

## MESA REDONDA: “CONOCIMIENTO Y TURISMO”

**Intervienen: Fernando Panizo, Juan José Güemes, Germán Porras y Amparo Fernández\***

**Moderador: Ignacio Rodríguez Burgos\*\***

### **Ignacio Rodríguez Burgos:**

50 años es todo un ciclo, un ciclo largo, en economía más que largo y, además, un ciclo de éxito, a pesar de que ahora estamos, en un periodo de crisis, quizá la crisis más dura, más fuerte, más profunda, que jamás ha habido desde hace 70 años.

En esta mesa primero voy a presentar a Fernando Panizo, que es licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid, máster en Ciencias Económicas y Estadística por el Trinity College y diplomado por Harvard/IESE. Pertenece al Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado y fue nombrado Subsecretario de Industria en el 1988 y Secretario General de Turismo en 1990. También durante los últimos 17 años ha desempeñado diversos cargos directivos en Telefónica. Fernando Panizo, muchas gracias y bienvenido.

El segundo interviniente es Juan José Güemes, que es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y máster en Mercados Financieros. Empezó su carrera profesional en el Servicio de Estudios del

Banco de España. Ha desempeñado diversos cargos técnicos y políticos y fue nombrado Secretario General de Turismo en el año 2000. Actualmente es Presidente del Centro Internacional de Gestión de Emprendedores de IE Business School. Buenos días.

Germán Porras, es licenciado en Derecho y Ciencias Políticas por la Universidad Complutense, nuestro tercer interviniente en esta mesa. Pertenece al Cuerpo Superior de Administraciones Civiles del Estado. Fue nombrado Secretario General de Turismo en 2003, antes fue Director de Turespaña y tiene diversas condecoraciones, como por ejemplo Caballero de la Orden de Isabel la Católica. Muy buenos días. Muchas gracias.

Y, Amparo Fernández, licenciada en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid y miembro del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado. Gran parte de su carrera profesional ha estado vinculada siempre, o casi siempre, a la Administración Turística del Estado donde desempeñó, y ha desempeñado, distintas responsabilidades, entre otras, fue nombrada Secretaria General de Turismo en el 2007. Muchas gracias, muy amable.

\* Exsecretarios Generales de Turismo.

\*\* Jefe de Economía de Honda Cero.

Sencillamente cuatro apuntes rápidos antes de empezar la mesa, de los proyectos que tuvieron en sus manos.

Por ejemplo Fernando Panizo, nombrado en el 90, puso en marcha el plan Futures, así como planes de marketing de las oficinas de turismo.

Juan José Güemes se interesó especialmente por impulsar el turismo cultural así como la Comisión Interministerial de Turismo y trató de aprovechar lo que es nuestro idioma, el turismo idiomático.

Germán Porras, nombrado en el 2003, puso en marcha el Plan Integral de Calidad del Turismo Español, centrado en la calidad turística. Fue pionero entonces por la calificación “Q”, que ahora otros países también han intentado poner en marcha.

Y Amparo Fernández, nombrada en el 2007, puso en marcha el Plan del Turismo Español Horizonte 2020, plan estratégico con comunidades autónomas y, también, el establecimiento de indicadores de seguimiento del Plan de Marketing.

Yo iba a realizar una breve presentación, pero después de escuchar al Presidente de la Confederación de Hoteles, la verdad es que considero mucho mejor escuchar a los que fueron responsables del turismo durante muchísimos años en nuestro país y más cuando al turismo siempre se le pide que sea nuestra tabla de salvación en momentos difíciles, siempre al turismo se le solicita que dé lo mejor de sí mismo en momentos com-

plicados como es el actual. Así que, sin más dilación, vamos a empezar.

La primera cuestión: ¿En un momento tan difícil como el actual, con una crisis tremenda, no solamente en España si no también entre nuestros principales clientes, hasta qué punto hay que luchar por eso que todo el mundo defiende pero que es difícil llevar a cabo, que es eso de “el turismo política de Estado”? Responder a esta pregunta, nos llevaría cuatro o cinco semanas de discusión, pero, por ejemplo, ¿Cuáles son las líneas fundamentales para que el turismo se convierta en política de Estado y que la marca España sea la marca de conocimiento en el exterior?

**Fernando Panizo:**

Tengo que comenzar yo, supongo que porque soy el más antiguo de los secretarios.

**Ignacio Rodríguez Burgos:**

No, no, es el que más tiempo lleva en este negocio.

**Fernando Panizo:**

En primer lugar agradeceros la invitación para estar aquí, la verdad es que me siento muy honrado por la invitación de la Secretaría de Estado, Turespaña y del Instituto de Estudios Turísticos y sobre todo por tener la oportunidad de dirigirme, que no lo hago muy a menudo, a personas con las que he trabajado y me siento muy identificado.

Sobre tu pregunta, si el turismo es una política de Estado y qué pilares son los que deben configurar esa política. Yo desde la perspectiva que tengo hoy y desde mi experiencia, me permito ofrecerte mi opinión personal y las razones por las cuales el turismo nunca ha sido una política de Estado. Y digo, nunca ha sido una política de Estado, aunque todos, yo creo, lo hemos intentado; todos los que hemos estado vinculados desde la Administración a las actividades turísticas, hemos querido que el Turismo sea un asunto de estado. Al ser una actividad transversal, donde confluyen de manera muy determinante otras políticas, que necesitan coordinarse desde la óptica de las necesidades del sector turístico. Hablamos de las políticas de infraestructuras, las políticas sociales, las políticas tecnológicas, las de empleo, y yo creo que todos los que estamos aquí que hemos participado como secretarios de turismo en diferentes gobiernos, hemos hecho intentos para que esa coordinación sea factible; unas veces se ha avanzado más y otras menos, pero nunca de verdad desde la óptica del Estado ha habido una política global dirigida al sector turístico. También debo decir que todos los sectores siempre piden políticas de Estado para todas sus actividades.

Y el segundo pilar es que cualquier problema del país que tuviera que ser resuelto como una política de Estado que implicaría, no solo una unicidad de acción de los gobiernos, sino también de la oposición.

