

# ***Temas candentes del turismo para 2013***

## ***Soluciones innovadoras para retos ambiciosos***



### ***Crecimiento Inteligente***

*Un programa para apoyar a las empresas y a las Administraciones Públicas en el tránsito hacia un nuevo modelo productivo sostenible basado en la innovación, la calidad, el talento y el valor añadido.*



---

# Índice

|                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Presentación</b>                                          | <b>4</b>  |
| <b>Los temas candentes</b>                                   | <b>6</b>  |
| <b>1. Turismo internacional como palanca de crecimiento</b>  | <b>6</b>  |
| 1.1 Contexto                                                 | 7         |
| 1.2 Reto                                                     | 8         |
| 1.3 Soluciones propuestas                                    | 9         |
| • Atraer a aquellos turistas que no vienen en temporada baja | 9         |
| • Lazos con la industria de Entretenimiento                  | 14        |
| • Turismo de negocio (congresos y convenciones)              | 18        |
| <b>2. Innovar para desestacionalizar</b>                     | <b>24</b> |
| 2.1 Contexto                                                 | 25        |
| 2.2 Reto                                                     | 26        |
| 2.3 Soluciones propuestas                                    | 26        |
| • Turismo como un servicio anual                             | 26        |
| • Cartera turística                                          | 29        |
| <b>3. Rentabilidad</b>                                       | <b>36</b> |
| 3.1 Contexto                                                 | 37        |
| 3.2 Reto                                                     | 39        |
| 3.3 Soluciones propuestas                                    | 40        |
| • Nuevos modelos de negocio                                  | 40        |
| • Mejorar la eficiencia                                      | 42        |
| • Reestructuración del sector turístico                      | 44        |
| • Ecosistemas de innovación                                  | 46        |
| • Colaboración público privada                               | 47        |
| <b>Índice de figuras</b>                                     | <b>49</b> |
| <b>Contactos</b>                                             | <b>50</b> |

# Presentación



**Carlos Mas**  
Presidente de PwC España

El sector turístico juega un papel clave en el desarrollo económico presente y futuro de nuestro país. Conscientes de ello, el año pasado impulsamos desde PwC una primera reflexión sobre cuáles serían los retos de futuro de la industria. Lo hicimos fomentando el diálogo permanente con las figuras más relevantes del turismo español, tanto desde la vertiente pública como desde la óptica privada. Aquellas sesiones dieron como resultado la elaboración de nuestro informe *Temas candentes del turismo para 2012*.

Este año, sin apartarnos de este modelo de trabajo y partiendo de las líneas fijadas en el Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015, hemos querido dar un paso más animando al sector a profundizar en los ejes de innovación y transformación que consideramos clave para el éxito del modelo turístico español:

1. La focalización en el **cliente internacional** o en los mercados internacionales para compensar la caída de la demanda de turismo nacional.
2. La necesidad de **desestacionalizar** nuestro turismo, enriqueciendo la oferta de los productos y servicios para la temporada media y baja, y
3. La mejora de los niveles de **rentabilidad** del sector.

Para cada uno de estos ejes hemos definido retos ambiciosos con el objetivo de batir en 2015 el récord de cifras de ocupación, rentabilidad y visitantes extranjeros y así aproximar a España a la primera posición del ranking de países turísticos.

Para conseguirlo, hemos puesto el foco en la **innovación**, una palanca irrenunciable, si acaso la única, para alcanzar los retos planteados. España, siendo un país de “sol y playa”, tiene sin embargo una oferta mucho más rica que ofrecer al turismo nacional e internacional.

Quiero agradecer a todos los que han participado en este proyecto –empresarios, directivos y representantes de la Administración- su compromiso y motivación que, sumados a los nuestros, nos han permitido presentar este conjunto de ideas en las que ya estamos trabajando para ayudar a nuestros clientes y al sector en su conjunto.

---

### **Relación de participantes externos a PwC (por orden alfabético)**

- D. Ramón Aragonés, director general de Unidad de Negocio para España y Portugal de NH Hoteles.
- D. Manuel Butler, director general de Turespaña.
- D. Javier Casado, director general de la división Online de Globalia.
- D. Álex Cruz, CEO de Vueling.
- D. Ramón Estalella, secretario general de la CEHAT.
- D. Ricardo Fernández de la Puente, viceconsejero de Turismo del Gobierno de Canarias.
- D. Andrés García-Tenorio, Finance Director de TUI Travel Accommodation & Destination.
- D. Javier González-Soria, fundador y editor de Travelthink y CEO de ConnectedtoGo.

- D. Joan Vila, Managing Director de TUI Travel Accommodation & Destination.
- Dña. Carolina Martinoli Issler, directora de Marketing de Iberia.
- D. Juan Molas, presidente de la CEHAT.
- Dña. Yolanda Pérez, directora de CRM y Fidelización de Globalia.
- D. Germán Porras, exsecretario general de Turismo.
- Dña. Lourdes Ripoll, SVP de Planificación Estratégica de Meliá Hotels International.

### **Responsables de la preparación del documento por parte de PwC**

- David Samu, socio responsable de Turismo, Transporte y Servicios de PwC España
- Álvaro Klecker, socio responsable de Turismo de PwC España
- Jordi Sevilla, senior advisor de PwC España, exministro de Administraciones Públicas
- Pedro Alberto Gómez, director de Innovación de PwC España
- Asis Colomina, senior manager de consultoría en el sector Turismo de PwC España
- José Manuel Fernández, senior manager de consultoría en el sector Turismo de PwC España
- María Acero, asociada de servicios legales en el sector Turismo de PwC España

# 1

---

## ***Turismo internacional como palanca de crecimiento***

### 1.1. Contexto

En 2012 visitaron España 57,7 millones de turistas internacionales, es decir, un 2,7% más que en 2011, lo que supone la tercera mejor cifra histórica en número de turistas internacionales de nuestro país, por detrás de los ejercicios 2007 y 2006 con 58,7 y 58 millones de llegadas, respectivamente. En el periodo enero-noviembre de 2012 los turistas internacionales gastaron cerca de 53 mil millones de euros, lo que supone un crecimiento del 6% respecto al mismo periodo de 2011.

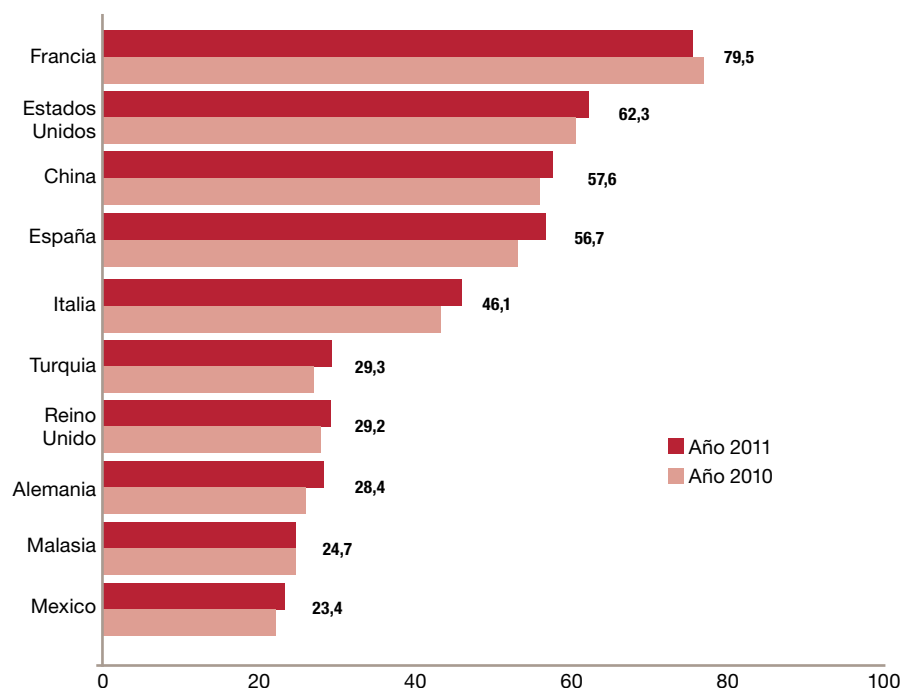
Con estas cifras, España es actualmente el cuarto destino del mundo en llegadas

de turistas internacionales por debajo de Francia, Estados Unidos y China y el segundo en ingresos por turismo internacional después de Estados Unidos, (OMT, Barómetro del Turismo Mundial).

Según las estimaciones de la Organización Mundial de Turismo (OMT), el turismo mundial crecerá un 3,3% de media anual hasta 2030, con incrementos de entre 40 y 42 millones de viajeros al año hasta dicha fecha. Europa es el continente más visitado; recibe 500 millones de visitantes internacionales cada año.

Figura 1.

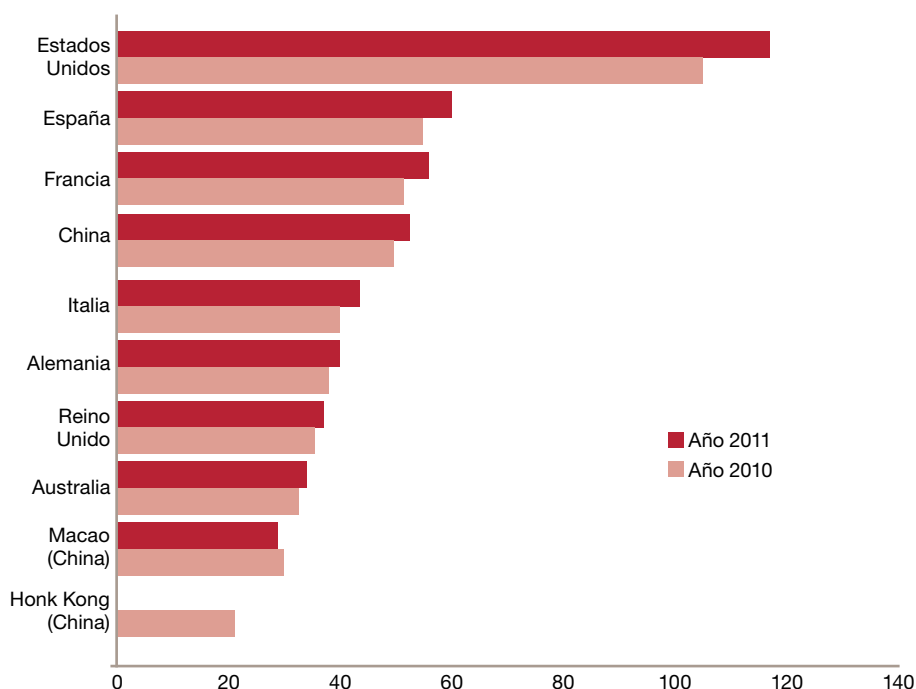
**Ranking mundial de destinos por llegada de turistas extranjeros (millones de llegadas).**



Fuente: OMT, Edición 2012.

