo de España manifestó el compromiso del Gobierno para que pueda ser así a medio plazo, recordando en todo caso que el Gobierno tiene el firme propósito de no volver a incrementar el IVA del sector turístico.

El segundo de los temas claves destacados fue la necesidad de abrir nuevas líneas de financiación para el sector, que permitan afrontar la inversión tanto en la renovación de la oferta y su reposicionamiento, como en el deseado proceso de internacionalización para diversificar mercados. Todo ello a pesar de que los responsables de entidades financieras que intervinieron en el Foro manifestaron que el sector turístico estará bien servido de Crédito en 2014 y que la banca debe apostar por el sector turístico, a pesar de la existencia de importantes retos. Dicho esto, también abrieron la puerta y animaron a los empresarios a mirar más por nuevas fuentes e instrumentos financieros como el mercado de bonos y el mercado de capitales en general, para no depender tanto del crédito directo otorgado por las entidades financieras.

La tercera prioridad más mencionada fue la mayor integración de los intereses turísticos en las diversas políticas de infraestructuras y transporte. Entre los panelistas fue unánime la reclamación de la importancia de tener en cuenta las necesidades de conectividad del sector turístico en las decisiones del Ministerio de Fomento, especialmente en lo que se refiere al modelo de gestión aeroportuaria y a su financiación. Hubo un consenso sobre la necesidad de analizar mejor las inversiones en infraestructuras, el retorno de su inversión y un mayor equilibrio y conexión entre cada una de ellas (aeropuertos, ferrocarril y puertos), siguiendo ciclos que superen los electorales, impulsando sistemas de gestión más eficientes, sin que ello suponga necesariamente una obligada privatización, teniendo en cuenta la condición de monopolios naturales que tienen algunas de esas

infraestructuras. Fue especialmente compartida por operadores, empresarios y responsables autonómicos la oportunidad de reducir las tasas aéreas para impulsar y diversificar las conexiones y la llegada de viajeros, animando a avanzar mucho más en los nuevos incentivos incorporados por el Ministerio de Fomento para 2014.

6. Eliminar las barreras que obstaculizan la movilidad de los viajeros y la operativa empresarial una necesidad para avanzar cuanto antes

Desde varios ángulos los intervinientes coincidieron en la importancia de la eliminación de trabas para el mejor funcionamiento del sector turístico. Uno que fue especialmente destacado fue seguir con las políticas de agilización/eventual eliminación de visados con nuevos mercados estratégicos y muy especialmente con los emergentes para aprovechar su exponencial crecimiento. En esta línea se pronunció el Secretario General de la OMT y la máxima ejecutiva del principal touroperador ruso, Natalie Tours, reconociendo que la política de multivisados realizada de manera pionera por las embajadas españolas había sido muy importante para el rápido crecimiento del mercado ruso hacia España [1,2 millones de turistas], superior incluso que el crecimiento hacia Turquía. En palabras suyas el siguiente paso debe ser su eliminación, aún cuando sea algo difícil de entender por parte de la UE.

En esta línea, durante el foro Daniel Calleja, Director General de Empresas e Industria de la CE, anunció que se promoverán acciones para eliminar los obstáculos existentes en el ámbito de los visados, al tiempo que está impulsando misiones para crecer en terceros países. En sus palabras, según un estudio elaborado por la Comisión Europea en seis países, los viajeros que se ven disuadidos de viajar a Europa por los visados suponen una pérdida de entre 4.000 y 12.000 millones de euros en términos de PIB.

En el ámbito de la operativa empresarial, los empresarios subrayaron una vez más las oportunidades para ganar eficiencia operativa y exigieron avances más rápidos en la homogenizando de la legislación autonómica que afecta al sector turístico. Se trata de una reivindicación que puede llegar a afectar a más de 200 normativas existentes, como así reconoció la Secretaria de Estado de Turismo y que en palabras, entre otros, del Consejero Delegado de Nh hoteles hace la gestión empresarial más complicada y costosa, en momentos difíciles como los actuales.



7. El producto y su capacidad de diferenciación piedras angulares del éxito turístico

Buena parte de los panelistas destacaron que siendo el marketing y la promoción instrumentos necesarios para posicionarnos y vender en los nuevos mercados turísticos, lo fundamental y previo sigue siendo contar con una gama de oferta cada día más experiencial y diversificada. De hecho, los máximos responsables de los principales operadores turísticos manifestaron que la estabilidad y la seguridad que han beneficiado a destinos como los del sol y playa español, no constituye un cimiento sólido para un crecimiento duradero y sostenible en aquellas líneas de producto de menor valor añadido. Es necesario innovar e invertir en el producto, como la mejor estrategia para atraer a nuevos clientes de mayor capacidad de gasto y fidelizarles, para cuando el Norte de África recupere la estabilidad. Concretamente Michael Frenzel, presidente del World Travel & Tourism Council (WTTC), estimó que esto puede suceder en un par de años o incluso antes, como declaró el presidente de Alpitur, Gabriele Burgio. Como destacó el ministro Soria, la capacidad de innovar, la voluntad de hacerlo y el convencimiento de conseguirlo serán las mejores bazas para que el futuro del turismo de España siga siendo una historia de éxito.

8. De la reconversión de destinos a un gran Plan Renove Nacional

Lo dijo el Presidente de Canarias, es necesaria una apuesta decidida por un gran plan Renove del sector turístico español, para apuntalar la competitividad del sector y, en paralelo, generar más actividad en la construcción vía la rehabilitación. Durante el Foro se puso de manifiesto que los proyectos y destinos locales que han optado por una transformación innovadora de sus instalaciones para reposicionar su producto adaptándose a nuevas demandas y nuevos clientes han contado con el respaldo del mercado y han permitido mejorar su rentabilidad. Como muestra, Gabriel Escarrer, vicepresidente y consejero delegado de Meliá Hotels, comentó que la actuación llevada a cabo por su grupo con el apoyo del Govern Balear para reconvertir sus hoteles localizados en un destino maduro como Magaluf (Mallorca), había permitido tras dos temporadas en funcionamiento un incremento del 26% de los ingresos, una subida del 9% de la tarifa media y una diversificación geográfica de los turistas.