En cualquier caso, dicho esto, mi opinión personal es que una política global sobre el sector turístico tiene que incidir sobre dos

grandes pilares. El primero, hacer un gran esfuerzo para que haya una mayor coordinación de las iniciativas que afectan al turismo y eso siempre se intenta y no necesariamente se logra, pero yo creo que no hay duda de que en cada una de las circunstancias de todos los que están al frente de la política estatal de turismo hacen verdaderos esfuerzos para que así sea. Y el segundo pilar, son las bases sobre las cuales se puede dirigir el liderazgo de la política turística. En mi opinión, a parte de una buena política de marketing y una buena política de producto, a las que la Secretaría de Turismo, Turespaña y el Instituto de Estudios Turísticos, dedican su gran esfuerzo, creo que hay otros dos asuntos muy importantes: uno es el de la "sostenibilidad", pero no en el sentido estrictamente ecológico si no sostenibilidad desde el punto de vista del uso eficiente de los recursos, renovación de los destinos y además, sobre todo, sostenibilidad del mundo empresarial; el otro es el de la "eficiencia", porque es lo que nos va a permitir que el sector empresarial se pueda desarrollar con rentabilidad.

Esto que es fácil decirlo, es muy complicado llevarlo a la práctica, porque afecta a dos estructuras básicas, la primera, la renovación de los destinos turísticos, cosa que implica normalmente grandes inversiones; y la segunda, toda la renovación de los criterios de actuación empresarial, que normalmente implican también un cambio de cultura muy importante. Desde esa perspectiva yo creo que el debate está abierto y los esfuerzos se están dirigiendo en ese camino.

**Ignacio Rodríguez Burgos:**

Para ir avanzando un poco en la cuestión, además de la parte más global, de lo que es política de Estado, en una situación como la actual, donde llevamos cinco años de crisis y, no solamente en España, si no en toda Europa, es importante tener en cuenta dentro de esa política de Estado lo que es la potenciación, por ejemplo, de Turespaña y de la marca España en esta política, para superar precisamente, a través del turismo la crisis. Tú Juan José, estuviste potenciando mucho por ejemplo la cuestión idiomática, pero, ¿hasta qué punto se puede cambiar esa imagen de España a través del turismo, que es precisamente uno de nuestros éxitos?

**Juan José Güemes:**

El turismo ha contribuido extraordinariamente a favorecer la imagen de España. No solo se beneficia de la imagen de España, sino que hay pocos instrumentos que hayan proyectado tan eficazmente la modernización y los cambios que ha vivido España a lo largo de las últimas décadas. Hay pocos países que reciban decenas de millones de turistas todos los años, personas que vuelven una y otra vez, personas que a lo largo de los años ven la evolución de nuestras infraestructuras, de nuestra economía, y por tanto, como decía muy a menudo Rodrigo Rato, quien fue Ministro de Turismo, entre otras altas responsabilidades, el turismo es el mejor escaparate de esta transformación.

Quisiera hacer una matización sobre, las reiteradas menciones que se hacen sobre la crisis. Cada vez que doy clase en el IE Bu-

ness School, me encuentro generalmente clases con no menos de 50 nacionalidades; y la palabra crisis para cada uno de ellos tiene un significado muy distinto. La crisis la estamos viviendo en España y en otros países europeos con muchísima intensidad, pero tenemos a medio mundo que se está incorporando a la prosperidad, y uno de los grandes cambios que vemos en la industria turística, es el ensanchamiento del mercado turístico por la incorporación de las nuevas clases medias de estos países. Esto es lo que ha ocurrido en los mercados que hoy denominamos "tradicionales" a lo largo de las últimas décadas. Hay pocas industrias que puedan decir que en los últimos 60 años hayan multiplicado su tamaño por 50 ó 60. Los viajes turísticos internacionales han pasado de apenas 20 millones en los años 50 a los más de 1.000 millones de turistas haciendo viajes internacionales.

La crisis es una cuestión importante pero coyuntural; creo que cometeríamos un grave error si nos impidiese ver otros cambios de fondo muy importantes, una auténtica revolución que se ha venido produciendo en la industria turística a lo largo de los 10 últimos años y que va a seguir produciéndose. Estamos ante una segunda oleada de cambios estructurales en la industria turística.

En el año 2000, además de continuar con todos los esfuerzos que emprendió Fernando Panizo, de calidad de la oferta turística ("Q" de calidad, los planes de excelencia y dinamización turísticos), etc., percibimos al menos dos cambios, que en aquel momento no se sabía muy bien cómo iban a evolucionar, pero que llamaron nuestra atención y nos llevaron a adoptar

medidas. El primero de ellos era la aparición de un fenómeno nuevo: las compañías de bajo coste. Cuando vino el fundador de Ryanair a vernos, en el año 2000, la compañía tenía 13 líneas aéreas en Europa; hoy son más de 3.000. Con Ryanair llegaron el resto de las compañías. Entonces apenas entraban un 10 o un 15% de los turistas internacionales en España a través de compañías aéreas de bajo coste y este último año ha sido cerca de un 60%. También irrumpía con fuerza en el mundo del turismo en Internet. Entonces acababa de estallar la crisis de las "punto.com" y no sabíamos muy bien por dónde iban a ir los cambios, pero empezaba a cobrar importancia como fuente de información turística. Teníamos dudas de si alguna vez el consumidor iba a confiar, iba a comprar algo tan crítico y tan relevante y que exigía tanta confianza como un viaje turístico a través de la Red.

Esos dos cambios sumados, no solo han ido a más, sino que combinados han producido un cambio extraordinario en el sector turístico español, como es la desintermediación, la pérdida de capacidad y de poder de quienes eran casi nuestros únicos interlocutores entonces, que eran los grandes tour operadores. La participación de los tour operadores en los viajes internacionales a España ha caído 40 puntos en apenas una década. Hace tan solo diez años, los hoteles de muchísimos destinos no podían soñar con que el consumidor se dirigiera directamente a ellos y hoy eso es posible, es posible por Internet y es posible también porque el eslabón de la cadena de valor del paquete turístico más difícil de replicar por el viajero independiente, que era el transporte aéreo, ha caído a precios extraordinariamente

competitivos gracias a las compañías de bajo coste. El turismo y la promoción turística empezaron siendo fundamentalmente un modelo de negocio B to C, de los negocios al consumidor; de repente se transformó, con la aparición de los grandes operadores, en un negocio B to B, y las oficinas de turismo en España pasaron de ser locales de planta baja a ocupar las plantas altas de los edificios y la función esencial de los directores de oficina pasó de informar al turista a pie de calle a tratar con sofisticadísimos tour operadores. El gran cambio que se ha producido en los 10 últimos años, ha sido que vuelve a ser un negocio B to C; y yo me pregunto si somos plenamente conscientes del reflejo que eso debe tener en la política de promoción turística. Probablemente la industria sí, no sé si los demás hemos seguido a la industria con la intensidad que se merece, dada su importancia.