Figura 2.

**Ranking mundial de destinos por ingresos de turistas extranjeros (billones de dólares).**



Fuente: OMT, Edición 2012.

## 1.2. Reto

En los últimos años se vienen apreciando fuertes cambios en los hábitos de compra y consumo del turista, que han posicionado la importancia de la demanda muy por encima de la oferta, debido principalmente a la mayor sofisticación de la primera sobre la segunda. El origen de los cambios sectoriales del turismo, por lo tanto, ya no está en la oferta. Los consumidores son cada vez más ambiciosos y tienen cada vez más información y capacidad de descubrir nuevos intereses e inquietudes, por lo que podemos afirmar que, en el mundo actual, **la demanda es la que manda**.

La industria del Entretenimiento históricamente ha ido siempre por delante de la industria turística y debe servir como referente o guía, ya que el turismo puede entenderse como “entretenimiento fuera de casa”. Los tres

grandes cambios que han transformado el entretenimiento en los últimos años son los siguientes: *de lo impreso a lo digital* (el papel ha perdido un peso importantísimo frente a la información digital), *del “consumo en zonas fijas” al “consumo en cualquier lugar”* (gracias a la revolución de la telefonía, el acceso a Internet desde el teléfono móvil pasó de suponer un 26% del acceso total a Internet en 2007 a un 40% en 2011) *del norte al sur y del oeste al este*, (los ingresos de la industria del entretenimiento en los últimos cinco años han pasado de provenir del oeste de Europa y Norte América a Oriente Medio y LATAM). Las nuevas tecnologías están transformando por completo el mundo del ocio, y son la herramienta en la que ha de apoyarse el sector turismo, ya que permiten a los turistas acceder de manera rápida y barata, así como conocer los hábitos, comportamientos, motivaciones e inquietudes de otros turistas, y adaptar

nuestra oferta a sus necesidades. Para poder entender al turista de una forma profunda hemos de ser capaces de “conectarnos” con él, de estar en todo momento en su ángulo de visión, y ser accesibles. Debemos tener al “*turista conectado*” para conocer sus movimientos y para poner a su disposición en todo momento nuestra oferta de productos y servicios.

España ha hecho los deberes y con nota en materia de infraestructuras, contando con una de las mejores y más amplias redes ferroviarias de alta velocidad, de aeropuertos y de carreteras. Asimismo, cuenta con palacios de congresos, centros de convenciones, hoteles y zonas de ocio. Podríamos afirmar que España es uno de los países más vanguardistas en los que a “hardware turístico” se refiere. Sin embargo, **ha llegado la hora de dar la bienvenida al software**, es decir, al desarrollo de productos y servicios que rentabilicen la inversión realizada gracias a su capacidad de captación de nuevos turistas, o de antiguos que estén interesados en repetir España como destino pero para el disfrute de otro tipo de turismo adicional al “sol y playa”. Es fundamental encontrar la manera de desarrollar una oferta de productos y servicios más dinámica, con más Apps y con más geolocalización.

La captación de turistas y los ingresos que éstos aporten a España durante su estancia son dos de los factores determinantes para lograr ser el país líder mundial en turismo, si bien no lo es menos la **rentabilidad**. De nada serviría ser el país número uno en captación de turistas internacionales y en ingresos por turistas internacionales si no somos capaces de ser rentables y sostenibles. Por tanto, éste debe ser el objetivo final en el que focalizarnos.

Las cifras mencionadas en el contexto, así como los grandes cambios expuestos anteriormente, dejan claro que el sector

debe y puede explorar nuevas vías para potenciar nuestra oferta turística más allá del “sol y playa”, con un reto ambicioso: ***llegar a los 80 millones de turistas extranjeros en 2015 para ser el país número 1 en volumen de turistas internacionales.***

### **1.3. Soluciones planteadas**

Desde PwC creemos que es un desafío que la industria debe afrontar desde una nueva perspectiva innovadora y, para ello, proponemos tres ejes de actuación que consideramos claves para contribuir al impulso de España en el escalafón mundial por llegadas de turistas internacionales: focalizar los esfuerzos en atraer a los turistas “que no vienen”, crear lazos con la industria de entretenimiento y fomentar el turismo de congresos y convenciones.

#### ***Atraer a los turistas “que no vienen”***

España es líder mundial en turismo de “sol y playa”, lo que le hace ser capaz de atraer a aproximadamente 48 millones de turistas internacionales (84,3% del total de los turistas que vienen), la mayoría de ellos en periodo estival. Sin embargo, tal y como se deriva de los estudios realizados sobre las motivaciones del turista mundial, casi el 50% de los viajes vienen motivados por otro tipo de turismo, lo que indica que existen grandes bolsas de turismo por explotar. ***Es en este tipo de turista, el que no se siente atraído por el “sol y playa”, en el que consideramos que el sector debe focalizar sus esfuerzos.*** Ser capaz de atraer a aquellos turistas que se encuentran fuera del grupo de los 57,7 millones que nos visita al año requerirá hacerles llegar, de forma sencilla y atractiva, la gran cantidad de productos adicionales con los que cuenta España y ser capaces de crear nuevos productos que se adapten a sus gustos y necesidades.

Como se comenta en el epígrafe de *Desestacionalización* de este mismo

documento, España cuenta con una amplia gama de tipologías de turismo adicionales al “sol y playa” que ofrecer a los turistas mundiales conectados, y es en la promoción y difusión de éstas donde se considera que debemos de incidir. Para promocionar y difundir los productos turísticos de nuestro país a los turistas extranjeros, consideramos que **los pilares fundamentales en los que apoyarse han de ser las nuevas tecnologías y las redes sociales**, ya que ambos han sido el principal y más novedoso modo de acercar la oferta al cliente en los últimos ejercicios. Esto ha sido así por tratarse de canales mucho más incisivos que permiten al “**turista conectado**” configurar los viajes a su medida (paquetes online, guías de viaje personalizadas ajustadas a su perfil) y compartir en foros p2p con otros viajeros para intercambiar sugerencias, experiencias o recomendaciones (Tripadvisor, etc.). Este hecho se ha visto impulsado más aún si cabe en los últimos años con la expansión de los

llamados “teléfonos inteligentes”. Recientes datos aparecidos en prensa apuntan a que uno de cada diez habitantes del mundo compró un *smartphone* durante 2012.

Hasta hace muy poco, el hecho de hacer llegar nuestra oferta de productos y servicios a todos los países del planeta era algo muy costoso, por lo que la difusión del turismo nacional hacia el extranjero se centraba en pocos países que son los que suponen la gran mayoría de nuestros visitantes internacionales (Inglaterra, Alemania, Francia). Sin embargo, las nuevas tecnologías han abierto un amplio abanico de posibilidades, permitiendo cambiar nuestro modelo de Pareto actual de grupos minoritarios, - focalizarnos en el 20% de los países para atraer el 80% de nuestro turismo-, a un modelo de Pareto mayoritario o *Long Tail*, que implicaría lanzar nuestra oferta al 80% de los países para potenciar el 20% restante de turistas entrantes. Antes de la entrada



de Internet y de las redes sociales, el poder tener acceso a los “*turistas conectados*” suponía un coste elevadísimo, sin embargo, ahora el coste comercial tiende a cero.

Por ello, se entiende que **el sector debe centrarse en el desarrollo de plataformas tecnológicas especializadas por tipología de producto, servicios o zona geográfica.**

Estas plataformas deberán ser desarrolladas por las empresas que operan en el sector de forma individual o bien de forma asociada con empresas afines. Muchas de estas empresas ya tienen creadas sus propias plataformas y están funcionando muy bien proporcionando información específica por tipología de turista y capacidad adquisitiva de éste, pero cada una de ellas tiene su propia imagen, formato y niveles de información diferentes. Desde PwC proponemos trabajar en el diseño de un patrón común para todas ellas, homogéneo en formato y estructura informativa, de tal forma que el “*turista conectado*” sea capaz de navegar por cada plataforma turística con facilidad y con una misma metodología. Cuanto más fácil y accesible sea la información sobre estos destinos, servicios y/o productos turísticos, estamos seguros de que más turistas internacionales accederán a ellas y, por lo tanto, se incrementaría el número de turistas internacionales que visiten España.

El núcleo alrededor del cual gira el diseño de estas plataformas o portales es la capacidad de destacar los valores diferenciales y específicos de cada región/localidad, promocionándolos de forma sencilla y muy bien segmentada por tipología de turista y en todos los idiomas, y que en su conjunto sean capaces de poner en valor la gran riqueza y calidad de los productos turísticos nacionales adicionales al “sol y playa”.

Una vez logrado este primer objetivo de uniformidad en diseño y desglose de

información, el siguiente paso sería el de interconectar todos estos portales, de tal forma que se proporcione al “*turista conectado*” la oportunidad de investigar sobre los diferentes tipos de productos o servicios turísticos a incluir en su viaje. De esta manera, el turista no tendría sólo una visión individualizada, detallada y completa de cada producto, sino que tendría también una visión global de todas las posibilidades que están a su disposición en España de forma sencilla e intuitiva.

Al turista actual le gusta ser cada vez más independiente a la hora de organizar sus viajes y buscar destinos y experiencias turísticas diferentes y, para ello, investiga posibles destinos y la opinión de otros usuarios sobre sus experiencias en los mismos. Cuantas más plataformas seamos capaces de integrar, más turistas internacionales podrán ver satisfechas sus necesidades.

Proponemos, por tanto, una **cooperativa de portales turísticos**, dotada de las últimas tendencias online, en la que cada producto/servicio o región debería cumplir una serie de reglas básicas a la hora de estructurar la información. Esta cooperativa permitiría la interoperabilidad entre los diferentes portales, dando la posibilidad de acceder desde cualquier punto del mundo a hoteles, medios de transporte, restaurantes, atracciones y espectáculos de manera individualizada o conjunta por regiones, comunidad autónoma o de manera global.

