

Cuenta y Razón

Fundada por Julián Marías en 1981

Cómo mejorar la rentabilidad del turismo extranjero en España

MANUEL BUTLER HALTER

DOCTOR INGENIERO NAVAL Y ADMINISTRADOR CIVIL DEL ESTADO



Fundación de Estudios Sociológicos

Junio 2016

Cómo mejorar la rentabilidad del turismo extranjero en España

MANUEL BUTLER HALTER

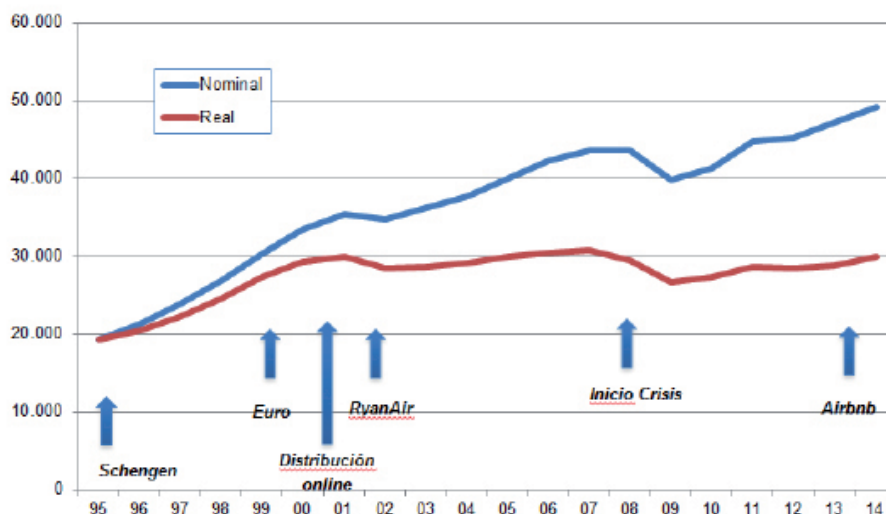
DOCTOR INGENIERO NAVAL Y ADMINISTRADOR CIVIL DEL ESTADO

Medir el éxito de un país por el número de llegadas internacionales es algo que puede llevar a confusión. La Política debe buscar el bienestar de los ciudadanos residentes en ese país, por ello es clave para un destino obtener la mayor rentabilidad económica y social. Esto supone el cálculo de los ingresos y el coste aparejado para un destino.

Es muy corriente confundir los ingresos por turismo con el gasto turístico. Por definición el gasto turístico siempre es mayor que el ingreso. Hay

una parte que no llega al país de destino, como los costes por ventas, lo que perciben los diferentes actores en la cadena de valor con sede en el extranjero, etc. El gasto es un dato relevante, pues mide de alguna forma la atraktividad de un destino, ya que cifra el esfuerzo económico que el conjunto de los turistas realizan para hacer turismo en ese destino. Además, la evolución de la relación entre ingreso y gasto es un indicador primario de la captura de valor de la actividad turística por el país de destino. O dicho de otra manera, *grosso modo* mide el coste de intermediación en sentido amplio para un destino.

INGRESOS POR TURISMO en Mill. EUR



Fuente: Nominal. Banco de España.
Real. Elaboración propia con datos del IPC base 2011 INE

Gráfico 1

Si nos centramos en los ingresos, estos hay que considerarlos en términos reales o corrientes: el poder adquisitivo de 1 en Euro en 2000 es mucho mayor que en 2016. La evolución de los ingresos reales en España, véase gráfico 1, experimenta un claro estancamiento a partir del año 2000. En dicho gráfico se han resaltado los acontecimientos más relevantes que han afectado a nuestro turismo en los últimos 20 años. El uso de Internet como canal de distribución se inicia a partir de este siglo de forma masiva, fue saludado como un paso de gigante para alcanzar la desintermediación y propició su contabilización en las estadísticas oficiales como turismo independiente. A este respecto cabe destacar lo que, persona tan autorizada en esa materia como José Antonio Tazón, CEO durante muchos años en Amadeus, señaló en el Foro Exceltur 2016: *“el coste de adquisición del visitante -que supone hasta 30 dólares por cliente- es la parte más desconocida de la distribución online y al mismo tiempo la más trascendental en el actual hipercompetitivo mercado turístico”*. Los costes de venta, por tanto, se han incrementado de manera notable.

