



# Construyendo el futuro desde la incertidumbre

El IESE reunió el 4 de mayo en Barcelona a los máximos representantes de la industria turística para debatir sobre la situación actual que atraviesa el sector

**N**o se trata de una crisis del turismo, sino que afecta al turismo”. Con estas palabras abrió el secretario de Estado de Turismo, Joan Mesquida, el I Encuentro Internacional de Turismo, organizado por el IESE en Barcelona. En esta jornada, que aglutinó a los máximos exponentes del sector turístico, tanto desde el lado institucional como empresarial, surgieron asuntos tan amplios como la relación entre la disminución de ingresos y la caída de la demanda, los cambios de comportamiento en el consumidor, o cómo las *low cost* han cambiado el panorama turístico, y se mencionaron algunas claves para reactivar el consumo.

Alfred Pastor, director del IESE, aseguró que el fin de la crisis no se verá hasta un año después de haber salido realmente de ella, ya que las cifras macroeconómicas que se están barajando siguen una inercia que se tarda en rectificar. Javier Jiménez, socio de Deloitte, añadió a esto que la recuperación probablemente llegue más cerca de 2011 que de 2010.

## Nueva etapa económica

**Los asistentes a la jornada de IESE estuvieron de acuerdo en la necesidad de reactivar la demanda y reducir costes.**

José Luis Zoreda, vicepresidente ejecutivo de Exceltur, puso de manifiesto que “el turismo es un bien superior, que cuando va bien se beneficia más que nadie, pero que empeora también más que nadie”, y por eso va a ser de los últimos sectores en salir de la crisis. Lo ilustró con cifras tan representativas como los 4.000 millones de la balanza de pagos, los mismos que en 2000; el número de pernoctaciones en marzo, igual que el mismo mes de 2004, pero con un 20% más de alojamientos; la caída de la demanda extranjera y los 110.000 empleados menos en el sector en mayo.

En la sesión temática sobre cómo superar la crisis, el secretario de Estado de Turismo de Francia, Hervé Novelli, esgrimió las acciones que están llevando a cabo para reactivar la demanda: disminución del IVA en la restauración, control de la calidad, seguimiento de los precios y formación. El ministro de Turismo de Egipto, Zoheir Garranah, apostó por la inversión estatal para atraer más touroperadores al destino e incrementar el tráfico aéreo.

En el debate sobre las nuevas tecnologías y la alianzas estratégicas para competir internacionalmente, Enrique Dupuy, CFO de Iberia, defendió la concentración en las diferentes alianzas, así como las opciones de crecimiento inorgánico de las aerolíneas. Matthew Crummarck, SVP de Expedia, incidió en el efecto del cambio de la moneda sobre las aerolíneas y el sector hotelero, poniendo de relieve que lo que busca el consumidor no es sólo precio, sino también valor. “Al cliente no le fideliza dónde compra el hotel o el avión, sino la experiencia que tiene luego”, añadió Ignacio Martos, CEO de Opodo.

Para Gabriel Subías, CEO de Orizonia “es el consumidor y no la tecnología la que ha cambiado al sector”, ya que está más formado e informado, es más activo y global, y tiene una mente más abierta. No obstante, en relación al modelo *online* de distribución, Subías afirmó que “un modelo más eficiente no quiere decir más barato; si no hay volúmenes grandes, puede resultar más caro vender *online*”. Lo que para el CEO de Orizonia está muy claro es que hoy en día el consumidor manda y el sector se ha de adaptar más rápidamente, e incluso anticiparse, a las demandas de ese nuevo consumidor.

## Aprender del pasado

Para cerrar la jornada, Sebastián Escarrer, vicepresidente de Sol Meliá; y Carmen Riu, consejera delegada de Riu Hotels & Resorts, conversaron sobre los factores que les han ayudado a conseguir el éxito. Para Riu, es “la calidad de servicio al cliente”, y para Escarrer, “escuchar al cliente y al resto de la compañía; delegar, pero sin perder el control; austeridad; una buena relación calidad-precio...” Asimismo, ambos destacaron el hecho insular y el boom turístico de finales del siglo XX como motor fundamental para su desarrollo y su expansión internacional. En cuanto a los posibles errores pasados, Riu destacó “la inversión en zonas no correctas y el desaprovechar capital humano”. Para Escarrer, fue “no saber mirar fuera de nuestras propias empresas, y la salida a bolsa”.

Carmen Riu dejó un mensaje positivo: “Saldremos, y mejor que como entramos”. Escarrer añadió: “Pero con un proceso doloroso que requiere de medidas coordinadas y exigir a la Administración que nos ayude”. □