Para que estas plataformas cumplan su objetivo de captar a un mayor número de turistas y, por lo tanto, sean rentables para aquellos que participen en su desarrollo, es necesario que tengan una gran afluencia de visitantes. Para conseguirlo, es necesario que sean fácilmente accesibles no sólo para turistas que busquen productos turísticos españoles (en este caso, estaríamos accediendo a los 57,7

millones que ya nos visitan), sino también para todos los turistas mundiales que no conozcan ni tengan interés específico por España. Para lograrlo, es básico, en primer lugar, un buen posicionamiento de red a través de convenios con buscadores internacionales (Google, Yahoo...). Por otro lado, es imprescindible conseguir que España, como país y a través de sus organismos públicos, establezca pactos o alianzas con otros países emisores de turistas para fomentar y promocionar España como destino no sólo de “sol y playa”, sino también gastronómico, cultural, deportivo, etc.

Para completar la cadena de valor del turismo español al turista internacional, otro de los elementos fundamentales que deben tener los portales es el de la **transaccionabilidad**, permitiendo al cliente la posibilidad de realizar reservas y comprar los derechos de acceso a los diferentes espectáculos, museos, hoteles, medios de transporte o incluso acceso a los paquetes que ofrecen los turoperadores de forma directa o bien a través de agencias de viajes online y, todo ello, desde su casa o lugar de trabajo sin tener que desplazarse.

Para ello, los portales podrán ofrecer de forma proactiva y en base a los productos o servicios sobre los que el “*turista conectado*” haya mostrado preferencias, productos o servicios complementarios bien del mismo portal o de otros interconectados. Es lo que podríamos denominar “**intermodalidad turística**”.

Por ejemplo, si un “*turista conectado*” visita la página del Museo del Prado en Madrid, sería interesante que la propia página le guiara y diera acceso a los distintos museos que puede encontrar en la capital, pero que adicionalmente le mostrara el resto de museos interesantes de visitar en España y la forma de acceder a ellos. Por ejemplo, le podría mostrar los

diferentes museos que hay en Barcelona, Sevilla o Valencia, junto con los horarios y precios del AVE u otros medios de transporte para acceder a los diferentes destinos. De igual modo, una vez accedido o mostrado interés por alguno de ellos, podría facilitarle el acceso a los diferentes servicios o productos de la zona. Por ejemplo, en el caso de haber mirado alguno de los múltiples productos culturales de Barcelona (Parque Güell, Casa Milá, La Pedrera, Sagrada Familia, etc.), podría mostrarle el museo Dalí en Figueras, la forma de acceder y el tiempo que se tarda en llegar, así como la gran diversidad de hoteles y restaurantes de la zona, etc.

De esta manera, estaríamos poniendo en conocimiento del potencial “*turista conectado*” una gran multitud de productos que son de su interés y que desconoce, de una forma ágil, sencilla, cotejable gracias a las opiniones, fotos y visitas virtuales y, todo ello de forma independiente, ya que contaría con total accesibilidad y disponibilidad para poder adquirir todos los servicios y productos que le resulten de interés.

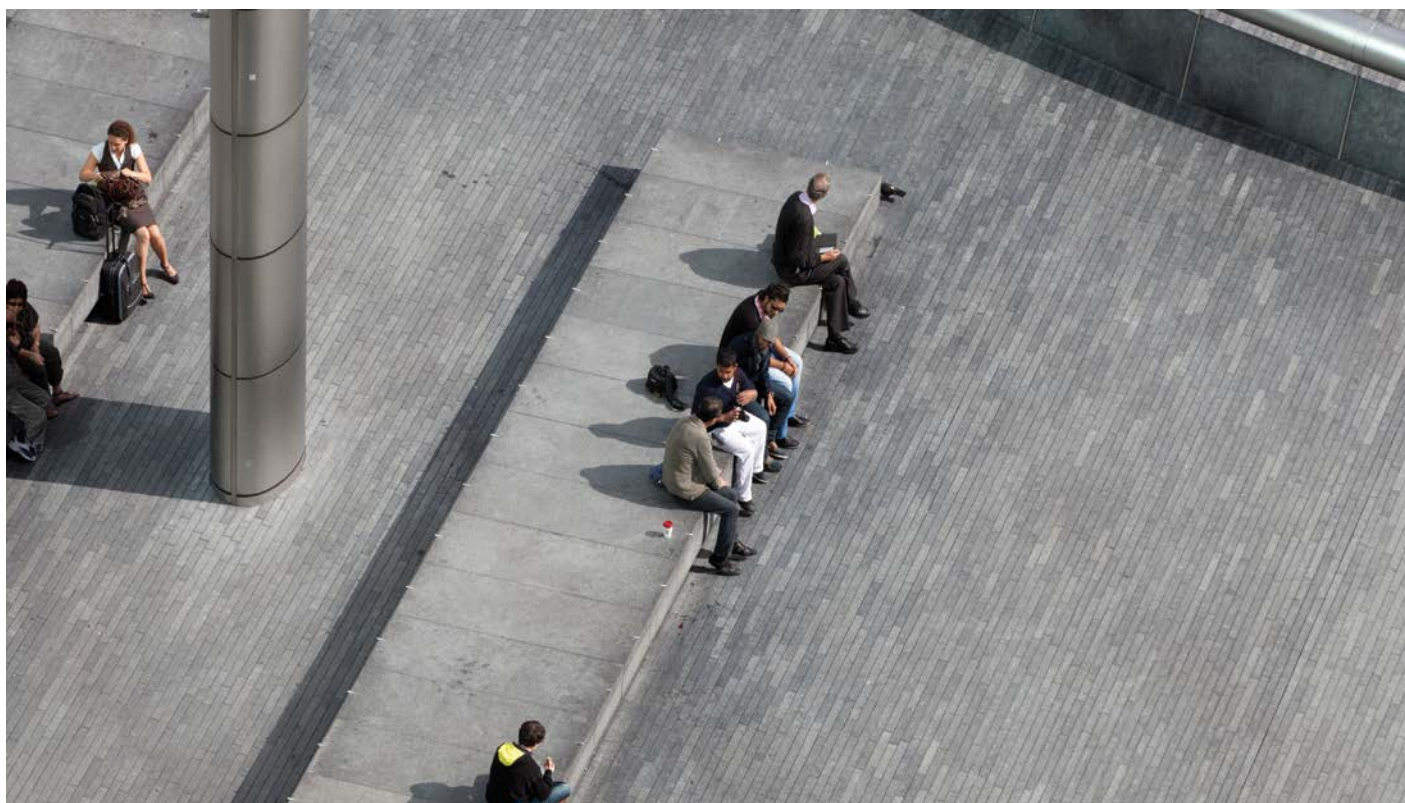
Esta cooperativa de plataformas turísticas para el turismo español permitirá a España ofrecer, con mucha más fuerza y de forma sencilla y económica, toda su oferta más allá del “sol y playa”, consiguiendo atraer a turistas que hasta ahora no tenían a España entre sus destinos objetivos. Por otro lado, permitirá fidelizar y hacer volver en distintas temporadas a turistas internacionales que ya eran conocedores y usuarios de los destinos de “sol y playa” nacionales. Es una forma de caminar de la mano con nuestro “*turista conectado*”, ofreciéndole en todo momento información útil sobre los servicios, productos y destinos que él desconoce: dónde debe ir, qué accesos tiene, qué pedir, qué llevar, etc.

Otra de las claves que consideramos para atraer nuevos turistas

internacionales y que debe potenciarse desde el sector turístico español, al margen de la cooperativa de plataformas, consiste en el estudio y análisis de los comportamientos y preferencias de los “*turistas conectados*” internacionales en Internet o en las redes sociales. Gracias a esta búsqueda proactiva, España podrá crear o adaptar un portfolio de productos y servicios vanguardistas y adaptados a las distintas tendencias puestas de manifiesto por los usuarios y potenciales visitantes. España conoce muy bien a los turistas y tiene productos tremendamente adaptados para aquellos procedentes de los principales países emisores de turismo de “sol y playa” que vienen a nuestro país: ingleses, alemanes y franceses. Sin embargo, debe trabajar en la creación de servicios y productos atractivos para el resto de países, centrándose en un principio en los emergentes como los BRICs (Brasil, Rusia, India y China). Por ejemplo, en

Brasil, 11 millones de jóvenes que hablan español y buscan divertirse han cogido el avión por primera vez en su vida en 2012; para ellos, al igual que para colectivos similares en el resto de países de Latinoamérica, deben promoverse medios y facilidades para que visiten nuestro país y disfruten de las ofertas disponibles.

Para poder profundizar en el conocimiento de los países más desconocidos por nuestras empresas turísticas y en sus tendencias turísticas, actualmente las principales empresas mundiales de software se encuentran desarrollando o perfeccionando **programas de identificación y captación de tendencias de los clientes (*Customer Insight*)**. Estas herramientas permiten conocer de primera mano los intereses de los turistas foráneos a través del análisis de los compartimientos de los usuarios archivados en diferentes bases de datos



informáticas o manifestados a través de las diferentes redes sociales.

Así, por ejemplo, en el caso de que se produzcan movimientos sociales o eventos culturales o festivos que atraigan a gran número de “*turistas conectados*” de diferentes procedencias y éstos sean promovidos a través de redes sociales, las nuevas herramientas de *Customer Insight* permiten detectarlos e identificar las características propias del evento, facilitando así a las empresas que las poseen extraer las necesidades de los potenciales usuarios y lanzar de forma casi inmediata productos y servicios que se adecúen a dichas necesidades, de tal forma que el usuario de manera casi inconsciente y sin esfuerzo pueda adquirirlo.

De igual modo, estos programas identifican las visitas realizadas a páginas de Internet de diferentes empresas ofertantes de servicios o productos y, a través de preguntas directas o indirectas, son capaces de segmentar perfiles, conociendo exactamente qué es lo que quieren y permitiendo a la empresas incluso adelantarse a los potenciales deseos o necesidades de sus clientes.

El reto, por lo tanto, no se centra tan sólo en ser capaz de identificar las nuevas tendencias y necesidades de los países emisores, sino también en poder trabajar en la elaboración de productos que puedan satisfacerlas. La Administración Pública puede aportar **información de valor y estudios** de los países gracias al trabajo realizado por los técnicos de turismo con los que cuenta Turespaña, los cuales están **almacenados en bases de datos**. Las bases de datos son la principal fuerza comercial actual y hay empresas que poseen información muy potente. Alcanzar alianzas con éstas para poder compartir información, es hacia donde deben dirigirse nuestros esfuerzos. Toda esta información es en la que deben basarse las compañías privadas para

desarrollar nuevos productos y/o servicios innovadores.