Pero decía que se está produciendo ya otra revolución, que es la segunda oleada de Internet; que es la que traen estos cacharritos [teléfonos móviles]. Cuando constituimos a Segittur y Jorge Rubio y Julio López Astor y otros colaboradores, pensábamos qué podía aportar un portal turístico. Entonces los móviles no existían y existían unas cosas que se llamaban PDA. Bien pues, eso por supuesto sería ridículo hoy porque todo el mundo tiene acceso a Google Maps y nos orientamos por las ciudades con nuestro dispositivo móvil. Pero esto está trayendo otro cambio muy importante y es que Internet, saltándose muchos pasos, permite que el turista haga casi todo directamente, incluido informarse sobre el destino. Desde hace tiempo puede hacerlo desde su ordenador, pero con carácter previo a llegar al destino.

Pero con los dispositivos móviles se están abriendo las puertas al diálogo entre el destino y el turista y de eso, supongo que tendremos ocasión de hablar a lo largo de esta jornada, cambia radicalmente el panorama de oportunidades de negocio. Tiene que cambiar radicalmente lo que hace el sector en su conjunto, cómo planifica sus estrategias y, naturalmente, tiene que cambiar radicalmente también el papel de los organismos de promoción y, desde luego, el papel de Turespaña.

Antes se hacía referencia a las encuestas, pero, ¿y si las encuestas han dejado de ser relevantes? Porque todas las encuestas en el fondo lo que son es un cuestionario cerrado, que repetimos muchas veces sobre una pequeña proporción de la población, pero es que ahora tenemos información de cada uno de los individuos, ¿sabéis por qué? Porque nos la dan ellos a través de sus perfiles de Facebook, Twitter, Tuenti. La cuestión es cómo nos hacemos con herramientas para explotar los grandes datos, para interpretar en tiempo real al sentimiento de la Red, lo que quieren hacer esos turistas, lo que están haciendo; y más allá de eso: son los turistas quienes cada vez que cuelgan las fotos de sus viajes en Facebook o, comparten contenidos sobre el destino, quienes juegan cada vez con mayor intensidad un papel central en la prescripción de viajes. La clave está en cómo pueden los organismos de promoción turística sacar el máximo partido de todo eso, para aprender sobre el cliente, para medir el sentimiento del turista y para potenciar su papel como principal promotor de los destinos turísticos en tiempo real. Esa revolución está a la vuelta de la esquina. No nos quedemos pensando “a mí no me llega. Para evitar la

tentación no tienen ustedes más que ver lo que les está pasando con los periódicos.

### **Ignacio Rodríguez Burgos:**

El mundo está cambiando muy deprisa y hay veces que nos arrolla, hay que adaptarse continuamente y uno de los sectores, donde más hay que adaptarse es el turismo, sin ninguna duda. La prueba está en que sigue constituyendo más del 10% del PIB y más del 11% del empleo, eso demuestra que este sector está continuamente cambiando, adaptándose.

Pero, como decía al inicio, que llevamos 50 años con un ciclo muy largo y ahora han entrado nuevas cuestiones, como por ejemplo la Red, las redes sociales, pero también nuevos competidores y nuevos clientes. Quién hubiera pensado, en el dato de ayer, que muestra como el turismo ruso se ha duplicado en escasamente dos años. Me gustaría saber si nosotros ahora mismo estamos capacitados, Germán Porras, para entrar en esa nueva corriente que se está formando dentro del turismo mundial y si podemos seguir liderando esa corriente como hasta ahora.

### **Germán Porras:**

Gracias, Ignacio. Como yo ya no soy funcionario, he sido muy disciplinado siempre y lo saben muy bien los secretarios generales a los que he servido, o con quien he trabajado, pero ya no lo soy y por lo tanto me vas a permitir hacer una referencia a ese tema que está vivo, el turismo política de

Estado: todos hablamos de eso, a todos se nos llena la boca con ello.

Recuerdo una primera reunión del entonces ministro y vicepresidente del Gobierno, Rodrigo Rato, en la World Travel Market, en el que siempre se montaba una reunión con los operadores. ¿Qué se hablaba en aquellas reuniones? Pues lo de siempre, los precios, los servicios, a ver qué beneficios ... El entonces Ministro de Turismo dijo, "miren ustedes, no vamos a hablar de eso porque saben ustedes más que yo, yo acabo de llegar", tened en cuenta que esto fue en noviembre, de aquel año, que es cuando se celebra la World Travel Market, "les voy a contar cuál es el plan económico español para que podamos entrar en el euro, porque eso condicionará totalmente lo que va a ser la suerte del sector turístico en España. Si nosotros conseguimos bajar los intereses en los que los hoteleros tienen que pedir dinero para renovar sus hoteles o para construirlos nuevos y los bajamos del 16%, 17%, 20%, que entonces tenían, a unos intereses racionales, verán ustedes que la oferta española se renovará y mejorará". Eso es política de Estado, es la visión de conjunto.

Ahora el Plan Nacional e Integral de Turismo tiene esa visión de conjunto en el sentido de que a la Administración Turística, no solamente le corresponde el papel (muy disminuido porque no tiene la ordenación) de la promoción en los mercados exteriores, sino que le corresponde otro papel fundamental, que es tratar de coordinar y de actuar en todos.

En un reciente seminario de la Universidad Menéndez Pelayo en Cartagena, que

la Secretaria de Estado tuvo a bien presidir, se planteó cuál es el papel que le corresponde a la Administración General del Estado. Le corresponden las políticas laborales, le corresponde el tema de los visados, le corresponde el tema de la seguridad, le corresponde el tema de los impuestos, etcétera, etcétera. Eso es política de Estado, cuestión CLAVE es que desde la Administración Turística se pueda influir en esos sectores. Eso es política de Estado llevada a la práctica, no solo hablar de la política del Estado.