Siendo relevantes las iniciativas ya en marcha y el esfuerzo de algunos gobiernos autonómicos por hacerlo posible, numerosas intervenciones reclamaron que la reconversión turística de las zonas maduras del litoral se eleve a prioridad de Estado y forme parte de la agenda económica del Gobierno como uno de los grandes temas estratégicos. Con ello se podrá avanzar, como sostuvieron varios panelistas, en la



generación de experiencias diferenciadas que permitan ese necesario reposicionamiento de la oferta vacacional hacia segmentos de clientes de mayor contribución económica, cambiando gradualmente la cultura de crecer en volumen de turistas a cualquier precio por la de generar más ingresos a través de un mayor incremento del gasto medio de cada turista que los visita.



La tecnología móvil, los cambios demográficos y el potencial de los nuevos mercados emergentes los nuevos drivers del cambio

9. El mundo desde el móvil: la nueva puerta para ofrecer servicios turísticos personalizados

En los tres últimos años, la explosión de los dispositivos móviles lo está cambiando todo, siendo la adaptación a este sistema uno de los grandes retos de los operadores y prestadores de servicios turísticos. Constituye una segunda oleada en la revolución que se inició con Internet. El cliente está migrando desde el PC al móvil o la *tablet* y cada vez más reservas se inician en un dispositivo y terminan en otro, como se pudo de manifiesto en el panel de los grandes operadores on-line. Durante el Foro se destacó que nueve de cada diez turistas usan dispositivos móviles para contratar actividades durante sus vacaciones, una vez que ya se encuentran en el lugar de destino.

Los grandes *players* como TripAdvisor, Google, Expedia y eDreams, están invirtiendo en ofrecer sus productos en plataformas móviles y en geolocalización, para proporcionar servicios en el lugar de destino. Algunos ponentes destacaron que, una vez superado el coste de descarga de una app, la conversión de ese cliente deja más margen y se mejora el grado de retención por la capacidad de poder ofrecer servicios personalizados. A esto también contribuyen dos tendencias imparables: la explotación masiva de datos para conocer a los clientes (*big data*) y el complejo acercamiento a las redes sociales, puesto que ambas proporcionan información valiosa sobre las preferencias y hábitos de consumo del cliente, que pueden ser utilizados por la empresa para afinar y personalizar su propuesta de valor a cada cliente.

Ante este espectacular desarrollo tecnológico, la industria se enfrenta a varios retos, entre ellos, garantizar que las propuestas de valor del producto sean consistentes y las mismas independientemente del dispositivo utilizado y lograr que la tecnología no estorbe sino que facilite, pensando en la mejor forma de ayudar al cliente en función del contexto en el que se encuentre y ofreciendo respuestas asistidas, no solo vínculos y enlaces. Si bien es



cierto que a corto y medio plazo, la movilidad aumenta la complejidad de la gestión para el operador, porque aumentan las reservas en el último momento. El desafío es integrar las innovaciones para llegar directamente al cliente manteniendo o incluso incrementando la rentabilidad.

En el Foro se puso de manifiesto que el mercado de los viajes online está lejos de la saturación, en la medida que el nivel de penetración se sitúa todavía en el 35%. El crecimiento vendrá, según los expertos participantes, tanto por la reinversión al mundo online de los TTOO tradicionales que siguen teniendo un gran arraigo local y el desarrollo de la venta directa que están haciendo los prestadores de servicios finales con marcas fuertes, como por las agencias de viajes on-line, además de las claras oportunidades de nicho de las pequeñas empresas con un producto diferenciado.

10. **El vendaval de la clase media en los países emergentes y la revolución de los mayores de 65 años occidentales dos grandes impulsos de demanda**

Diversos panelistas manifestaron que la otra gran revolución para el futuro del turismo es la demográfica. Por un lado los 3.000 millones de personas de los países emergentes como Brasil, Rusia, India y China, con unas clases medias crecientes, de alto poder adquisitivo y con ganas de viajar. Por otro, la generación occidental de más de 65 años, con salud, poder adquisitivo y, también, ganas de viajar. Los datos muestran que Europa ya se está beneficiando de esta coyuntura. El tráfico aéreo entre la UE y Asia ha crecido a doble dígito en los últimos años y los expertos auguran que no hay motivo para que esto vaya a cambiar, pese a que las economías emergentes ya no crezcan al mismo ritmo.

La explosión demográfica en los llamados BRIC está alterando el estatus quo de los mercados emisores de turistas. Así, en términos generales Alemania ha dejado de ser el principal mercado emisor, desbancado por China. En España el mercado ruso ha ascendido hasta ser el cuarto mercado turístico más relevante y en países como Tailandia ya es el primero. Más allá de sus favorables expectativas, durante el Foro se llamó la atención sobre las distintas preferencias y hábitos de comportamiento de los diferentes mercados (ruso y chino principalmente) y la obligatoria necesidad de adaptar los productos a cada uno de ellos, además de abrir nuevos canales de comercialización y realizar campañas de promoción para posicionar el producto. Según varios de los ponentes, mientras el desafío en el mercado chino es animarles a que salgan de la región asiática para visitar Europa, en el caso del ruso se necesita incorporar al atractivo climático por el sol y playa en el diseño de producto, una oferta adecuada de Shopping y de experiencias culturales que permita satisfacer su preferencia por estas actividades, cuando eligen su destino.