### **Lazos con la industria de Entretenimiento**

A diferencia de los bienes duraderos, los servicios turísticos son intangibles conjuntos de expectativas de ocio que los clientes no pueden inspeccionar físicamente en el punto de venta antes de la compra, ya que éstos normalmente se adquieren antes de disfrutarlos y lejos del lugar de consumo. En consecuencia, los consumidores asumen cierto nivel de riesgo, tanto económico como psicológico.

El crecimiento de los formatos digitales es evidente y será una de las grandes tendencias que se consolidarán en los próximos años, según la 13ª edición del *Global Entertainment and Media Outlook 2011-2015*, que anualmente elabora PwC. El sector de medios y entretenimiento crecerá en España un 2,5% hasta el 2016.

Este informe global del sector muestra que el acceso a Internet en España aumentará a ritmo considerable, pasando de 7.362 millones de dólares en 2011 a 10.242 millones de dólares durante 2016, un 6,8% en tasa de crecimiento compuesta anual, dato que indica una sociedad española cada vez más interconectada. En este sentido, la publicidad online y el acceso a Internet serán los segmentos que más crecerán en España en los próximos cuatro años, con incrementos del 14,2% y 6,8% respectivamente, seguidos del mercado de videojuegos –un 4,6% en España y 7,2% en el mundo–, gracias a la proliferación de las tablets y *smartphones*.

Ante estos datos, parece evidente que la explotación de estas industrias ha de ser una de las palancas clave para atraer al turismo internacional, al que venimos denominando “*turista conectado*”. Las sinergias con la industria de

Figura 3.

**Evolución del sector de Medios de Comunicación, Ocio y Entretenimiento en España 2011-2015, por industrias (en millones de dólares).**

|                                                 | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  |
|-------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Publicaciones corporativas</b>               | 2.213 | 2.338 | 2.296 | 2.022 | 1.861 | 1.778 | 1.737 | 1.738 | 1.756 | 1.781 |
| <b>Edición de libros de consumo y educación</b> | 4.035 | 4.139 | 4.220 | 4.092 | 3.995 | 3.945 | 3.937 | 3.972 | 4.028 | 4.098 |
| <b>Edición de revistas</b>                      | 1.642 | 1.713 | 1.558 | 1.229 | 1.218 | 1.233 | 1.257 | 1.282 | 1.312 | 1.341 |
| <b>Industria del cine</b>                       | 1.273 | 1.273 | 1.179 | 1.200 | 1.158 | 1.226 | 1.346 | 1.445 | 1.545 | 1.638 |
| <b>Acceso a Internet</b>                        | 3.788 | 4.522 | 5.128 | 5.355 | 5.966 | 6.379 | 7.006 | 7.725 | 8.483 | 9.597 |
| <b>Publicidad online</b>                        | 413   | 643   | 831   | 872   | 1.053 | 1.233 | 1.407 | 1.588 | 1.760 | 1.939 |
| <b>Edición de periódicos</b>                    | 3.896 | 4.334 | 3.747 | 3.213 | 3.114 | 3.067 | 3.068 | 3.091 | 3.140 | 3.213 |
| <b>Publicidad exterior</b>                      | 701   | 753   | 686   | 531   | 521   | 531   | 550   | 570   | 590   | 610   |
| <b>Radio</b>                                    | 844   | 898   | 851   | 712   | 696   | 709   | 726   | 743   | 762   | 780   |
| <b>Industria discográfica</b>                   | 744   | 400   | 362   | 299   | 268   | 245   | 224   | 212   | 205   | 201   |
| <b>Publicidad en TV</b>                         | 3.826 | 4.163 | 3.727 | 2.910 | 2.968 | 3.034 | 3.166 | 3.260 | 3.454 | 3.583 |
| <b>TV de pago</b>                               | 2.494 | 2.620 | 2.740 | 2.622 | 2.667 | 2.777 | 2.929 | 3.140 | 3.350 | 3.578 |
| <b>Videjuegos</b>                               | 982   | 1.243 | 1.378 | 1.244 | 1.289 | 1.353 | 1.425 | 1.512 | 1.597 | 1.716 |

Fuente: Informe de PwC, Global Entertainment and Media Outlook 2011-2015.

Entretenimiento y Medios permitirán ofrecer nuevos productos y evolucionar hacia un concepto de turismo más amplio, no entendido como descanso puro y duro, sino como turismo de ocio. Por ejemplo, podrían explorarse la puesta en práctica de tendencias innovadoras como la realidad aumentada, que permite acercar y construir experiencias de ocio sin necesidad de traslado físico.

España ha desarrollado durante los últimos años grandes infraestructuras para el turismo y el ocio, lo que ha supuesto una gran inversión que ahora es necesario explotar y rentabilizar, para lo cual ha de invertir en analizar y pensar proyectos y servicios que den uso a esas infraestructuras y que éstos sean atractivos para el turista, además de sostenibles. Podemos decir que España ha invertido y posee ya el “hardware” del negocio turístico y ahora le toca invertir en el “software”. Este “software” ha de estar basado en las experiencias demandadas por los “turistas

conectados” y no al revés, tal y como hemos argumentado en el punto anterior.

Un 30% de la toma de decisión del turista está basada en el destino (*Ver Figura 9, pág. 29, Turistas internacionales según motivo del viaje*). Si bien sigue siendo un porcentaje significativo, sin embargo, cada vez va perdiendo más importancia respecto de otros factores como son las experiencias a vivir en los destinos. Esto se pone de manifiesto en ciertos destinos turísticos históricos, que al no haber sido capaces de renovar sus infraestructuras ni su oferta, están viendo disminuir de forma significativa el número de visitantes año tras año. Por el contrario, aquellos que han sido capaces de renovar y modernizar su oferta, poniendo a disposición del turista nuevas experiencias que dan respuesta a sus necesidades y haciéndolas accesibles, están viendo cómo se incrementan sus visitantes de forma exponencial. Un buen ejemplo es la cadena hotelera Fiesta Hotel Group,



galardonada como la cadena hotelera con la Mejor Oferta de Servicio para el Clubber en Ibiza en los premios DeeJayMags 2010, por haber sido capaz de satisfacer las necesidades de sus turistas habituales con diferentes categorías de habitación tematizadas con equipos electrónicos y *amenities* especiales atractivas para este colectivo.

Creemos que es posible extrapolar esta fórmula a otro tipo de productos/ paquetes vacacionales que permitan a los turistas reconocer la amplia y atractiva propuesta y disfrutar de ventajas exclusivas, como por ejemplo, la combinación hotel + cata en bodega + entrada al museo.

Uno de los factores clave y que más influyen actualmente en la toma de decisión del turismo de experiencias es el **nivel de confianza que el servicio/ producto o experiencia turística** buscada le ofrezcan. Una forma de poder ganar la confianza del “*turista conectado*” es compartir en un lugar común las experiencias de otros turistas que ya han disfrutado de ella (son los conocidos portales p2p, *peer to peer*). La información y comunicación de los

productos y destinos a través de la red y de las redes sociales, poco a poco se han ido incorporando en las grandes compañías y operadores del sector, de tal forma que ha pasado de ser una ventaja o una diferenciación positiva para las que cuentan con ello, a una clara diferenciación negativa para aquellas que no. Es cada vez más habitual entre los turistas visitar en la red foros de opinión y críticas de usuarios sobre el producto o servicio común, y es muy interesante ver cómo la opinión de usuarios cuyos gustos o hábitos son totalmente desconocidos generalmente para el “*turista conectado*”, tiene un profundo impacto en la opinión de éste. Una mala opinión de un “*turista conectado*” descontento puede hacer a turistas potenciales plantearse de nuevo el destino, independientemente de que ésta opinión esté fundamentada o no.

Por tanto, estos portales p2p pueden convertirse en un arma de doble filo. Por un lado, son un claro reclamo de “*turistas conectados*” si las opiniones son favorables pero, por el contrario, existe un riesgo reputacional muy dañino en caso de que algún cliente no quede del

todo satisfecho, haya sido o no culpa del proveedor del servicio.

Para poder mitigar este riesgo consideramos que es fundamental permitir a los “*turistas conectados*” el disponer del producto y comprobarlo por sí mismos, y esto es posible hoy en día gracias a los avances tecnológicos que permiten a las distintas empresas turísticas mostrar sus productos de manera virtual. Los desarrollos informáticos y aplicaciones web que permitan un **conocimiento virtual previo del producto**, son herramientas en las que las empresas turísticas no pueden dejar de invertir. Las empresas privadas van por delante en este sentido y muchas de ellas, en unos subsectores turísticos más que en otros, están presentes en Internet e incluso algunas tienen aplicaciones desarrolladas para *smartphones*, pero esto debe ser sólo el comienzo.

El sector turístico debe ser capaz de adaptarse al máximo en cuanto a tecnologías se refiere para poder ofertar ese tipo de servicios, tanto cuando el “*turista conectado*” utiliza las redes sociales o Internet para buscar destinos turístico, como cuando el “*turista conectado*” se encuentra en España en algún lugar turístico obteniendo información de éste a través de su tablet o teléfono móvil.

Ello ha de empujarse tanto desde el ámbito público como desde el privado. Las Administraciones Públicas deben fomentar, potenciar y subvencionar la adaptación de los espacios turísticos públicos a las nuevas tecnologías, ofreciendo a los turistas visitas virtuales e información sobre el espacio en sí en todos los idiomas.

El uso de las nuevas tecnologías en el sector turismo es fundamental para su desarrollo. Un ejemplo de ello es la tecnología “BIDI (bidimensional) o QR (Quick Response)” que, en ciudades

como Berlín, ofrece al turista información digital instantánea sobre la zona en la que está, historia, mejores lugares cercanos para visitar, así como tiendas y restaurantes. La información abarca desde testimonios históricos gráficos, fotografías o videos a textos informativos y experiencias de otros turistas. De esta manera, con una simple aplicación (*App*) en su terminal móvil, el turista puede tener acceso a aquella información que le parece más útil de una manera rápida y fácil, organizándose así su tiempo y su viaje.

Basándonos en esta línea, es muy recomendable la colaboración entre la Administración y los principales agentes privados del sector turismo (hoteles, restauración, cultura, ocio...) para desarrollar una aplicación a nivel regional que dé respuesta a todas las necesidades del turista y además le ofrezca nuevas ideas en cuanto a rutas a realizar, destinos y servicios. Esta aplicación podría relacionar aquellos servicios de interés con los medios de transporte y enlazar destinos próximos, resolviendo así en una misma plataforma todas las necesidades posibles de los turistas.