En cuanto al tema de los presupuesto.

#### **Ignacio Rodríguez Burgos:**

Precisamente hoy se empiezan a debatir.

#### **Germán Porras:**

En primer lugar, se le dice a Turespaña, se le dice a la Secretaría de Estado de Turismo que ha recortado mucho los presupuestos, o que le han obligado a recortar mucho los presupuestos. Es verdad, como decía Juan Molas, todos queremos mucho más dinero para la promoción. Pero vuelvo a otra experiencia. En el año 2000 a Turespaña se le dejó con cero en su presupuesto, le dijeron, tira del fondo de reserva pero yo no te doy un duro. Sobrevivimos, Juan, perfectamente. Ayer hablaba con un compañero que me recordaba el caso de Colorado, que durante tres años no hizo presupuestos porque desaparecieron, digamos, las labores de promoción. El primer año no le pasó nada, el segundo año afectó un poco, el tercero tuvo una caída muy fuerte. Los países es-

candinavos suprimieron los organismos de promoción públicos, los han vuelto a crear. Lo que quiero decir con este mensaje es que no es tan grave que un año tengamos menos presupuesto, que incluso en un segundo año tengamos dificultades. Y hay que partir de otro punto, Amparo Fernández consiguió en los tiempos boyantes un aumento del presupuesto gigantesco, luego no sería bueno solamente compararlo con el año pasado y el anterior, sería bueno compararlo con los presupuestos que había antes de ese aumento de los presupuestos turísticos. Creo que eso es importante.

Otra cosa que también conviene aclarar, el problema este año lo tenemos con el turismo interior, no con el turismo internacional, y sin embargo, solo dado el sistema político actual de la Administración Turística, le corresponde al estado la gestión en los mercados internacionales. Entonces, ¿a quién hay que dirigirse para estimular el mercado interior? Esa es la clave porque se lo estamos pidiendo a Turespaña y Turespaña no tiene ese papel, la única vez que Turespaña ha gastado dinero en el mercado interior fue con el Prestige, que mediante autorización expresa del Gobierno nos dejaron hacer una campaña de publicidad.

Hay otro punto muy importante. He oído, no aquí, en otras ocasiones, al sector privado, que la reducción no es del 24% en los presupuestos de promoción si no que es mucho mayor porque se mantienen los gastos operativos, de las oficinas, los teléfonos, los gastos de personal, etcétera, etcétera, y que los recortes van sobre todo a parar a los gastos de promoción, y eso encierra un peligro grandísimo, porque si tú destruyes, y

eso lo sabe tanto un gestor público como un gestor privado, si tú destruyes la máquina, recomponer esa máquina no se hace ni en un año ni en dos ni en tres, sino en muchos años. Por lo tanto, uniendo lo que decía al principio, se puede vivir con menos promoción en un año, sobre todo porque estamos viviendo un momento relativamente dulce en los mercados internacionales y, en segundo lugar, que no se toque, que no se pida que se toque, digamos, la estructura de promoción porque luego esa es muy difícil de recomponer.

#### **Ignacio Rodríguez Burgos:**

Insistiendo, es la competitividad, respecto al turismo de interior. ¿Ha habido, digamos, un incremento de la desigualdad en los últimos años entre unas zonas y otras o, esto es algo pasajero?

#### **Amparo Fernández:**

En primer lugar buenos días a todos y gracias por permitirme participar en este aniversario, muchas gracias a la Secretaria de Estado y al Director General de Turespaña y a todas las personas con las que estoy compartiendo la mesa porque es una oportunidad, de la que siento muy feliz.

Ignacio, ahora te contesto a tu pregunta, pero primero me gustaría retomar el tema de la política de Estado, porque hemos hablado de la política de Estado desde el punto de vista de cómo se incorporan las necesidades de un sector que es estratégico en España al conjunto de la política económica del país.

Pero a mí me gustaría aportar una visión más estrictamente sectorial. Este 50 aniversario es una buena ocasión para reivindicar lo que han sido muchísimos años de una política que se puede considerar de Estado en materia de turismo. Sucesivos gobiernos de diferentes colores han hecho una apuesta muy fuerte por la marca turística de España, esta apuesta es la que después de 50 años nos permite hoy decir que este logotipo que tenemos aquí, creado y cedido a nuestro país por el pintor Joan Miró para representar al turismo español, es la única imagen de marca de España que se conoce en el mundo, la imagen de marca del turismo español. No, disponemos de otro logotipo que identifique a España en el mundo.

He tenido la suerte en mi última etapa de Subsecretaria de Industria, Turismo y Comercio, de participar en el Foro de Marcas Renombradas Españolas, la fundación público-privada que agrupa a las grandes marcas de los sectores comerciales, industriales, de la banca de España, etc. y a las instituciones públicas responsables de la promoción de la imagen de España en el exterior.

Muchas veces se ha recurrido desde ese Foro, cuando había eventos de promoción internacional de la imagen de España, al logotipo de Miró, porque es realmente el que permite identificar España en todo el mundo.

En ese sentido, ha habido una profesionalidad a la hora de gestionar el turismo español desde el sector público, que ha permitido construir siempre sobre la acción realizada por los responsables de los gobiernos anteriores en cada caso y mantener la

esencia de esta política de Estado, que es la promoción de España en el mundo. Yo creo que sí ha habido en este aspecto una política de Estado por los diferentes gobiernos que han tenido que asumir la responsabilidad de dirigir Turespaña.

Pasando ya a responder a la pregunta que nos hacías, es verdad que en los debates, en las estrategias que se han ido perfilando para el sector turístico, se ha recurrido, generalmente, a esa clasificación de la actividad, por grandes segmentos o productos, el sol y playa frente al turismo cultural o el turismo rural frente al turismo urbano. Yo creo que esa diferenciación, que sin duda es real, (hay diferentes realidades turísticas), sin embargo se ha superado y se supera cada día más, en parte por lo que estaba comentando Juan José Güemes sobre nuestros nuevos clientes. En este momento el consumidor está demandando realmente un tipo de experiencia que nos lleva a superar esas clasificaciones y a tener que acudir a todos los recursos que puede tener el país o cada destino para diseñar productos innovadores. Ello exigirá una adaptación personalizada según las expectativas de cada cliente y no a trabajar con categorías de producto definidas más en función de la oferta que de la demanda.