La Economía Colaborativa, especialmente en el alojamiento -por eso en la gráfica se indica Airbnb- está teniendo un impacto negativo claro en la rentabilidad. Gráficamente el CEO del Grupo Iberostar, Aurelio Vázquez, lo considera un imán

para atraer a los mochileros. Está claro que supone un cambio disruptivo que por su magnitud deben ser objeto de regulación. La ausencia de regulación es aprovechada para ofrecer alojamiento, no por propietarios individuales y ocasionalmente, sino por empresas especializadas que entran en competencia desleal con el alojamiento tradicional. Una voz tan autorizada como la del prestigioso profesor norteamericano Jeremy Rifkin, considera que la Economía Colaborativa se trata de un sistema económico que compite y puede suceder al Capitalismo. La práctica real en el mercado, no sólo en las grandes urbes sino en los destinos de sol y playa, dista mucho de encajar en este nuevo modelo económico, sino que sigue las pautas económicas tradicionales. Su análisis va más allá del objeto de este artículo, pero es urgente una regulación de esta práctica, tanto en cuanto acelera el proceso de destrucción de valor en el Turismo Español.

Si consideramos los ingresos reales por llegada internacional, o impropriadamente por turista, véase gráfico 2, el estancamiento señalado se transforma en una línea decreciente a partir de 2000. Esto sucede al introducir sólo una primera variable de las muchas de las que depende el coste para un destino. Se observa que esa caída se acelera a partir de 2012, las razones son varias: el impacto creciente de la oferta alojativa

INGRESOS REALES POR TURISTA en EUR

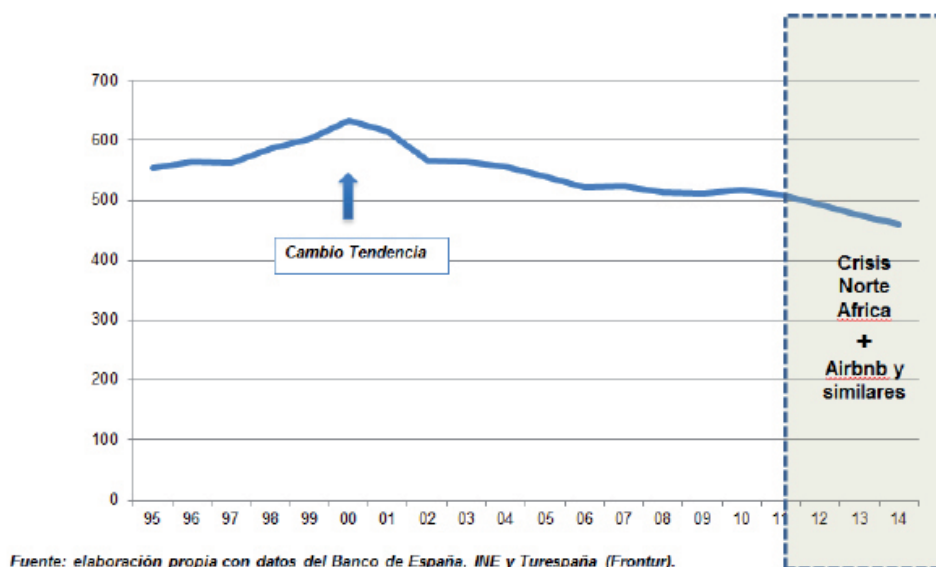


Gráfico 2

al calor de la Economía Colaborativa, la caída de la oferta de menor precio en el Norte de África... Desde un punto de vista puramente matemático, si el destino recibe un solo turista que genere todos los ingresos de un año, el coste por uso de servicios públicos, medioambientales, sociales, etc. sería mínimo. Evidentemente hay otras variables que influyen en el coste, como es el número de pernoctaciones, que es una unidad de medida del consumo turístico mucho más afinada. La industria del automóvil mide su evolución por el número de unidades vendidas, no por el número de compradores.

Un cálculo riguroso del coste es muy difícil de realizar, pues depende de muchas variables. Por ello se puede elegir unas pocas, como *proxy*, tales como la estacionalidad, la distribución geográfica y el *mix* de productos turísticos consumidos. Tal vez esta última requiera de una breve explicación. El coste económico y social es menor para un destino tradicional de sol y playa que para uno urbano, cuando se trata del turismo de masas. Un ejemplo sería el coste social en Barcelona frente al de Benidorm, claramente muy dispares. Aquí la oferta no regulada del alojamiento es un factor principal. Los cambios disruptivos señalados anteriormente permiten, con el *smart data* que empiezan a suministrar los destinos inteligentes, algo totalmente factible hoy en día, obtener un cálculo mucho más fino del coste. Y, por tanto, la toma de decisiones.

