

## EL FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN Y DE LA INTELIGENCIA TURÍSTICA EN ESPAÑA

Javier Gómez-Navarro Navarrete\*

**Resumen:** Asistimos a un profundo cambio de comportamientos y de estándares tradicionales del consumo que afecta, de forma muy especial, al conjunto de la demanda turística internacional. El turismo español, todavía muy atomizado, se enfrenta a una inaplazable actualización si quiere permanecer en los puestos primeros del ranking mundial. Es por ello que el sector necesita de una reorientación que tiene que ser liderada desde la Administración pública y coordinada con el resto de instituciones y el mundo empresarial. Para esta puesta al día se hace cada vez más indispensable disponer de un sistema de inteligencia del mercado. La Administración tiene, por tanto, que coordinar, impulsar y generar aquella información que necesita en cada situación y coyuntura el sector, constituyéndose así en la principal fuente generadora de inteligencia y conocimiento turístico. En consecuencia, se propone la creación de un futuro Centro de Inteligencia Turística, capaz de producir esa información útil, sistematizada y ordenada al servicio de los agentes implicados en el desarrollo del turismo español.

**Palabras clave:** impulsar, generar, coordinar, utilidad, inteligencia y conocimiento turístico.

**Abstract:** We are witnessing a profound change in traditional consumer behaviour and standards, which affects, most especially, the international tourism demand overall. Spain's tourism sector, still highly atomised, is faced with an updating process that can no longer be deferred, if it wishes to continue to rank among the world leaders. It is for this reason that the sector needs a fresh orientation, which must be led by the government and coordinated with the rest of the relevant institutions and the business world. For this updating exercise, it is becoming ever more essential to put into place a system of market intelligence. The government must, therefore, coordinate, drive and generate the specific information that the sector requires in each particular situation and at any given time, thus becoming the principal generating source of intelligence and tourism knowledge. Consequently, the creation of a future Tourism Intelligence Centre is proposed, which must be capable of producing such useful, systematised and organised information and of placing it at the service of all of the players involved in the development of Spain's tourism industry.

**Keywords:** drive, generate, coordinate, utility, intelligence and tourism knowledge.

### I. INTRODUCCIÓN

Es preciso recordar, a modo de introducción, que el turismo español, durante mucho tiempo, disfrutó de una situación privilegiada y de dominio. Su expansión, a partir de la década de los 60 y su capacidad de arrastre sobre otros sectores productivos, ha posibilitado, con éxito ampliamente reconocido, un destacado impacto sobre el PIB nacional y el desarrollo de nuestra economía.

Este modelo, basado, esencialmente, en un turismo de sol y playa, nos llevó a un crecimiento también masificado, impulsado por distintas ventajas coyunturales y de recursos naturales atractivos, amparado por precios muy competitivos. La demanda era muy superior a la oferta, por lo que, en la mayoría de los casos, no fueron necesarios grandes esfuerzos sectoriales, ni políticas de marketing, ni actuaciones específicas de comercialización.

\* Presidente del Consejo Superior de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación de España y de la empresa Aldeasa. Ministro de Comercio y Turismo desde 1993 a 1996.

Destáquese, a este respecto, que, sólo desde principios de los años 70 hasta ahora, se ha triplicado la disponibilidad de alojamiento hotelero y se fueron implantando otras formulas paralelas como los apartamentos, los campings o el turismo rural, con un emergente potencial de acogida (1).

A esto habría que añadir los consiguientes problemas posteriores de saturación de destinos, sobre todo en las zonas del litoral y de un aumento incontrolado de plazas hoteleras, apartamentos y espacios vacacionales.

Anotemos también, como se refrenda en los datos del Estudio de Ocupación Hotelera del INE y de la consultora española Tatum (2), que en los últimos tres años el número de plazas hoteleras ha crecido en España casi un 20 por 100.

En consecuencia, hemos estado creciendo, durante décadas, de forma descontrolada en una gran parte de zonas, sobre todo en el litoral, dejándonos comprar más que vender. Y todo ello, utilizando como canal exclusivo de comercialización los turoperadores tradicionales.