Yo creo que no conviene hablar de una estrategia dividida. Parte del esfuerzo que seguramente se está haciendo ahora con el Plan Nacional e Integral de Turismo, y el que en su momento hicimos con la estrategia del Plan del Turismo Español en el Horizonte 2020, fue buscar una visión compartida entre todos los actores del turismo español.

Es preciso tener una visión compartida de cómo defenderse como sector turístico en un mundo muy competitivo. Por lo tanto, habría que poner el acento no en las diferenciaciones si no en intentar construir entre todos, construir ese valor añadido que necesita el sector turístico español para seguir siendo económica y socialmente rentable.

En todo caso, yo creo que el debate del turismo español en los próximos años va a estar muy relacionado con la propia construcción europea. Europa y las clases medias europeas son una demanda desde luego insustituible para el turismo español, no solo en el corto si no en el medio plazo.

Es muy positivo y necesario todo lo que se pueda hacer por diversificar las fuentes de demanda para el turismo español, captar mercados lejanos, ahora ya no tan lejanos. Ignacio [Rodríguez Burgos], tú mencionabas el mercado ruso, ya lo tenemos en cantidades muy importantes aquí, pero habrá que seguir luchando por Asia, por América.

Sin embargo, no podemos olvidar que Europa es nuestra realidad a medio plazo, las clases medias europeas son el sustento de la riqueza del turismo español y, por eso, creo que es muy importante el debate a nivel nacional y europeo, sobre el euro, la construcción europea y el estado del bienestar porque va a tener una repercusión muy importante en el sector turístico español, que tiene que seguir defendiendo sus resultados en los mercados europeos y las oportunidades de internacionalización que se abren en ellos para los nuevos destinos turísticos españoles.

### **Ignacio Rodríguez Burgos:**

Más del 80% de los turistas extranjeros que vienen a nuestro país provienen de la Unión Europea, más o menos. Pero sí que está habiendo, como dice Amparo, cambios incluso demográficos en la propia Unión Europea, que no sé hasta qué punto el Instituto de Estudios Turísticos debería conocerlos mejor. La propia Comisión Europea habla de envejecimiento de la población, has hablado [Amparo] de las clases medias europeas, ¿hasta qué punto el conocimiento y, sobre todo, el conocimiento de nuestros principales clientes, es fundamental en el Instituto de Estudios Turísticos y ¿hasta qué punto nos tenemos que adaptar a cómo nuestra clientela está modificando y está cambiando también por edad?

### **Fernando Panizo:**

Dos aspectos: la información sobre el consumidor es crítica, para cualquier negocio y en concreto para el negocio turístico. Para las administraciones, para diseñar sus políticas. Pero desde luego para las empresas, para ejecutar su actividad empresarial. En la información hay que distinguir claramente, entre lo que es “información estadística”, que normalmente se obtiene con bastante tiempo de retraso, por los procesos de elaboración y extracción, y otra cosa es la “información turística o empresarial”, y ahí estoy con Juan José Güemes, que desde el punto de vista de la captura de información hay que hacer un cambio de paradigma de cómo se está extrayendo esta información. Es decir, por una parte el hecho de que se haya establecido un acuerdo con el Instituto

Nacional de Estadística a mí me parece fantástico, porque creo que eso va a dar consistencia a una información que se venía elaborando por el Instituto de Estudios Turísticos, y lo que el Instituto tendrá que hacer es ser el prescriptor de nuevas estadísticas y analizar esas estadísticas. El segundo aspecto, es que tipo de información turística se tiene que extraer y cómo trasladarlo al sector empresarial. A mí me parece básico el buscar fórmulas para que toda la información que está en las redes sociales, se pueda plasmar en elementos de información sobre quién es el consumidor, qué quiere el consumidor, cómo se segmenta, no solo por criterios demográficos, si no por criterios de países, por criterios de demanda, por criterios de precio y eso es uno de los trabajos posiblemente más innovadores y, al mismo tiempo, permitiría al Instituto de Estudios Turísticos dar un salto cualitativo sobre lo que hoy se requiere en el mundo empresarial.

Se está hablando constantemente de que en el mundo del turismo es imprescindible buscar nuevos mercados. Yo creo que eso siempre es muy útil para aumentar el número de turistas. Joan decía que en los próximos años puede haber 75 millones de turistas, yo espero que esos 75 millones de turistas no se concentren, prácticamente, como hoy está ocurriendo, en cuatro meses y en cuatro comunidades, porque eso sería un desastre para este país. Sin embargo, el turismo en el interior tiene unas capacidades de crecimiento espectaculares y la mayoría del turismo europeo, es turismo "interior". Ahí está el turismo que siempre decimos, cultural, pero que hay que ponerse ya manos a la obra para que esos cincuenta y tantos millones que vienen normalmente a dis-

frutar de la playa pues empiecen a disfrutar de las zonas naturales, de la cultura, de los idiomas, de la gastronomía... Es decir, hay que hacer un gran esfuerzo para que esos mercados europeos, sean el principal eje de la política turística española, se mantenga y crezca; eso nos dará desestacionalización, incremento de ingresos, rentabilidad de las empresas, etcétera, porque cada vez que desarrollamos políticas de desestacionalización, como traer jubilados en épocas bajas, suponen recursos muy cuantiosos y de resultados bastante limitados; sin embargo, si consiguiéramos convencer de que España es un país eminentemente cultural durante el invierno, vendrían tantísimos turistas como van a Italia o como van a Francia, o a otros países europeos, mejorándose la estacionalidad y el turismo interior.

Creo que ese es el elemento fundamental, el mercado europeo y su conocimiento se debe obtener de las nuevas fuentes de información, desde luego basadas en las nuevas iniciativas vinculadas a Internet. Hay que hacer un esfuerzo para captar esa información y suministrar la información a las empresas y facilitar la apertura de nuevos mercados emergentes también. Sin embargo, el verdadero desarrollo de nuestro negocio turístico se debe sustentar en nuestros clientes tradicionales, los europeos, pero dirigiendo la demanda hacia el turismo interior para mejorar la rentabilidad y la estacionalidad.