La colaboración público-privada debe dirigirse a fomentar alianzas entre los distintos operadores del sector turismo, designando a un órgano delegado en el que participen profesionales representantes de cada subsector, habiendo sido elegidos éstos de manera democrática por sus integrantes. Esto permitiría que los desarrollos informáticos o las aplicaciones para los *smartphones* se conectaran, ofreciéndole al cliente los productos más interesantes en función de sus perfiles y aficiones manifestadas.

Otra de las posibles alianzas con la industria del entretenimiento que puede ayudar a fomentar el turismo y las visitas a nuestro país es **la industria audiovisual**.

Es conocido por todos el auge que ha experimentado en las últimas décadas el mundo de los videojuegos y el cine y la influencia que éstos tienen sobre la sociedad. Sin ninguna duda, las series de televisión y películas más populares han sido los mejores patrocinadores de ciudades como Nueva York, París o Roma. Sin embargo, se puede ir más lejos en el campo de la industria audiovisual; los videojuegos pueden ser una puerta de información de nuestro país al resto del mundo.

El porcentaje de adultos que reconocen usar videojuegos con asiduidad está en constante crecimiento. Según una encuesta de la Asociación Americana de Software de Entretenimiento (ESA), el 82% de los jugadores de videojuegos son adultos, de los cuales el 29% son mayores de 50 años, incremento del 10% respecto a los últimos 10 años. Estos videojuegos pueden ayudar a la industria del turismo, mostrando de una manera fácil y dinámica ciudades e, incluso, monumentos que puedan atraer a nuestro país a potenciales nuevos turistas.

La imagen de España puede proyectarse internacionalmente a través de películas, series o videojuegos gracias a sus paisajes, ciudades o a la industria deportiva (fútbol, baloncesto, automovilismo deportivo...), y todo ello, con la colaboración de personajes españoles mundialmente conocidos y de moda como Fernando Alonso, Rafa Nadal o Sergio García en el mundo del deporte; Ferrán Adriá, Carlos Arguiñano, Abraham García o José Andrés en el gastronómico; Antonio Banderas o Javier Bardem en el cine; Julio o Enrique Iglesias en la música, etc.

Para la consecución de estos objetivos, se hace necesaria la colaboración de las Administraciones Públicas con los principales agentes privados del sector, fomentando de manera coordinada el desarrollo de videojuegos, películas y

aplicaciones de entretenimiento basadas en nuestro país.

**La colaboración con el subsector de los parques temáticos** es otra de las grandes alianzas que deben potenciarse desde el sector turístico. Las ciudades que cuentan con parques temáticos destinados al entretenimiento, suelen atraer a un gran número de familias y empresas, al igual que las ciudades con palacios de congresos, y cuentan con grandes museos o reputados restaurantes. Asociar todas ellas y ser capaces de encontrar los puntos de intereses comunes para cada perfil de turista y ofrecérselas a través de un *smartphone* o *tablet* es una gran ventaja competitiva que es necesario desarrollar antes que los países competidores, ya que es la mejor herramienta actual disponible.

Ambas industrias deben complementarse y retroalimentarse ya que están muy relacionadas. De nada serviría tener el mejor parque de atracciones si no podemos hospedarnos en hoteles de calidad y si el acceso a ellos es complicado y caro.

Proyectos como EuroVegas en Madrid van a atraer a una gran multitud de turistas y van a generar un enorme volumen de negocio turístico y no turístico alrededor, así como un gran número de puestos de trabajo. Lo que planteamos desde PwC es convertir a España en un gran espacio turístico interconectado, que se adapte en función de los distintos perfiles de turistas y, todo ello, gracias a la promoción de los mismos a través de la informática y de las empresas de entretenimiento.

### **Turismo de negocio (congresos y convenciones)**

El segundo motivo por el que los turistas visitaron España en 2011 fue por trabajo y negocios (7,2%).

Madrid y Barcelona se encuentran entre las 17 ciudades con mayor atractivo turístico de Europa, según el estudio de

PwC, Best Placed to Grow. European Hotels Forecast 2011-12 y el ranking anual de la International Congress and Convention Association (ICCA). Esta última sitúa a España en el tercer puesto a nivel mundial en número de eventos de reuniones celebrados en 2011, solo por debajo de Estados Unidos y Alemania, con un total de 463 eventos.

A pesar de la crisis económica que atraviesa nuestro país, el sector de convenciones y congresos experimentó en 2011 una evolución positiva al haber incrementado sus llegadas internacionales en un 1% y el gasto realizado en un 1,57%, todo ello sin contar con el mercado nacional de reuniones, que también genera una importante actividad.

Sin embargo, derivado de la contracción en la economía, existen una serie de limitaciones que impiden un mayor crecimiento al sector de congresos y convenciones que están afectando tanto a España como al resto de países europeos donde se encuentran muchas de las sedes de empresas de automoción, farmacéuticas, servicios financieros, nuevas tecnologías o del sector

construcción que, históricamente, han sido quienes han organizado más eventos de estas características. El efecto provocado en el mercado es doble: en primer lugar, las empresas tienen menos presupuesto y el primer epígrafe donde se tiende a recortar es el de congresos y convenciones y, en segundo lugar, aquellas empresas que han conseguido crecer en los últimos ejercicios, se solidarizan con el ambiente general y, alegando motivos éticos, continúan con la corriente austera que impera en el mercado.

En línea con la reducción del presupuesto, estudios realizados por expertos apuntan a que las compañías tienden cada vez más a realizar los congresos en sus propios países, más cerca de sus sedes, para así ahorrar costes.

Además de la crisis, otra barrera que afecta de forma negativa a este tipo de turismo son las nuevas medidas fiscales más restrictivas que impiden, como anteriormente, una deducción fiscal de los gastos por este concepto de las bases imponibles a las compañías que los celebran.

Figura 4.  
Estadísticas del Ranking ICCA por países y ciudades.

| Posición | Países 2011    | Reuniones  | Países 2010    | Reuniones  | Posición | Ciudad 2011      | Reuniones  | Ciudad 2010      | Reuniones  |
|----------|----------------|------------|----------------|------------|----------|------------------|------------|------------------|------------|
| 1        | Estados Unidos | 759        | Estados Unidos | 623        | 1        | Viena            | 181        | Viena            | 154        |
| 2        | Alemania       | 577        | Alemania       | 542        | 2        | París            | 174        | <b>Barcelona</b> | <b>148</b> |
| 3        | <b>España</b>  | <b>463</b> | <b>España</b>  | <b>451</b> | 3        | <b>Barcelona</b> | <b>150</b> | París            | 147        |
| 4        | Reino Unido    | 434        | Reino Unido    | 399        | 4        | Berlín           | 147        | Berlín           | 138        |
| 5        | Francia        | 428        | Francia        | 371        | 5        | Singapur         | 142        | Singapur         | 136        |
| 6        | Italia         | 363        | Italia         | 341        | 6        | <b>Madrid</b>    | <b>130</b> | <b>Madrid</b>    | <b>114</b> |
| 7        | Brasil         | 304        | Japón          | 305        | 7        | Londres          | 115        | Estambul         | 109        |
| 8        | China          | 302        | China          | 282        | 8        | Ámsterdam        | 114        | Lisboa           | 106        |
| 9        | Holanda        | 291        | Brasil         | 275        | 9        | Estambul         | 113        | Ámsterdam        | 104        |
| 10       | Austria        | 267        | Suiza          | 244        | 10       | Pekín            | 111        | Sidney           | 102        |

Fuente: International Congress and Convention Association (ICCA).

Todo esto puede llevar a pensar que el turismo de convenciones no va a poder aportar nuevos turistas internacionales con respecto a ejercicios pasados y que, por lo tanto, no va a ser una buena palanca de crecimiento de ingresos procedentes del extranjero. Sin embargo, PwC y varios expertos colaboradores entrevistados creen todo lo contrario y consideramos que España tiene todavía oportunidades a explotar en este ámbito.

Una hipotética mejora de las perspectivas macroeconómicas a finales de este año nos hacen ser optimistas en cuanto al incremento del turismo de convenciones respecto de los últimos ejercicios. Es esperable que los directivos de las compañías entiendan que, tras cinco años de duros ajustes presupuestarios para convenciones, congresos y demás viajes de negocios, ha llegado el momento de volver a organizar este tipo de eventos, que son tan necesarios y ventajosos para su negocio.

El turismo de congresos y convenciones no sólo ofrece a las empresas la posibilidad de concentrar a los trabajadores con el fin de tratar temas de interés para la industria, ampliar conocimiento o generar sensación de equipo, sino que puede considerarse como un premio para los empleados por buen desempeño. Podemos, por tanto, entender el **turismo de negocios**, como **trabajo más ocio**, como la suma de un componente puramente laboral y de un componente importante de ocio y recompensa para el trabajador.

El turismo de convenciones se soporta en una base de infraestructuras y servicios complementarios (alojamiento, transporte, ocio...), además de verse favorecido por la seguridad y estabilidad de un país.

La inversión nacional realizada en infraestructuras capaces de dar cabida a empresas internacionales para celebrar

sus congresos anuales o sus convenciones, ha sido muy significativa en los últimos años. Adicionalmente, España también ocupa una **posición de liderazgo en infraestructuras de transporte**, siendo líder europeo en trenes de alta velocidad y en número de aeropuertos. Asimismo, cuenta con una red de carreteras vanguardistas óptima para la comunicación ágil y segura entre los aeropuertos y los destinos finales para la celebración de congresos.

Las grandes ciudades como Barcelona, Madrid y Valencia cuentan ya con un lugar privilegiado en el ranking de ciudades de congresos, pero su capacidad es todavía mayor ya que los ratios de ocupación de sus palacios y hoteles tienen todavía mucho recorrido para mejorar.

Por otro lado, al ser líderes de turismo en sector de “sol y playa”, contamos también con una gran variedad de hoteles de gran calidad y precios competitivos fuera de las principales ciudades, lo que posibilitaría la realización de congresos en zonas costeras. Muchas de las zonas marítimas tienen palacios de congresos con capacidad suficiente para acoger a un gran número de visitantes y plazas hoteleras para hospedarlos.