## **II. PROFUNDA TRANSFORMACIÓN DE LA DEMANDA**

Hoy todos somos conscientes de que las reglas del mercado ofrecen un nuevo perfil. El turismo del siglo XXI no conoce fronteras y experimenta un continuo proceso de transformación. Las sociedades desarrolladas están propiciando un renovado concepto del turismo, acorde con nuevos parámetros de demanda, basados en la calidad, en la satis-

facción y en la experiencia del cliente que se han situado como una de sus principales preferencias, entre otras opciones vacacionales, de ocio, cultura, salud, deporte y negocios.

El cliente se ha erigido, de este modo, en el principal protagonista del proceso. El reto se fundamenta, por tanto, en saber quién es ese cliente y qué experiencias, qué emociones espera obtener y vivir entre nosotros. El negocio turístico se está viendo, inexcusablemente, obligado a dotarse de un amplio abanico de ofertas complementarias que miran más allá del mero alojamiento y de los servicios tradicionales.

Hay que dar, por ello, una respuesta adecuada al componente emocional, a los sentimientos y a los valores de esa experiencia. Esto comporta un valor añadido sustancial, sustentado en factores intangibles y diferenciados. Esta es la clave presente de la especialización y de la competitividad.

### **II.1. Competitividad, costes y factores intangibles**

Pero ¿qué entendemos por competitividad hoy y, más concretamente, en el negocio turístico?

Para la OCDE la competitividad es «la capacidad de un país (...) para generar, en condiciones de mercado abierto, rentas relativamente altas de los factores y empleo de forma sostenible» (3). La Comisión Europea (4) ha definido la competitividad como «la capacidad para mantener un crecimiento sostenido de los niveles de vida de un país y un bajo nivel de paro involuntario».

Como se puede apreciar, tanto la OCDE como la CE ponen el acento en el crecimiento. Pero no podemos olvidar que ese crecimiento debe generarse en condiciones de «mercado abierto». Se incluye así un concepto implícito de la competitividad empresarial: el saber y poder competir en un mercado global.

De esta forma se une la competitividad macro (capacidad de crecimiento/país) y micro (capacidad de crecimiento/empresa) En el nivel empresarial, de acuerdo con este razonamiento, queda de manifiesto que la competitividad-precio es sólo una parte de la capacidad para competir de una empresa. A esto habría que añadir otros factores de competitividad de mercado, que no hacen referencia estrictamente a los elementos de costes sino a un conjunto de *intangibles*. Nuestro turismo no podría competir en un mercado donde sólo se valoraran los costes.

De esta manera podemos entender la competitividad en el turismo como la capacidad de producir eficientemente «productos/servicios ampliados». Entendiendo también por «*ampliados*» todos aquellos aspectos que, además de la distribución y de la promoción, conforman un determinado producto: marca, diseño, calidad, «glamour», capacidad de seducción, oportunidad de diversión, emociones, sentimientos, experiencias, entre otros elementos intangibles capaces de hacer ese producto más competitivo aunque sea más caro.

## II.2. «Valor» y reconocimiento de marca

El concepto de competitividad incorpora, así, la capacidad de producir productos y de

prestar servicios de forma eficientemente, pero también, otros aspectos intangibles como el ajuste de los mismos a los gustos y exigencias de los clientes. La búsqueda del valor, de la satisfacción de experiencias y de emocionales adquieren de esta manera una nueva perspectiva comercial.

Es por eso que el gran tirón del turismo español, aunque parezca obvio, radica en que nuestros visitantes siguen comprobando que España es el destino *donde más se divierten* (componente emocional) Y esto se debe, en gran medida, a que hemos sido capaces de construir una oferta que permite a cada uno de nuestros visitantes el disfrute de un *espacio de diversión*. Razón esta que determina que la competitividad de un país no sólo depende de los factores internos, productivos, organizativos y racionales sino también, del contexto y los valores externos y emocionales en los que se desenvuelve y proyecta su actividad.