El coste económico y social es menor para un destino tradicional de sol y playa que para uno urbano

La rentabilidad del turismo internacional que recibe España es, pues, decreciente desde el cambio de siglo. Es más, lo que avanza el gráfico 2, es que, muy probablemente, se está destruyendo valor en el destino España, si se consideran todos los *stakeholders*. En este artículo no podemos entrar en las causas, que son muy profundas, pero sí avanzar que tienen que ver fundamentalmente con la globalización de la economía (aguda competencia entre destinos -los países avanzados han descubierto el Turismo como fuente de riqueza- y la concentración horizontal de la distribución) y los cambios sociodemográficos

en el mundo desarrollado (envejecimiento de la población y pérdida de peso de las clases medias), entre otros. Estos hechos son globales, por ello, esa caída de rentabilidad no es privativa de nuestro país. Así, por ejemplo, en Austria, con un modelo turístico muy diferente al nuestro, está sucediendo lo mismo, son conscientes y les preocupa. Y eso que conserva un 40% de distribución directa de sus camas, entendiéndolo como directa lo que antes se llamaban pasantes. Esto es, con un coste de distribución cercano a cero. Pero ahí también la política, con *p* minúscula, se vanagloria del crecimiento de las llegadas y pernoctaciones. Esto es lógico; en las legislaturas, ciclos cortos de 4 años, hay que transmitir buenas noticias y, además, hay que salir bien posicionados en el ranking de países de la OMT. Francia sabe mucho de esto. Los rankings no son baladíes, ayudan a conformar la imagen de un país. Pero no hay nada más suicida que cerrar los ojos a la realidad. Por ello, en el marco del Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT), se llevó a cabo la transferencia de las estadísticas desde la Secretaría de Estado de Turismo al INE. La credibilidad de los datos es clave para un diagnóstico aceptado por todos.

Ante un panorama tan sombrío de la rentabilidad para el destino, cabría preguntarse si hay que renunciar al sector como fuente de riqueza para España. La respuesta no es clara en absoluto. España es un país elegido por los dioses para el turismo y dicho sector es clave para nuestra economía; es el que mayor resistencia ha presentado en la crisis iniciada en 2007. Puede parecer exagerado el decir que es un país elegido por los dioses para el turismo, pero es así. Consideremos un breve análisis fundamental del mismo. Tanto por su *hardware* natural (playas, clima, historia, naturaleza, geocalización...), como el adquirido (alojamientos, infraestructura de transportes y sanitaria, gastronomía, etc.) nuestra posición mundial es envidiable, así lo reconoce el *World Economic Forum*: en competitividad turística nos sitúa como el número 1 mundial en 2015. Esa adversa tendencia en rentabilidad señalada, dañinas demagogias aparte, se manifiesta generando un rechazo sin más al turismo, como se está viendo recientemente en algunas de nuestras ciudades o islas. Esto es muy peligroso para una de nuestras principales fuentes de riqueza. Por ello se necesita una Política, como *P* mayúscula, más estratégica y menos táctica o cortoplacista.

Para mejorar la rentabilidad y romper esa tendencia negativa, a la que nos arrastra el devenir de los acontecimientos, hay que remar y remar fuerte. Primero, la generación de conocimiento: es clave poder analizar. Segundo, aplicarlo y actuar sobre el producto, especialmente en el pan y mantequilla, como dirían los ingleses, de nuestro turismo: el de sol y playa. Ahí, desde Alemania, en las Oficinas Españolas de Turismo hemos puesto en marcha con el turoperador TUI un análisis cualitativo de la hotelería española y sus competidores. Es necesario poder ofrecer rentabilidades atractivas para que se invierta en nuestros destinos clave. Se ha hecho y se está haciendo con éxito en algunas localidades, pero se puede hacer mejor con un impulso decidido considerando el Turismo como sector estratégico para España.

**Es necesario poder ofrecer
rentabilidades atractivas para que se
invierta en nuestros destinos clave**

En cuanto al *marketing*, única competencia directa del Gobierno de España, algunos pudieran pensar que la mejora de la rentabilidad se logrará atrayendo a los turistas de China y otros países asiáticos. Simplemente por mimetismo con el comercio de bienes o las inversiones de capital, se apuesta por ellos como bálsamo de Fierabrás para el destino España. Seamos realistas; un turista asiático vendrá una vez en su vida a España, no es una mercancía que pueda meterse en un contenedor, sino que es un ser humano que tiene que sufrir 12 horas o más de vuelo en un espacio de reducidas dimensiones. Para invertir en promoción también hay que obtener y aplicar el conocimiento. Atraerlos a España no es malo en sí, pero no soluciona el problema. Se olvida que, hoy por hoy, la demanda turística es esencialmente un negocio regional, no global. La mayoría de los viajes turísticos internacionales generados en Europa tienen como destino este continente y no cambiará mucho: el 82% de esos viajes tendrá como destino Europa en 2030, según la Organización Mundial de Turismo. Por lo tanto hay que centrarse en los mercados con mayor gasto potencial en Europa. Precisamente estos emisores ya son nuestros principales clientes desde hace décadas, tales como Alemania, el primero con diferencia, el

Reino Unido y otros de la UE. Ahí es donde hay que actuar.