Como se menciona anteriormente, el sector de convenciones se sustenta en una serie de infraestructuras y servicios complementarios. En nuestro país tenemos la infraestructura necesaria y el servicio complementario que reclaman este tipo de turistas por lo que si queremos convertir a España como destino preferido de las empresas para organizar sus convenciones debemos ser más competitivos y, además, nuestra oferta debe convencer vía precios. Alguno de los expertos entrevistados del sector apunta que sería positivo orientar algunas políticas públicas y privadas para alcanzar el objetivo común de volver a ser un destino competitivo. En este sentido, hay bastante consenso en el

Figura 5.

**Destinos preferidos por las empresas para organizar reuniones en 2013.**

| Norteamérica  | Europa    | Asia     | América Central y del Sur           |
|---------------|-----------|----------|-------------------------------------|
| Orlando       | Londres   | Shanghai | Rivera Maya/Cancún/<br>Quintana Roo |
| Washington DC | París     | Singapur | Río de Janeiro                      |
| Las Vegas     | Ámsterdam | Sidney   | San Juan                            |
| Miami         | Barcelona | Beijing  | Buenos Aires                        |
| Chicago       | Bruselas  | Bangkok  | Punta Cana                          |

Fuente: Informe de Previsiones Globales 2013 de American Express Meeting & Events.

sector sobre la reducción de tasas aeroportuarias u hoteleras como vía para mejorar el posicionamiento precio de nuestra oferta.

España ha sido históricamente uno de los **países líderes en turismo de “sol y playa”** gracias a su clima, hoteles, infraestructuras y servicios de calidad. Estas infraestructuras y servicios, parques temáticos, museos, campos de golf, zonas históricas, centros comerciales, zonas de ocio, etc., que históricamente han sido destinados a la temporada estival, están disponibles el resto del ejercicio con niveles de ocupación y uso mucho menores. El clima fuera de temporada estival es mucho menos hostil y, por lo tanto, más favorable que en el resto de países líderes en turismo de convenciones, lo que sin duda debe ser otro de los factores positivos en los que apoyarse.

Los numerosos parques temáticos en varias de las ciudades que cuentan a su vez con palacios de convenciones suelen ser un grandísimo reclamo para eventos y convenciones de empresas, ya que son una buena forma de poder continuar la jornada de una forma más liviana y amena dentro del marco laboral. Prueba de ello es la posición que ocupa Orlando en el Informe de Previsiones Globales 2013 realizado por American Express para el turismo de negocios, en el que dicha ciudad, caracterizada por sus

parques temáticos, encabeza la lista de destinos preferidos dentro de Estados Unidos, por encima de Washington DC o Nueva York y seguida de cerca por Las Vegas, gracias al ocio que este último ofrece.

Por este motivo, si aislamos el componente puramente laboral de las convenciones y nos centramos en el componente de ocio para el trabajador, seguramente ocuparía el primer lugar en este tipo de eventos, al menos en Europa. Por ello, España debe ser capaz de poner en conocimiento todos los productos y servicios con los que cuentan muchas de sus ciudades de forma agregada: aeropuerto, hotel, palacio de convenciones, parque temático, gastronomía, cultura etc., y conseguir que el precio de todo ello sea más competitivo o iguale al de la competencia. En muchas de las ciudades españolas la inversión ya está hecha; ahora hay que ser capaces de explotarla para lograr rentabilizarla.

Un buen ejemplo de oferta agregada, aunque va a suponer una gran inversión, es Eurovegas. Además de los hoteles y casinos, Eurovegas contará con varias salas de convenciones, varios teatros, lujosos restaurantes, atracciones, que harán que las empresas consideren atractiva la celebración de convenciones en la capital, lo que sin duda incrementará el número de turistas

internacionales que vengan a España. Eurovegas probablemente nos posicione como líderes en el ranking de turismo de convenciones europeo.

Según encuestas realizadas a expertos recogidas en el Informe Previsiones Globales 2013 de American Express, la seguridad supone, cada vez más, un condicionante importante en la selección del destino.

Factores externos que puedan, potencialmente, impactar en el éxito de un evento o poner a los asistentes en riesgo, son una gran preocupación para las empresas organizadoras. **España es un país completamente seguro** y, además, ha sido capaz de proyectar esta imagen a nivel internacional. Es un factor diferencial sobre países competidores en el norte de África o el este de Europa, y por tanto hemos de apalancarnos en él para atraer empresas europeas y ser capaces de fidelizarlas, antes que los países mencionados solucionen este problema.

Los tres argumentos expuestos anteriormente junto con las perspectivas macroeconómicas de mejora son la base en la que España debe apoyarse para que, a través de la promoción por parte de agentes públicos y privados, se establezcan alianzas internacionales, y se potencie así el turismo de convenciones. Estas alianzas deben centrarse, sobre todo, en los **viajeros de negocios procedentes de mercados emergentes como Rusia y Oriente Medio**, de los que se ha detectado mayor afluencia, así como del resto de **los llamados BRICs** (Brasil, Rusia, India y China) o **la propia América Latina**, cuya clase media va emergiendo progresivamente con una capacidad de compra evidente en países además de Brasil, como Chile, Perú, México o Argentina. La identidad idiomática y la complementariedad de sus periodos vacacionales hacen muy interesante centrarse en poder dar servicio y acoger

o intentar atraer a visitantes de estos territorios (algunos de ellos con recursos también de “sol y playa” como México y Brasil), focalizando acciones comerciales y de inversión en los mismos, no ya como países de turismo receptivo para los españoles, sino también como países de turismo emisor hacia nuestros recursos en temporada media y baja.

Estas alianzas deben realizarse con el apoyo de la Administración Pública española, quien debe tratar de coordinarse y llegar a acuerdos con las Administraciones Públicas extranjeras y realizar convenios en materia legal, fiscal o incluso laboral, así como campañas de promoción país, donde se pongan de manifiesto las ventajas de España como nación: la seguridad, las infraestructuras, los precios competitivos, el clima, los buenos accesos vía aeroportuaria, etc.

Por su parte, las empresas privadas deben ser las que inviertan en marketing y promoción de sus propios negocios pero, para poder maximizar los resultados de estas campañas, deberían, en la medida de lo posible, realizarse de forma agregada y coordinada, agrupando todos los productos y servicios englobados dentro del turismo de convenciones.

Un posible mecanismo de coordinación sería la creación de una cooperativa turística o asociaciones de interés que podrían promover, desarrollar, organizar y ofrecer servicios turísticos a instituciones estatales o privadas, a potenciales turistas y, además, a sus propios asociados.

Si España logra captar a empresas internacionales no tan afectadas por la crisis a través de ofertas intermodales con otro tipo de servicios turísticos, podrá comenzar a rentabilizar el gran esfuerzo realizado en la construcción de infraestructuras destinadas a este tipo de eventos.

Para ello, es fundamental que exista buena conexión aérea con capitales europeas y vuelos disponibles a precios competitivos y que, las comunidades autónomas y resto de propietarios de palacios de congresos o salas de convenciones, ofrezcan precios atractivos, de tal forma que la elección de España para este tipo de eventos no suponga un coste extra sobre otros países

competidores, especialmente Alemania. De esta manera, siendo competitivos en precio de viaje, más convención, más hotel, conseguiremos sin duda ser el país líder en Europa y, además, recortar la distancia de forma significativa con EEUU en este tipo de turismo, ya que nuestra oferta complementaria es ya claramente diferencial y más atractiva para los asistentes.



# 2

---

*Innovar para  
desestacionalizar*

## 2. 1. Contexto

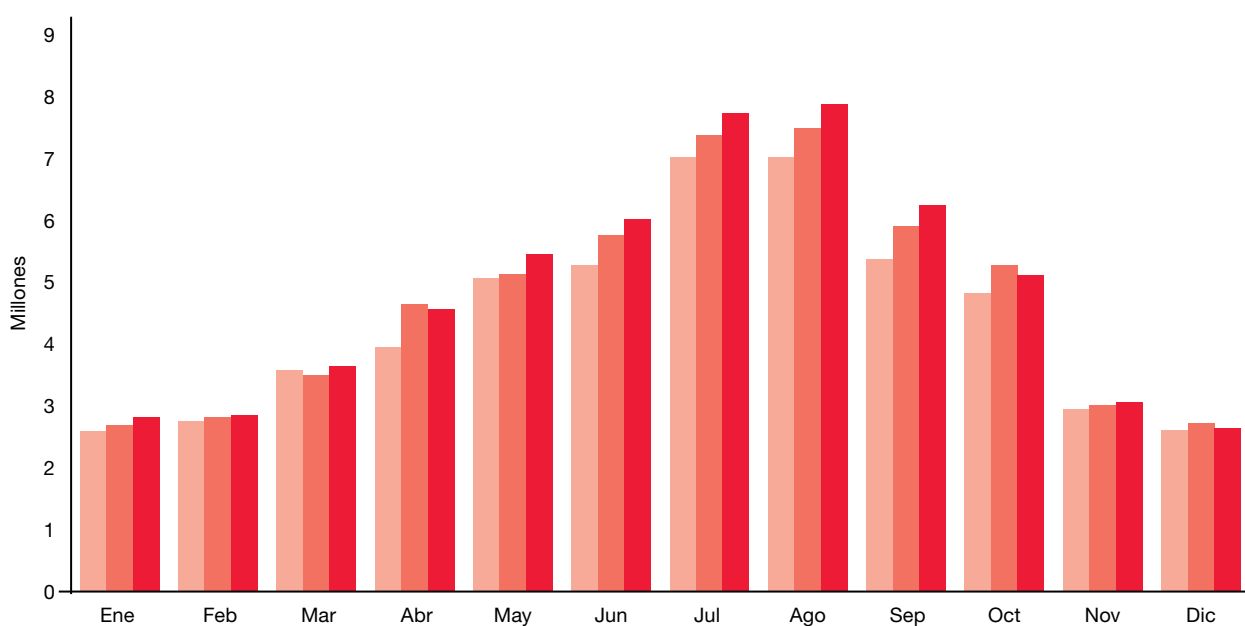
A nivel mundial, según las estimaciones de la Organización Mundial de Turismo (OMT), la evolución de los flujos turísticos tenderá a crecer un 3,3% de media anual hasta 2030, con incrementos de entre 40 y 42 millones de viajeros al año hasta dicha fecha. En este sentido, durante el año 2012, España recibió la llegada de 57,7 millones de turistas extranjeros, lo que supuso un aumento del 2,7% respecto a 2011.