Pero volvamos al actual modelo. Como hemos dicho anteriormente, el turista de nuestros días ha evolucionado de acuerdo con los acelerados cambios que se suceden en las sociedades desarrolladas. Cuenta con mejores medios tecnológico de comunicación e información, tiene una mayor experiencia y una creciente autonomía para planificar sus viajes.

A su vez, se han ido diversificado los segmentos de la demanda, lo que está provocando un paulatino desplazamiento de las vacaciones masivas y una segmentación también del *cliente-objetivo*, con viajes personalizados y que responden a motivaciones e inquietudes emocionales, con visitas más frecuentes y de corta duración a lo largo de toda la temporada.

Asistimos, como venimos explicando, a un cambio progresivo en los estándares de consumo que inciden en el conjunto de la demanda turística. Este hecho está propiciando continuos procesos de acomodación de los servicios, de los canales y medios de comercialización, de las nuevas tecnologías aplicadas, de los estudios y encuestas, del concepto de los servicios y del alojamiento, de los transportes y del propio hecho vacacional. Se trata, en definitiva, de centrar nuestra oferta en la experiencia, en el disfrute de una ilusión, en la realización de un sueño.

### III. ESPECIALIZACIÓN DE LA OFERTA

Acorde con este planteamiento, el centro del marketing se está situando de manera progresiva en las expectativas del cliente y en lo que espera obtener de nosotros para materializar ese sueño. Acertar con la política adecuada para competir con éxito en este escenario nos exige un mejor sistema de *conocimiento turístico*, capaz de generar la información necesaria que define el mercado en cada momento, para llegar al foco y centro del negocio y poder así programar el producto más adecuado.

El desafío radica en crear producto, adaptarlo y renovarlo. Y lo que es aún más importante, tenemos que estar preparados para responder a un nivel, cada vez más exigente, de relación calidad-precio en las ofertas «*confeccionadas a medida*». En definitiva, especializar la respuesta comercial para acomodarla a esta demanda imperante.

Por su parte, el marco en el que la empresa turística desarrolla su actividad también

está operando significativos cambios, debidos, en gran medida, a los procesos de concentración y de internacionalización.

Las empresas interactúan hoy en un mercado global, donde los avances tecnológicos en los sistemas de comunicaciones, el comercio *on-line*, la información, la formación y especialización, han adquirido una destacada importancia estratégica, tanto en las relaciones empresariales, como en la utilización de los canales de promoción y comercialización.

El turismo español, todavía atomizado y multidisciplinar, se enfrenta así a una inaplazable actualización. El sector precisa, por consiguiente, de una obligada reorientación, de una impronta de liderazgo impulsado, como no podría ser de otro modo, desde la Administración pública y coordinado con el sector privado, tanto desde su marco competencial y estratégico, como desde la gestión instrumental y de recursos. Factores estos que nos ayudarán a consolidar las cuotas de mercado conquistadas hasta ahora y progresar en una competitividad acorde con los retos económicos internacionales.

Esta puesta al día turística se constituye en una estrategia positiva e innovadora para el desarrollo económico, siempre que se conciba desde un compromiso de liderazgo desde la Administración.

El futuro de nuestro turismo, pasa, necesariamente, por la opción de la *sostenibilidad* y por un esfuerzo integral público y privado, partiendo de la información necesaria y del conocimiento útil y actualizado, de forma permanente, de las condiciones y las características que nos impone la dirección del mercado en cada momento.

#### IV. TRASNVERSALIDAD Y COORDINACIÓN

En este contexto, los tradicionales destinos llamados *maduros* se han visto sorprendidos por la aparición de diferentes ofertas impulsadas por las nuevas exigencias de los clientes, y, en gran medida, por la necesidad de captar segmentos de turistas con un mayor nivel adquisitivo que los que se han fidelizado hasta ahora. Más que la fidelidad de un creciente número de turistas que gastan poco hoy nos interesa su rentabilidad. No debemos olvidar que un cliente satisfecho no es necesariamente un cliente fiel, y que éste repetirá la visita si su experiencia ha colmado, en gran medida, sus expectativas.