Entonces, ¿qué es lo que está fallando? Precisamente el dejarnos llevar, el no aplicar el conocimiento profundo de los mercados. En general, el sector, mayoritariamente conformado por pymes, no ha invertido en conocimiento. Iniciativas para paliarlo ha habido con más o menos fortuna, no quiero ser adanista. Sin embargo, compete a Turespaña, pues como señalaba en 2012 el Grupo de Trabajo de Conestur para la reforma de Turespaña, conformado por destacados empresarios de Turismo y de otros sectores, la visión de “*la Nueva Turespaña consistirá en liderar el marketing de España en el mundo, creando valor para su Sector Turístico, siendo la vanguardia de la estrategia del Turismo Español.*” En definitiva, reorientar su actividad a una cultura empresarial y de creación de valor.

Por eso entre 2012 y 2013, cuando tuve el honor de dirigir Turespaña, pusimos en marcha un estudio demoscópico mundial de gran calado en los principales 17 mercados, que contó con el inestimable asesoramiento *gratis et amores* del Departamento de Marketing de Coca-Cola España y dirigido por Julio López Astor, a la sazón Subdirector General de Estrategia en Turespaña. Ello ha sido clave para la puesta en marcha del Plan Estratégico de Márketing, ya pergeñado en 2011 y que tiene como principal objetivo la mejora de la rentabilidad del turismo extranjero.

En estos años, y centrándonos ya en Alemania, hemos seguido trabajando. Además, en este país sucede que por primera vez España ha abandonado la fase de madurez, ha entrado en la de declive. Ello exige la reinención del producto turístico, a la par que realizar un *marketing* muy afinado. En base al estudio demoscópico mencionado se ha seleccionado como grupo objetivo clave para la mejora de la rentabilidad el denominado como “cosmopolitas”. Dicho *cluster* se ha analizado en profundidad durante más de 18 meses, que si se suman a los trabajos anteriores descritos, da más de 3 años de investigación. De esta forma, ahora conocemos todo sobre esta clientela, aparte de los tradicionales datos sociodemográficos, otros tan necesarios como qué consumen, qué marcas de ropa prefieren, cuáles son sus colores favoritos, en torno a qué valores gira su vida, qué coches compran, qué vinos eligen, dónde viven, etc. En resumen,

excepto el color de sus ojos lo sabemos prácticamente todo.

Es un *cluster* en el que apenas se ha hecho promoción de España, pero con un gran potencial de crecimiento. En el *ranking* de destinos turísticos ocupamos sólo la quinta posición, por detrás de Reino Unido, Italia, Francia y Austria. Por el contrario, si consideramos toda la población alemana, España es líder absoluto, y en el presente año incluso superaremos la cuota del 50% de las ventas de paquetes en las agencias de viajes alemanas. Se podría pensar que este segmento de la población es elitista, de sólo unos pocos. Mas, lejos de la realidad, estamos hablando de cinco millones de viajeros alemanes, una cifra nada despreciable. Como comparación baste recordar que ningún mercado extraeuropeo se acerca a la cifra del millón de turistas a España. El potencial es, pues, enorme.

En el *ranking* de destinos turísticos ocupamos sólo la quinta posición, por detrás de Reino Unido, Italia, Francia y Austria

Hay dos características de este grupo objetivo que lo hacen especialmente atractivo. En primer lugar, son turistas que marcan tendencia, es decir, actúan como auténticos multiplicadores en las pautas de consumo, y en segundo lugar que tienen un gasto en destino al menos un 20% superior a la media. Pero no se trata de un turismo de lujo, sino que son la vanguardia del consumo moderno. Son considerados hedonistas, que disfrutan de la vida, no ponen el acento en la propiedad, sino en las vivencias. Pero sobre todo, son amantes de la cultura y la gastronomía, y en España hay mucho de ambas.