#### **Ignacio Rodríguez Burgos:**

Hablabas de las redes sociales y va unido a la competitividad y también, bueno, al fin y al cabo la tecnología es lo que más incre-

menta la productividad en todos los sectores, incluido el turismo. Las redes sociales no suponen un peligro, si no la rentabilidad, es decir, el gasto turístico, el gasto por persona. ¿Las redes sociales corren el peligro de abaratar o reducir el ingreso por turista?

### **Juan José Güemes:**

Yo diría que no, que las redes sociales en general, la tecnología, la tecnología de la movilidad permite ese diálogo del turista, con el destino; y también, naturalmente, la posibilidad de los destinos de ofrecer cosas distintas. Es decir, no sé cuántos de ustedes son aficionados a las redes sociales, pero ahora la gente hace check-in con *foursquare* cada vez que entra en un restaurante, que a su vez le da unos puntos de fidelización. Yo no voy a ningún sitio del mundo sin mirar, una vez que estoy allí, por supuesto, no antes, *Yelp*, para ver cuál es el restaurante de moda o cuál es el sitio que tengo que ir a conocer.

Ese es el desafío. La cuestión es cómo tiene que influir, -ya que estamos en el Instituto de Estudios Turísticos y hay que hacer una reflexión- la manera en la que hacemos las cosas. Antes escuchaba el debate sobre ese espinoso asunto de los presupuestos. Bien, dejadme decir algo de lo que estoy profundamente convencido. El mayor problema que tiene España, el mayor problema económico que tiene España, es el déficit público. Sin una reducción drástica del déficit público no hay forma de salir de la crisis; y esa reducción del déficit público tiene que venir por el lado del gasto más que por el lado de los ingresos; y, por tanto, no pode-

mos pensar que hay alguna partida presupuestaria que se pueda librar de la quema.

Pero, veámoslo ahora como una oportunidad de cambiar. En esencia, más bajos o más altos, los presupuestos de Turespaña y del resto de los organismos de promoción turística de España, la forma en la que hacemos promoción turística no ha cambiado en las últimas décadas. Antes describía el cambio radical que se ha producido en el mundo en los 10 últimos años en la industria, es simple y llanamente radical, hay pocas industrias que con la revolución de Internet hayan cambiado tanto como la industria turística en lo que se refiere a sus canales de comercialización; y, sin embargo, hemos tenido cambios marginales en la forma en la que hacemos la promoción turística.

Por tanto, quizá este contexto de restricción presupuestaria pueda llevar a los gobiernos en general a hacer algo que solía recomendar una amiga mía funcionaria de turismo, que se llama Esperanza Aguirre; que los gobiernos mejores son aquellos que intentan ponerse a la altura de los ciudadanos a los que sirven; y a veces la mejor manera de hacerlo es simplemente imitar a los ciudadanos a los que servimos. En el caso de Turespaña, debe fijarse en qué están haciendo las empresas. Las empresas, por lo menos las que han sobrevivido a estos años difíciles, con menos presupuesto y con más dificultades, han intentado hacer más con menos; y en materia de promoción han cambiado radicalmente la forma en la que se presentan al mundo y en la que intentan tener clientes. Muchas han dejado de hacer publicidad en medios convencionales. Perdón, pero no tiene sentido y mucho

menos en campañas internacionales. ¿Nos hemos preguntado si el tener delegaciones de Turespaña o tantas delegaciones sirve para algo? Quizás sea el momento de que Turespaña haga una reflexión sobre si necesita cuatro oficinas en Estados Unidos, o si necesita dos oficinas en Suiza, o si necesita cuatro oficinas en Alemania. Quizás deba preguntarse en qué países hay que abrir oficina y qué cometido tienen que tener las oficinas en un contexto en el que la industria está cambiando tanto que las relaciones han vuelto a pivotar directamente sobre el trato entre el destino turístico y el consumidor. Estemos donde estemos, sugería Fernando Panizo, debemos intentar ser líderes, subirnos al carro de la gestión de los clientes a través de las redes sociales y toda la información y la explotación de los trillones de datos que tenemos sobre ellos a través de lo que nos proporcionan sus perfiles de redes sociales; y convertir también las instituciones de la administración turística nuevamente en facilitadores del negocio, con nuevos negocios que surjan en torno al sector turístico.

España ha sido pionera en muchos segmentos del sector turístico, ¿por qué no iba a serlo también en toda la revolución que se está produciendo, en todo ese movimiento de ciudades inteligentes y también naturalmente destinos inteligentes? ¿A qué está esperando Segittur y otros recursos de la Administración Turística a seguir por ejemplo lo que está haciendo Estados Unidos, donde todos los datos de la Administración americana se han puesto a disposición de todos aquellos que quieran crear aplicaciones para usar datos certeros y en tiempo real y crear modelos de negocio

en torno a ello? ¿A qué estamos esperando para subirnos a esa revolución y que el sector turístico español pueda presumir de ser líder también en este cambio de paradigma que se está produciendo?

Es decir, no es que tengamos que preguntarnos si nos tenemos que adaptar a los cambios de los turistas, es que tenemos que ir un pasito por delante y, no es fácil, pero tengo que decir que el sector turístico español en sentido amplio, incluida la Administración, es extraordinario, cuenta con muchísimo talento y ha demostrado en muchas ocasiones capacidad de anticiparse a todos esos cambios.

Por tanto, el desafío no es fácil, no envidio en nada a Isabel y a todos sus colaboradores, pero también creo que si hay algún país bien posicionado para aprovechar todo lo que tenemos alrededor, todos esos cambios, todas esas dificultades, pues sin lugar a dudas es España.