Es por eso que ya no importa tanto el número de visitantes como su *capacidad y predisposición de gasto* para pasárselo bien. Por el contrario, la actividad turística deberá sustentarse en una oferta imaginativa, de *suficiente calidad* que asegure al turista que el precio que paga en cada momento se corresponde con las exigencias de satisfacción personal que había imaginado y programado. De esta forma ganaremos también su confianza de país-destino y consolidaremos la «*marca/país*».

Este escenario está propiciando un *replanteamiento del marketing* comercial tradicional para poder hacer frente a esta creciente competencia entre destinos, lo que ha provocado, a su vez, una reorientación estratégica de la gestión de negocio para impulsar la mejora de la actuación que incide en la cadena turística.

Es precisamente la aparición de esta pujante competencia internacional entre desti-

nos la que nos lleva a analizar el grado de implicación y coordinación que debe imperar entre los diversos agentes que intervienen, de forma directa e indirecta, en el sector español.

Entre otras administraciones, instituciones y sectores es, precisamente, en el turismo donde mejor puede apreciarse el *impacto transversal* de su actividad, como lo ha puesto de manifiesto la Comisión Europea (5). Una actividad que, en su desarrollo conjunto, afecta e involucra a múltiples sectores y subsectores.

Tengamos presente que un visitante que permanece en España una semana utiliza entre 90 y 120 servicios diferentes, prestados por instituciones públicas y empresas privadas: *infraestructuras y transportes, medio ambiente y recursos naturales, ocio, cultura, comercio, sanidad, seguridad, fiscalidad, salubridad, telecomunicaciones y nuevas tecnologías de la información, gastronomía e incluso el sector de la construcción, además de aquellos que dependen del núcleo clásico de la especialización turística*. Todos ellos integran, entre otros, la cadena de valor de los productos, necesidades y experiencias que percibe y demanda el turista y a las que hay que dar una respuesta de actuaciones coordinadas y compartidas.

Es por ello que la asunción de la transversalidad como principio activo de interacción en la política turística comporta también el principio de liderazgo por parte de las administraciones y la necesaria coordinación de estrategias y actuaciones entre éstas y los diferentes centros de gestión.

Llegados a este punto, es fundamental in-

sistir en la *coordinación* a la hora de desarrollar proyectos y servicios que nos comprometen a una permanente supervisión para detectar posibles cuellos de botella o zonas de estrangulamiento en sus distintos campos de planificación e intervención.

Y son, nuevamente, las administraciones públicas las que cuentan con los suficientes recursos y medios necesarios para interactuar, en consecuencia y en cada situación, a medio y largo plazo.

Esto supone, en resumidas cuentas, la identificación de la gestión del turismo, en su integridad, como un necesario *objetivo de Estado*.

## V. INFORMACIÓN E INTELIGENCIA DE MERCADO

La información se ha constituido en un factor clave de la toma de decisiones y para el desarrollo de las estrategias empresariales. Trataremos de abordar, en consecuencia, el papel fundamental de esta información y de la inteligencia de mercado aplicada al turismo.

En primer lugar, debemos tener presente, como ya hemos expuesto antes, que el turista de nuestros días es una persona que no compra un bien solamente racional sino la *satisfacción futura de una ilusión*. En el mercado turístico de hoy y del futuro resulta cada vez más decisivo el conocer con la suficiente antelación esa ilusión para ofrecerle una respuesta. Para ello, es imprescindible estudiar la sociología del nuevo ocio, los gustos y preferencias que imperan en el mercado emisor y poder planificar con antelación

la orientación de nuestra oferta. Lo que conlleva a un reposicionamiento comercial y a una destacada prioridad del marketing sobre la promoción.