No obstante, la llegada de turistas internacionales tiene un marcado carácter estacional, recibándose en verano cerca del 40% de las visitas del año. Concretamente, el 37,7% de los turistas internacionales que nos visitaron eligieron los meses de verano (de julio a septiembre), periodo que concentró la mayor parte del gasto y en el que los principales mercados emisores fueron, por orden: Reino Unido (23,7%), Alemania (16,2%) y Francia (15,5%) siendo Baleares el destino más visitado.

Por ello, debemos focalizar los esfuerzos en **tomar medidas para fomentar la desestacionalidad del turismo nacional e internacional**. Desde nuestro punto de vista, el sector turístico cuenta con un gran potencial para mostrar y convencer, tanto a turistas nacionales como internacionales, que España no es sólo “sol y playa” sino mucho más. Las épocas de crisis requieren cambios y planteamientos de nuevos modelos capaces de alinearse con las nuevas realidades. En este contexto, es necesario adoptar medidas que permitan **adaptarse** a la situación socioeconómica mundial e **innovar** para seguir atrayendo a millones de visitantes de todo el mundo.

El sector turístico de España reclama, desde hace tiempo, un proceso de transformación que consiga afianzar la competitividad y mejorar su liderazgo mundial. Son necesarios cambios para renovar la oferta turística de masas y adaptarla a una **nueva demanda**, cada vez más exigente, que busca destinos

Figura 6.  
**Llegada de turistas internacionales, por meses 2010, 2011 y 2012 (en millones).**



Fuente: IET, Movimientos turísticos en fronteras (Frontur).

diferenciales. Necesitamos ser más competitivos dentro y fuera de España. Para transformar todos esos cambios en fuentes de ingreso será fundamental **provocar la mejora del conocimiento de nuestro potencial** como país de destino turístico.

## 2.2. Reto

En un entorno de contracción económica y presupuestaria, el gran reto del sector turístico español es, sin duda, el de fomentar la desestacionalización para intensificar la actividad turística en temporada media y baja en los primeros cuatro días de la semana. Esto permitiría crear más empleo en el sector durante los meses de temporada baja, reactivando así el mercado laboral además de la rentabilidad total.

Queremos plantear como reto *la minoración de los “valles” históricos que existen en el ciclo estacional, tanto de temporada baja frente a la alta, como de entre semana frente al fin de semana, elevando el porcentaje que representa la afluencia de los turistas nacionales e internacionales en estos periodos a un mínimo del 20% del total.*

## 2.3. Soluciones propuestas

### **Turismo como un servicio anual**

Como vía para impulsar la desestacionalización, la primera medida sería replantear el ciclo de vida actual de nuestro producto turístico; esto es, ofrecer turismo no como producto de uso puntual en el tiempo tras el cual, tanto el cliente como el destino, vuelvan a ser irrelevantes para la industria turística, sino **turismo como un servicio anual**, un proceso continuo que pueda acompañar al turista a lo largo de su vida. Ofrecer una gama de productos a lo largo de todo el año que cubra las expectativas de la demanda; una nueva experiencia de viajar no ligada únicamente al descanso en verano, sino a renovarse, a probar

nuevas culturas y gozar de momentos de bienestar diversificado a lo largo de todo el año, de forma constante y reiterada en el tiempo. **Queremos tener al “turista conectado”**. Para ello es fundamental potenciar al máximo la colaboración multidestinos y la intermodalidad en el transporte. Una adecuada difusión al público idóneo de forma barata y sencilla. Hasta el momento, la diferencia entre los productos de temporada y de fuera de temporada se ha basado principalmente en el pricing (precios de temporada alta y precios de temporada baja). Sin embargo, consideramos que **es necesario potenciar otra serie de características de los productos y servicios ofertados fuera de temporada**, que los hagan destacar para el público objetivo, que en esencia es diferente al de temporada. Los viajes del IMSERSO son uno de los mejores casos de éxito de cómo ser capaz de convertir un producto o destino estacional del “sol y playa” en algo muy atractivo para un nicho de mercado, la tercera edad, que busca otro tipo de ocio, de playa y de entretenimiento. Otro ejemplo de producto desestacionalizado, con un gran éxito, es el Camino de Santiago, con una afluencia de turistas muy notable fuera de la temporada alta.

España cuenta con una oferta turística amplia y de gran calidad, adicional al turismo de “sol y playa”, que es muy valorada por los especialistas, críticos, entendidos y aficionados a cada una de las diferentes tipologías, pero que sin embargo es prácticamente desconocida para el resto de público objetivo. Ejemplo de estos otros tipos de turismo son el gastronómico, el histórico cultural y el deportivo. Todos estos productos han de ser puestos a disposición de los potenciales turistas mediante canales adicionales al “boca-boca” y reforzarse con aquellos factores favorables que nos definen como país atractivo: la hospitalidad, la seguridad y la gran accesibilidad a todos los destinos gracias a nuestra infraestructura de transporte.

Desde el punto de vista internacional, según el informe de movimientos turísticos en fronteras de 2011, España recibe fundamentalmente turistas que repiten visita, lo que refleja su grado de fidelidad a nuestro país. Así, en 2011, el 83,5% de los mismos declararon haber estado previamente en este destino, de los cuales, un 41% habían acudido diez o más veces.

España tiene identificados sus “*quick wins*”: destacarnos tanto por calidad como por la variada oferta. La fidelidad y lealtad del turista proporciona lealtad al destino. La idea es lograr que el segmento de masas, así como que el “*turista conectado*” sepa que “**España es entretenimiento todo el año**”. Si conseguimos difundir esta idea, se logrará ampliar la demanda y, en consecuencia, el número de visitantes (fidelizados y nuevos), generando incluso recurrencia.

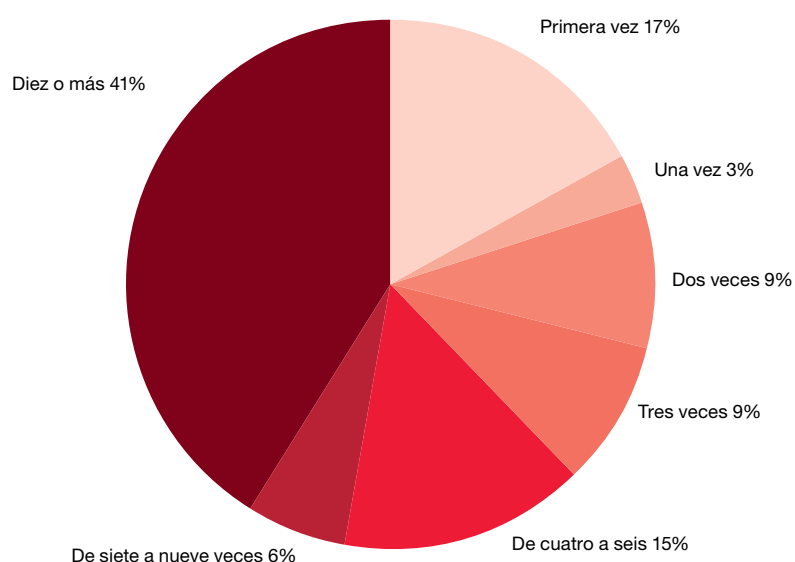
En este sentido, una posible iniciativa sería aprovechar la estancia de los

turistas en nuestro país, en época estival, **para promocionar toda nuestra oferta mediante campañas de difusión** de las alternativas turísticas.

El objetivo es fidelizar y **transmitir que somos diferentes**. Las campañas se llevarían a cabo en cada uno de los destinos españoles, con la ventaja de que el coste de promoción para un “*turista conectado*” fidelizado es mucho menor que para un turista nuevo. En este contexto, algunas de las medidas a adoptar serían:

- La creación de **una tarjeta de puntos** a la que podrán asociarse empresas españolas y que cuente con un programa de fidelización del turista para viajar fuera de temporada. Esta tarjeta acumulará puntos o millas para viajar a menor coste y gozar de un trato preferente, como parte de la filosofía de las tarjetas de viajero frecuente o programas de fidelización. Un servicio gratuito con el que las compañías aéreas y de transporte buscan ganarse la

Figura 7.  
**Turistas internacionales a España según número de visitas anteriores.**  
**Porcentaje sobre total (2011).**



Fuente: IET, Hábitos de los turistas internacionales (Habitur).

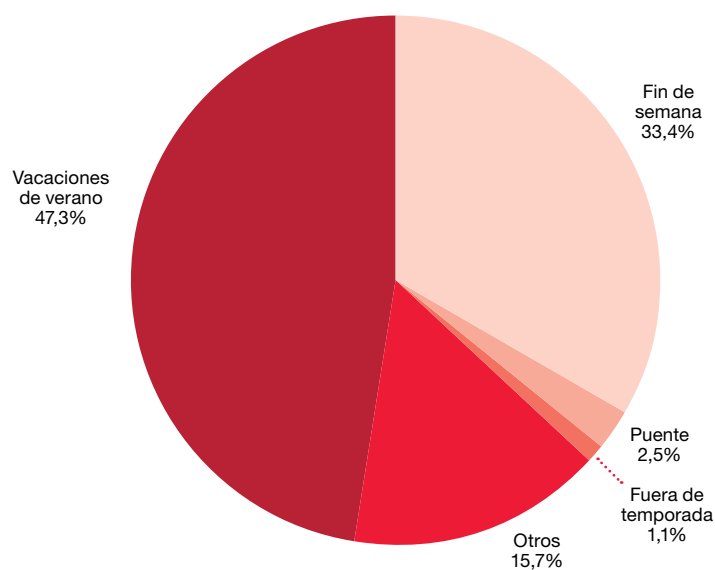
lealtad de sus clientes. Los puntos también serían válidos para otros servicios externos tales como noches de hotel o para descuentos en establecimientos comerciales. El proceso también funciona a la inversa: se pueden conseguir millas o puntos al reservar una habitación, alquilar un coche o pagar con tarjeta de crédito, siempre que las empresas estén asociadas a alguno de estos sistemas. Un cliente fiel vale muchos puntos. Por ello, consideramos que una tarjeta de puntos España fomentaría el turismo y a la vez incentivaría y fidelizaría a aquellos clientes/turistas a visitar nuestro país.

- **Promoción de viajes fuera de temporada alta** a precios especiales para todos los turistas que quieran beneficiarse de ofertas exclusivas y ventajas si vuelven en temporada baja, a través de alianzas con hoteles, centros comerciales, centros de cultura y ocio, etc.
- **Crear alianzas público-privadas** para analizar nuestro potencial, crear

interdependencia entre iniciativas y comunicar de forma eficiente que **España es capaz de cubrir las necesidades** del turista, lo que nos permitirá acelerar la obtención de beneficios sostenibles en el tiempo.