#### **Ignacio Rodríguez Burgos:**

Yo insisto con la pregunta, lo he intentado enlazar con las redes sociales. Quizá el turismo es sin ninguna duda el sector que más ha sufrido, o se ha beneficiado, mejor dicho, de estas redes sociales, de este cambio tecnológico que es increíble, donde tú puedes ir a cualquier parte del mundo a través del ordenador y negociar todo, pero me gustaría saber cómo se incrementa el gasto por turista, independientemente del canal de contratación. Es decir porque siempre nos enorgullece muchísimo decir, llegan cincuenta y tantos millones de turistas, todos

los años va aumentando, cosa que está muy bien porque además tenemos un alto grado de fidelización y muchos turistas repiten, pero me gustaría saber cómo se incrementa la rentabilidad por turista. El número de visitantes tendrá un tope ya que somos los que somos y el territorio que tenemos.

### **Juan José Güemes:**

El gasto diario por turista solo se puede aumentar de una manera: vendiéndoles más cosas o vendiéndoselas más caras, con independencia del canal. Eso no hay que contárselo a estos señores, lo intentan hacer todos los días. Es matemático, solo si les vendes más cosas o se las vendes más caras, y preferiblemente hay que intentar las dos cosas a la vez.

### **Germán Porras:**

Yo no estoy de acuerdo, es decir, hay que venderles más cosas pero no a mayor precio. Estamos peleando siempre con la historia del precio y con qué nos hemos ido fuera del mercado porque los precios los hemos elevado y, por el contrario, otros dicen, no, el turismo español no es rentable porque les estamos vendiendo toda nuestra oferta a unos precios verdaderamente bajísimos y estamos compitiendo con los destinos del norte de África, etcétera, etcétera. Yo creo que hay que venderles más cosas pero no a precios superiores.

Y cuando hablamos por ejemplo del turismo de sol y playa, yo estoy de acuerdo otra vez con Amparo, el turismo de sol y playa es el que está más tiempo en España,

es el que deja más dinero, entonces, ojo porque un turista cultural lo es igual, cuando viene aquí a gastarse muchísimo dinero en una oferta cultural o también lo puede ser el del *backpack*, que viene a España por primera vez como estudiante, ambos son turismo cultural y, sin embargo, la rentabilidad de ambos es distinta a corto plazo, pero a largo plazo sería distinto.

Pero hecha esta afirmación, (un poco polémica con respecto a Juanjo), yo creo que es el momento de que también digamos, que estamos en una jornada del Instituto de Estudios Turísticos y yo creo que tendríamos, (aunque seguramente Manolo lo hará), hacer digamos un recuerdo de todos los que han pasado por el Instituto y han hecho cosas tan importantes. Las tablas input-output, de Manuel Figuerola, los directores que han pasado, y el personal, creo que es muy importante. Pensemos, por ejemplo, que la revista *Estudios Turísticos* se lanzó en el año 1963, 10 años antes que los *Annals of Tourism Research*, o sea, fuimos pioneros y durante mucho tiempo la investigación y el conocimiento, (como ahora se dice), del turismo. Ahora hay una oportunidad muy grande con el enfoque que se le ha dado al Instituto, dejemos el tema de las estadísticas, dediquémonos sobre todo al análisis de esa, ingente, decía Juanjo, cantidad de información que tenemos, que tiene que ser digerida y ofrecida al sector.

Y le hago alguna sugerencia a Cristina, es decir, estudios cualitativos. Ya nos hemos quitado los estudios cuantitativos, hagamos estudios cualitativos, reforcemos los relativos a la satisfacción de los turistas. En este curso de verano de Cartagena yo incluí una

ponencia, que al final la tuve que hacer yo porque nadie se atrevió con ella, que era sobre las formas de participación del turista en la gestión del destino y cuáles son sus expectativas, eso te orientará la dirección que tienes que hacer para ofrecerle lo que sea en el destino. Saber cómo puedes satisfacer las expectativas de ese turista es importante, saber lo que quiere el turista que no viene, porque aquí hablamos de fidelidad, que es maravilloso, el 83% ha estado más de una vez, el 42% ha estado más de 10 veces, fantástico, porque siempre, como lo dicen los estudiosos, el turista fiel deja más dinero y es más fácil que el turista nuevo, pero ¿y por qué tenemos que dejar a los turistas que no vienen a España, que año tras año dicen que se van a otro sitio? Esto es muy importante.

Rejuvenecimiento de los destinos, lo decía antes Fernando, si se mira lo que está haciendo Baleares ahora, no es solamente que están teniendo éxito en ello, es que están construyendo un auténtico modelo que funciona. Nosotros podemos ser, como decía Juanjo, pioneros también en eso. Es decir, hay que aplicar ese modelo, hay que sistematizarlo, hay que estudiarlo a fondo y hay que ofrecérselo a otros destinos.

¿El turismo en Europa? El turismo en Europa va a ser dentro de poco turismo interior, como dicen los anglosajones, turismo doméstico. Ojo, a eso sí que se tiene que adaptar Turespaña. Por ejemplo, la Oficina de Turismo de Lisboa es completamente distinta de la que puedes tener en Oslo, ese va a ser turismo interior dentro de poco, y es importante tenerlo en cuenta.

Competitividad de los destinos españoles comparados con los destinos extranjeros, ¿qué ofrecen? ¿Por qué atraen a esos turistas? No lo hemos hecho nunca, a pesar de que lo hemos intentado algunas veces.

Y luego yo creo que el Instituto, y con esto termino, tiene una labor muy importante de ligar con la universidad y de ligar con la Organización Mundial del Turismo, cuyo representante tenemos aquí. Yo creo que ahí hay dos campos, entre otros muchos, importantes para el Instituto.

#### **Amparo Fernández:**

Yo quería seguir polemizando y al tiempo complementar lo que se ha dicho antes. Creo que además de buscar que los turistas que vienen a España gasten más globalmente, es muy importante tratar de dirigir esta acción promocional, comercial, que se realiza hacia los turistas cuyos perfiles de comportamiento nos interesan más.

Esto enlaza directamente con lo que se estaba comentando sobre la labor del Instituto de Estudios Turísticos, y las posibilidades de ampliar el conocimiento que el Instituto ya aporta. Hace ya dos años que se realizan estudios de los perfiles de los clientes actuales y potenciales segmentados, utilizando también la información que facilitan las Oficinas Españolas de Turismo, pero lo realmente importante es utilizar estos estudios para orientar la promoción hacia segmentos de clientes que interesa que aporten ciertos resultados al turismo español.