Previsión y anticipación al estudiar en el comportamiento del consumidor. Como primera medida, tenemos que identificar a qué segmento de clientes nos vamos a dirigir y conocer con antelación sus necesidades y expectativas. Esto nos obliga a aplicar los oportunos mecanismos de análisis, evaluación y corrección, para programar la oferta y evaluar, con posterioridad, la experiencia, el grado de satisfacción y la confianza obtenida de ella.

Y a nadie escapa que aportar la información precisa y establecer los medios necesarios para poder adentrarnos en el comportamiento y los gustos del consumidor necesita de importantes servicios especializados de información con los que un gran número de las empresas españolas del sector no cuentan. *No hablamos por tanto de subvenciones administrativas, sino de servicios especializados*, ofrecidos por la Administración, acordes con las necesidades actuales de las empresas. Se trata, en definitiva, de mejorar los sistemas de información que deben evolucionar también hacia la detección precoz de oportunidades y de aquellas amenazas que puedan incidir en la futura demanda y en la optimización de la más adecuada oferta y su promoción.

### V.1. Un instrumento al servicio del sector

En sintonía con esta estrategia, aceptado el impacto de transversalidad de la actividad turística, resulta así, indispensable, *disponer*



de un sistema integral de información y de inteligencia de mercado. Liderado, principalmente, por la Administración pública, éste deberá servir para impulsar, generar y coordinar los flujos de información inteligente para trasladarlos al resto de las administraciones y del sector privado.

Asimismo, este sistema de información tendrá que concretar la definición de las prioridades que debe marcarse el sector público, en su papel de gestor y administrador de proyectos e iniciativas y coordinar la confección de estudios de impacto con especial incidencia en el turismo, tanto en sus vertientes medioambientales, sociolaborales y formativas, como de desarrollo regional, económicas y promocionales.

Igualmente, y con los objetivos de dinamización de mercados turísticos maduros y el aprovechamiento de las potencialidades de nuevos segmentos, se deberán implantar actualizados mecanismos de prospectiva e indicadores más amplios, cuya finalidad deberá radicar en mantener al día la información precisa sobre las tendencias de consumo y prioridades del mercado para diseñar políticas y detectar, a partir de sus diagnósticos, nuevos indicadores de demanda de productos turísticos.

Las empresas, por su parte, deben contar también con la información adecuada para poder gestionar, en las mejores condiciones, sus políticas de ofertas y precios, partiendo del conocimiento previo de la posición en que se mueve la competencia, la tendencia de la demanda, los componentes de precios y productos, para poder reaccionar –en tiempo real– y ajustar así sus estrategias comerciales.

Es necesaria, pues, una renovada inteligencia prospectiva que incluya nuevas metodologías relativas a los modelos turísticos competitivos y la puesta en marcha de sistemas de seguimiento y control que sirvan de orientación a la hora de impulsar actuaciones encaminadas a la actualización y a un desarrollo innovador, sostenido y más competitivo del turismo.

## VI. NECESIDAD DE UN CENTRO DE INTELIGENCIA TURÍSTICA

Hasta ahora no han sido especialmente profusos en España los estudios e informes especializados, dedicados al análisis, en profundidad, del impacto de la actividad comercial turística y sus resultados, la imagen exterior y conclusiones derivadas de su evolución. Una de las últimas referencias la encontramos en el exhaustivo informe confeccionado, en marzo de 1995, por el Instituto Universitario Ortega y Gasset (6) para el entonces Ministerio de Comercio y Turismo. En este informe, metódico y minucioso en su realización de campo y conclusiones, se hacía un pormenorizado análisis y posterior diagnóstico de la imagen de España, de sus principales aspectos comerciales, turísticos e inversores, de sus posibles consecuencias futuras y de la decisiva influencia de éstas en los distintos procesos de desarrollo de las actividades del sector.

Y es, precisamente, en el marco de esta vertiente, entre otras que antes hemos citado con amplitud, donde contemplamos la necesidad de impulsar el proyecto de creación de un *Centro de Inteligencia Turística* por parte de la Administración. Éste, como ya hemos visto, debería asumir la coordinación

con el resto de administraciones, instituciones y empresas, de la implantación de metodologías, diagnósticos e informes especializados de los modelos y tendencias actuales y futuras que inciden directa e indirectamente en la cadena del turismo en España.