En Alemania hemos cerrado un Plan de Marketing Estratégico a tres años, con unos objetivos claros y concretos, perfectamente cuantificados. Partiendo de unos recursos presupuestarios similares a la media anual de los últimos 20 años (de 1990 a 2010), hemos fijado la mejora de la rentabilidad en términos nominales a tres años en un +10%. Hay dos claves que hacen viable esto: por un lado la necesidad de recuperar la inversión en promoción de la Secretaría de Estado, en el último lustro, no sólo en Alemania, ha caído a la quinta

parte de la media histórica; por otro, está claro que hay un turismo que no nos interesa recibir, que destruye valor en el destino. Puede parecer exagerado, pero invirtiendo adecuadamente es factible. Baste señalar que en Alemania el 10% de los viajes representan el 29% del gasto.

Para aterrizar en lo concreto, que siempre es lo más difícil, hemos encargado a la 4ª investigadora de mercados del mundo, Gfk, ese aterrizaje. Así, hemos analizado a todos los turoperadores alemanes, parametrizándolos según su afinidad con ese *cluster* cosmopolita. Lo mismo con los medios de comunicación *off* y *on line*. Además, como esto supone un cambio cultural en el modo de trabajo, no nos hemos olvidado de las personas que trabajan en las Oficinas Españolas de Turismo: se ha producido un manual de comunicación, organizado varios seminarios de formación y estamos elaborando un protocolo que permita identificar como cosmopolitas a los clientes individuales que acceden a nuestras oficinas, para generar un CRM exclusivo con este público. El profundo conocimiento que poseemos lo compartimos con otras instituciones españolas. Así, por primera vez va a tener lugar un congreso de turoperación alemana de alta afinidad con dicho público en Andalucía en septiembre de 2016, bajo el nombre de **Andalucía Reloaded**, organizado conjuntamente con Turismo Andaluz.

Ningún mercado extraeuropeo se acerca a la cifra del millón de turistas a España. El potencial es, pues, enorme

Pero la pregunta clave es: ¿por qué esos cinco millones de alemanes no vienen a España?, ¿hay producto adecuado a ellos? Por eso, hemos elaborado una propuesta de colaboración con las empresas de turoperación a tres años y con unos objetivos claros, cuantificables, de las ventas generadas a España. Es una nueva forma de trabajar que ha sido entendida. Pero dejemos hablar a los turoperadores. Así, el turoperador Gebeco, uno de los mejores en Alemania y muy afín a este grupo objetivo, aparte de acciones de *marketing*, solicita avanzar en la mejora del producto turístico: la Q de calidad, la formación de guías locales, la puesta en valor turístico de los museos y monumentos, y la programación de actividades

con gran antelación. Como manifestaba recientemente Thomas Bolander, su Consejero Delegado, las posibilidades de España son enormes para esta clientela y considera que la gastronomía debe jugar un rol clave, siguiendo el ejemplo el aceite de oliva y el turismo en Italia.

Además, el poner el acento en la gastronomía tiene claras connotaciones estratégicas. Las tapas, el vino, el aceite o los chef españoles son claros ejemplos de la fortaleza de nuestra gastronomía. Es interesante la reflexión de Rafael Ansón, Presidente de la Real Academia de Gastronomía de España: *“Los dos sectores que mejor están reaccionando a las complejas circunstancias actuales son la gastronomía y el turismo. Si los turistas que vienen a España pueden disfrutar de una gastronomía saludable, se habrá conseguido un nuevo factor de promoción, que permitirá un incremento de los ingresos por visitante.(...) Tomando en cuenta que la felicidad es también libertad, resulta evidente que la cocina española ha triunfado en el mundo, gracias al concepto*

de “cocina de la libertad”, en la que todos pueden comer como quieran.”

La potencia de identificar un país con una idea que se exprese con una sola palabra es enorme, permite posicionar un destino en la mente del turista. De la misma manera que se identifica a Alemania con la eficiencia o a Suiza con la exactitud, debiera relacionarse España con la felicidad y construir este atributo desde el sector turístico. Es un proceso largo, requiere de muchos años, pero las bases para hacerlo están ahí. La aportación del Turismo a la felicidad puede ser muy significativa. Capturar dicho concepto y centrar el valor de España no en torno a la fiesta o como el lugar donde se puede pasar mejor, sino a un valor superior y muy potente, fácil de recordar en la mente de los consumidores, como la felicidad.

Pero esto son palabras mayores, el problema de la rentabilidad que tenemos no puede esperar al largo plazo. ■

Cuenta y Razón

Fundada por Julián Marías en 1981

Información y suscripciones
Príncipe de Vergara 33 - 1º Izda.
28001 MADRID
ESPAÑA
cuentayrazon@fundes.es
www.cuentayrazon.org