En los años, (ahora podríamos decir casi de oro, del turismo español) en que tuve la

enorme suerte de dirigir Turespaña, una parte importante del sector se lamentaba de que a pesar del incremento en el número de turistas, las pernoctaciones hoteleras estaban bajando realmente.

Hay que recordar que esos años, se caracterizaron por la continuidad del boom del sector inmobiliario y por lo tanto por una llegada de turistas con un uso residencial muy intensivo, cosa que a la industria hotelera, que es una de las principales fuentes de empleo en la actividad turística, no le beneficiaba.

Hubo que hacer nuevos análisis de segmentación gracias en aquel momento a Natalia Rodríguez Salmones, directora del Instituto de Estudios Turísticos, que creo que hoy no está aquí, y María José Gómez, que también dirigió el IET posteriormente y veo que hoy nos acompaña.

Turespaña y el Instituto nos sentamos y empezamos a trabajar juntos, buscábamos los perfiles de clientes internacionales, que hacen un uso mayor de los hoteles, los que van a estar más días, los que viajan fuera de temporada alta, etc. Definimos un plan de objetivos para que la red de Oficinas Españolas de Turismo trabajase por resultados, como si fuera una empresa, por resultados comerciales, tratando de ir a buscar esos impactos positivos que interesaban al sector turístico.

Dijimos, que vienen muchos pero necesito que vengan los que van a ir a los hoteles, los que van a estar más días, los que no sé qué, dame los perfiles de clientes porque la red de oficinas tiene que trabajar por

resultados, como si fuera una empresa, por resultados comerciales, ir a buscar lo que al sector le interesa.

Eso enlaza con las posibilidades enormes de las que ha hablado antes, gracias a Internet, gracias a las redes sociales, que permiten hacer una promoción muy segmentada, que ayuda al crecimiento inteligente del sector y de nuestro país, que yo creo que es lo que debemos buscar.

#### **Ignacio Rodríguez Burgos:**

Nos quedan cinco minutos. Hay muchísimas cosas que se quedan en el tintero. Por ejemplo, hablaba Juanjo de la revolución que supuso el *low cost* en la llegada de turistas más todo lo que tiene que ver con la infraestructura, una de las cosas que tiene el turismo precisamente es que es un vertebrador increíble de infraestructuras: hay muchos aeropuertos que no se entienden sin el turismo.

#### **Juan José Güemes:**

No, ninguno.

#### **Ignacio Rodríguez Burgos:**

Bueno, realmente ya ninguno, porque la cantidad de movimiento que hacen es tremendo, simplemente el mayor de España, Barajas, tiene un tráfico *low cost* y de turismo tremendo.

Lo que sí me gustaría saber es hasta qué punto se necesita una revolución también en

la formación, ya que la tecnología ha cambiado radicalmente, en qué punto de adaptación estamos ahí. Cualquiera de vosotros.

**Fernando Panizo:**

Yo en el tema de formación, como en otro tipo de actividades el sentimiento que tengo es que no se ha desarrollado con las capacidades. Cuando se habla de industria de turismo en el mundo, se habla de modelo español, porque otros países que tienen una gran capacidad turística, como Italia o Francia, se interpreta que es un modelo que ha ido generándose a través de muchísimos años, pero como tal industria turística siempre se pone el foco en la industria turística española. Sin embargo, cuando hablamos de conocimiento turístico a nivel internacional y formación turística a nivel internacional, desgraciadamente no contamos con ese respaldo internacional que yo creo que merecería el sector turístico.

De la misma manera que tenemos grandes escuelas de negocio, que están entre las primeras del mundo, se podrían haber desarrollado unas capacidades para tener escuelas de formación turística, tanto de capacitación, llamémosle empresarial, como de formación universitaria, que hubieran dado lugar a un conocimiento extensivo en materia de turismo; y sin embargo, cada vez que se han hecho esfuerzos para desarrollar programas de carácter internacional en materia de estudios turísticos, no han tenido el éxito que tenían los estudios de las escuelas de negocio que imparten otras disciplinas. Eso es, la verdad, un elemento triste para el sector turístico español, porque podría estar exportando, no solo know how, capacidad,

si no atraer a muchísimos estudiantes que quisieran formarse aquí.

Todos nosotros hemos tenido muchísimas experiencias con administraciones turísticas internacionales, que vienen a España para ver en qué se ha basado el milagro turístico español. Igual que se contempla a los alemanes como los mejores fabricantes en coches, a los franceses en la industria del lujo, etc., resulta que España es el centro turístico mundial y, sin embargo, no hemos sabido exportar esos conocimientos, esas capacidades, en materia de formación, porque no tenemos escuelas de referencia mundial en esa materia.

De la misma manera, es imprescindible fomentar la explotación de todos los proveedores turísticos, un ecosistema de empresas vinculadas al turismo que pueden tener una presencia internacional fuerte. Creo que Segittur, junto con el ICEX y con FITUR, va a desarrollar una estrategia en ese sentido y la verdad es que me alegra porque ya hace 20 años se comenzó a hablar de esto y, justamente, ahora es cuando parece que está tomando cuerpo. Hay una industria potentísima del conocimiento, de actividades de equipamiento, de consultoría, que no se han explotado y la paradoja es que las consultoras de turismo más frecuentes resulta que son internacionales, que las mejores empresas de IT vinculadas al software de back-office, de front-office, o gestión, no son españolas, aunque las hay. Es necesario desarrollar iniciativas muy contundentes, fundamentalmente apoyando al sector privado, y ver de qué manera se pueda lograr un grado de reconocimiento importante a nivel internacional.

El Instituto de Empresa, la Universidad Rey Juan Carlos, Deusto, ..., han hecho una apuesta muy potente, otras escuelas tienen también estudios universitarios, por ejemplo de turismo; pero no termina de cuajar como grandes centros de excelencia de formación turística internacional, y desde luego creo que en eso se debería hacer un gran esfuerzo colectivo.

**Ignacio Rodríguez Burgos:**

Hemos llegado a la hora. Esto ha pasado muy deprisa y muy rápido. Sencillamente agradecerles la intervención, el poder estar aquí en esta mesa redonda de debate sobre turismo y conocimiento, celebrando el 50 aniversario del Instituto de Estudios Turísticos. Muy amables y muchas gracias.