Un centro destinado, esencialmente, a generar información útil y ordenada capaz de ser puesta a disposición de los gestores públicos y de las empresas, en función de sus necesidades. El futuro CIT tendría también el cometido de la realización de análisis y estudios periódicos de los posibles estrangulamientos que se produzcan en los distintos tramos del desarrollo del sector turístico para poder planificar y aplicar, por parte de los agentes implicados, aquellos mecanismos correctores necesarios y las precisas soluciones.

El CIT, para optimizar sus recursos y actuaciones, debería estar coordinado también con la Comisión Interministerial del Turismo y con el recientemente creado Consejo Español del Turismo. Y todo ello con el objetivo final de proveernos de nuevos instrumentos e información especializada que nos permita un desarrollo coordinado, innovador y competitivo del turismo español en este siglo que amanece.

## VII. CONCLUSIONES

El turismo español, todavía muy atomizado, se enfrenta a una inaplazable actualización. El sector necesita de una reorientación que tiene que ser liderada desde la Administración pública y coordinada con el resto de instituciones y el mundo empresarial.

Asistimos a un profundo cambio en los

comportamientos y estándares tradicionales de consumo que afecta al conjunto de la demanda turística.

Están apareciendo, cada vez con mayor incidencia, otros factores de competitividad de mercado que no hacen referencia estrictamente a los servicios tradicionales y costes, sino a un conjunto de intangibles (emociones, experiencias, sentimientos, «glamour», seducción, valores y diversión) Nuestro turismo no podría competir en un mercado donde sólo se valoraran los costes.

El centro del marketing se ha situado hoy en el cliente-objetivo que es quien marca las nuevas pautas del mercado y no en la oferta, que debe acomodarse a las exigencias de una demanda más personalizada. Primero, se impone el marketing y después, la estrategia promocional.

El objetivo final no debe encaminarse a engrosar el número de turistas sino a la captación de futuros segmentos de clientes con mayor capacidad de gasto.

Esto implica que la oferta deberá ajustarse a nuevos parámetros de calidad-precio, diferenciados y con mayor valor añadido.

En el actual escenario de mercado resulta cada vez más decisivo el conocer, con la suficiente antelación, las expectativas y preferencias del consumidor para satisfacerlas con las ofertas más acordes y ajustadas a la demanda.

En sintonía con esta estrategia, se hace indispensable disponer de un sistema integral y de inteligencia del mercado turístico para ponerlo al servicio de las empresas. No se



trata, por tanto de subvenciones públicas, sino de ofrecer aquella información útil y precisa, adecuada en cada momento a las necesidades del sector.

Corresponde, por tanto, a la Administración pública la tarea de liderar, coordinar, impulsar y generar esa información inteligente necesaria. Debe constituirse, así, en eje productor de inteligencia y conocimiento turístico.

Proponemos, en consecuencia, la creación de un futuro Centro de Inteligencia Turística (CIT) capaz de producir y ordenar esa información, en condiciones de ser puesta al servicio de las administraciones públicas, instituciones y empresarios del sector español para afrontar, con mayores parámetros de

éxito y eficacia, este nuevo escenario económico turístico internacional.

## NOTAS

(1) Papeles de Economía Española. Informe 102: Turismo. Los retos de un sector estratégico. Fundación de las Cajas de Ahorros. Año 2004.

(2) Consultora Tatum. Informe sobre el Sector Hotelero Español 2001-2004.

(3) Informe OCDE, 1996.

(4) Comisión Europea 2002.

(5) Comisión Europea. Resolución del Consejo 2002/C 135/01

(6) La Imagen Exterior de España. Aspectos comerciales, turísticos e inversores. Instituto Universitario Ortega y Gasset. Dirigido por Emilio Lamo de Espinosa. Catedrático de Sociología. Madrid. 1995.