- **Premiar el anticipo** de las reservas.
- **Favorecer una mayor afluencia de turismo nacional en periodo distinto al estival.** Diversificar los días festivos o puentes de cara a descentralizar los periodos festivos en toda España. La concentración de turismo nacional en época estival atiende a razones políticas y de calendario, tanto escolar como laboral. Si tenemos en cuenta el calendario laboral de los países emisores de turismo podremos adaptar nuestra oferta a su disponibilidad. En definitiva, tomar medidas que permitan coordinar de la mejor manera posible los días de festivo nacional, de comunidad autónoma y de fiestas locales con el objetivo de evitar solapes.

Figura 8.  
**Viajes de los residentes en España según tipo de viaje realizado. (Agosto 2012, datos provisionales).**



Fuente: IET, Movimientos turísticos de los españoles (Familitur).

Pese al escenario económico de nuestro país, son muchos los españoles que siguen demandando viajar. Por ello, es esencial concentrar mayores esfuerzos en promocionar y difundir nuevos productos y ofertas que hagan más atractiva nuestra oferta que la de fuera. Contamos con numerosos productos, festivales, alternativas culturales o naturales que muchos de los turistas nacionales desconocen y que, sin duda, tienen una gran entidad competitiva.

### Cartera turística

Una segunda aproximación para desestacionalizar sería reflexionar sobre la amplitud de nuestra **oferta turística**. En este sentido, lo primero que debemos hacer es realizar un diagnóstico global de la situación actual, en el que seamos capaces de identificar productos:

- **adaptables** a las nuevas motivaciones de los turistas
- que aporten **valor añadido** a dicha demanda

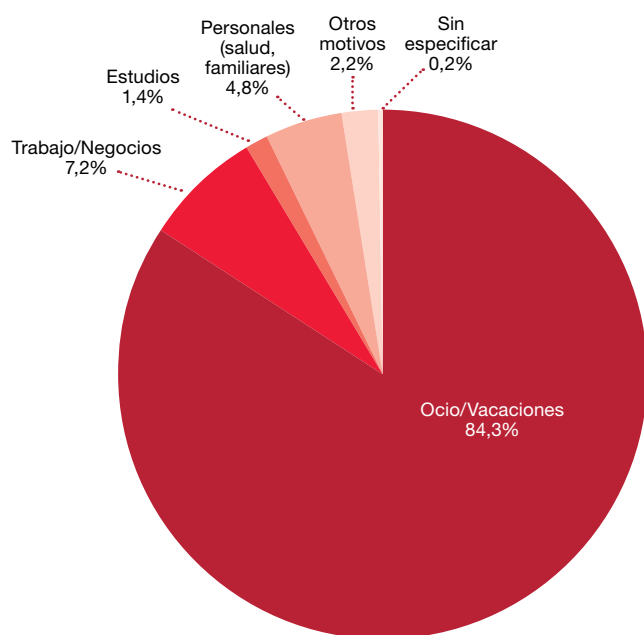
- susceptibles de crear posibles **sinergias** con otros

En la actualidad, la mayor parte del sector ya está realizando una gran inversión y un gran esfuerzo en tratar de segmentar, diversificar y en crear una oferta turística para adaptarla a una nueva demanda pero, en la mayor parte de las ocasiones, sin tener suficientemente en cuenta el público al que se va a dirigir.

En España sabemos que existe una tendencia histórica que revela que, un alto porcentaje de los turistas internacionales que nos visitaron, eligieron el periodo estival para hacerlo y que, en 2012, los motivos de las llegadas a España de turistas internacionales fueron, en primer lugar, el ocio y las vacaciones (el 85,7% de las llegadas), seguido a gran distancia por el segmento de trabajo y negocios, (6,8%) en retroceso respecto al año anterior. En tercer lugar quedaron los motivos personales familiares, de salud y de compras, (el 4,2% de las llegadas), los estudios (un 1,6%) y “otros motivos” (1,6%).

Figura 9.

**Turistas internacionales según motivo del viaje. Porcentaje sobre total, (año 2011).**



Fuente: IET, Movimientos turísticos en fronteras (Frontur).

En 2011 los principales motivos del turismo mundial fueron el ocio y recreo (51%), motivos personales (27%) y, en tercer lugar, los negocios o motivos profesionales (15%). El objeto de la visita del 7% restante de las llegadas no se especificó.

El turismo internacional que visita nuestro país y el turismo mundial comparten los mismos motivos para viajar. Sin embargo, los motivos representan diferente peso. A nivel mundial destaca con un 27%, como segundo motivo de viaje, las razones personales. Hasta ahora, los esfuerzos mayoritarios de nuestra oferta se basan en el turismo de “sol y playa”, por lo que debemos focalizar nuestros esfuerzos en satisfacer una potencial demanda más motivada por otro tipo de **turismo de gran valor y calidad**.

España cuenta con mucha oferta alternativa al “sol y playa”, enfocada a periodos de fuera de temporada estival:

- **Turismo de ciudad:** Las ciudades ofrecen una gran diversidad de actividades en cualquier época del año y, por tanto, son claves para contribuir a desestacionalizar la demanda del sector. Barcelona es ejemplo de ciudad que no sólo ofrece turismo de “sol y playa”, sino que ha sabido explotar su potencial turístico de forma anual. Destaca, entre otros, por su oferta cultural, gastronómica, vida nocturna así como por ofrecer sinergias de productos como, por ejemplo, ocio para turistas de negocio. Este tipo de iniciativas pueden ser aplicadas a otras ciudades.

De esta manera, podemos usar las ciudades para promocionar las zonas adyacentes y potenciar el **turismo “de experiencias”**: un *“turista conectado”* que busca algo extraordinario en el destino. En esta línea, Turespaña ha publicado recientemente, en colaboración con el Instituto

Tecnológico Hotelero (ITH), un estudio titulado *Experimentando el éxito: creación y paquetización de experiencias turísticas, casos de éxito y experiencias de éxito para el turismo*, que recoge 11 casos de éxito y experiencias innovadoras para el turismo. El estudio pone el acento sobre cómo la creatividad y la innovación, el impulso local, y la capacidad de cooperación e integración, son capaces de generar nuevos productos y servicios turísticos que hagan sentir experiencias al *“turista conectado”* y generen beneficio al destino, a las empresas y pymes locales, y a los ciudadanos que residen a lo largo del año en estas localidades.

Otra de las posibles soluciones es desarrollar en determinadas ciudades un turismo de **shopping**. En países como Emiratos Árabes Unidos, por ejemplo, los hoteles están dejando de estar cerca de los centros comerciales para situarse dentro de los mismos, dando lugar a los nuevos “hoteles shopping”.

Este tipo de iniciativas requieren un leve pero importante esfuerzo de adaptación a una demanda mucho más exigente con factores como el horario de apertura, facilidades de pago (aceptación de tarjetas de crédito de esos países), atención al *“turista conectado”* por parte de personal en diferentes idiomas, wifi en zonas públicas, facilidades de transporte, facilidades de acceso a instalaciones y centros comerciales, etc.

- **Turismo gastronómico y el enoturismo.**

Desde un punto de vista gastronómico, España es un referente mundial. Cuenta con 3 de los 10 mejores restaurantes del mundo según los rankings mundiales y con una amplísima gama de cultura gastronómica y variedad, destacando en las zonas del País Vasco, Cataluña, Asturias y Galicia.



Nuestras bodegas han conseguido posicionar numerosos vinos con muy buenas puntuaciones en premios y galardones a nivel internacional. Ejemplo reciente de ello es que la revista vinícola ‘The Wine Advocate’, dirigida por el gurú estadounidense Robert Parker, otorgó 92 puntos en diciembre de 2012 a ‘Luis Cañas Crianza 2009’ de la Bodega Luis Cañas como mejor vino del mundo, en relación calidad-precio.

En diciembre de 2012, se firmó un convenio de cooperación entre el Ministerio de Asuntos Exteriores y el presidente de la Real Academia de Gastronomía para **proyectar la imagen de España en el exterior a través de la gastronomía**.

Desde PwC creemos que el sector debe aprovechar las oportunidades existentes y posicionar ambas actividades en el proceso de elección de destino por parte de los turistas

nacionales e internacionales. Sería interesante promocionar y difundir los eventos gastronómicos de cada Comunidad Autónoma y potenciar y desarrollar dicha oferta a nivel nacional e internacional. Contamos con una gran oferta gastronómica nacional, que favorece sin duda la comercialización de un turismo gastronómico de calidad, con el aliciente añadido de que cada lugar de nuestra región cuenta con vino, platos y productos únicos, capaces de atraer turistas a cada uno de los puntos de España.

Otro tipo de turismo cada vez más demandado es el **turismo de salud y bienestar**. El cambio demográfico en las sociedades europeas, con la numerosa generación de “baby boomers” que entrarán en edad de jubilación a partir de 2015, está acentuando esta tendencia. El envejecimiento de la población en los principales mercados emisores ha

derivado en una mayor demanda de productos relacionados con el bienestar y la salud. Un posible impulso a este tipo de turismo sería usar los hoteles que ofrecen a sus clientes servicios spa, sauna o jacuzzi como centro de partida y crear sinergias con la gastronomía ofrecida en los alrededores y zonas adyacentes.

Adicionalmente, otro segmento que está alcanzando un desarrollo significativo, impulsado por iniciativas del sistema privado de salud es el **turismo médico**, en sentido estricto, donde el viajero es atraído por la competencia técnica de los equipos médicos y las modernas instalaciones de los hospitales españoles.

- **Turismo deportivo.** Éste tipo de turismo cuenta con gran empuje y

debemos ser capaces de aprovechar la celebración de eventos deportivos, junto con la figura de nuestros embajadores del deporte como reclamo publicitario de nuestro país a nivel internacional. España cuenta con elevado número de celebridades deportivas de élite en diferentes disciplinas como el tenis, ciclismo y la Fórmula 1. A nivel de equipo, destacan la selección española de fútbol y la reciente ganadora Mundial de Balonmano masculino. Además, contamos con talento nacional que juega en equipos extranjeros como por ejemplo Pau Gasol en Los Ángeles Lakers de la NBA. Nuestros deportistas, de actualidad nacional e internacional, pueden contribuir significativamente a la generación y al fortalecimiento de una imagen positiva de España en el exterior.



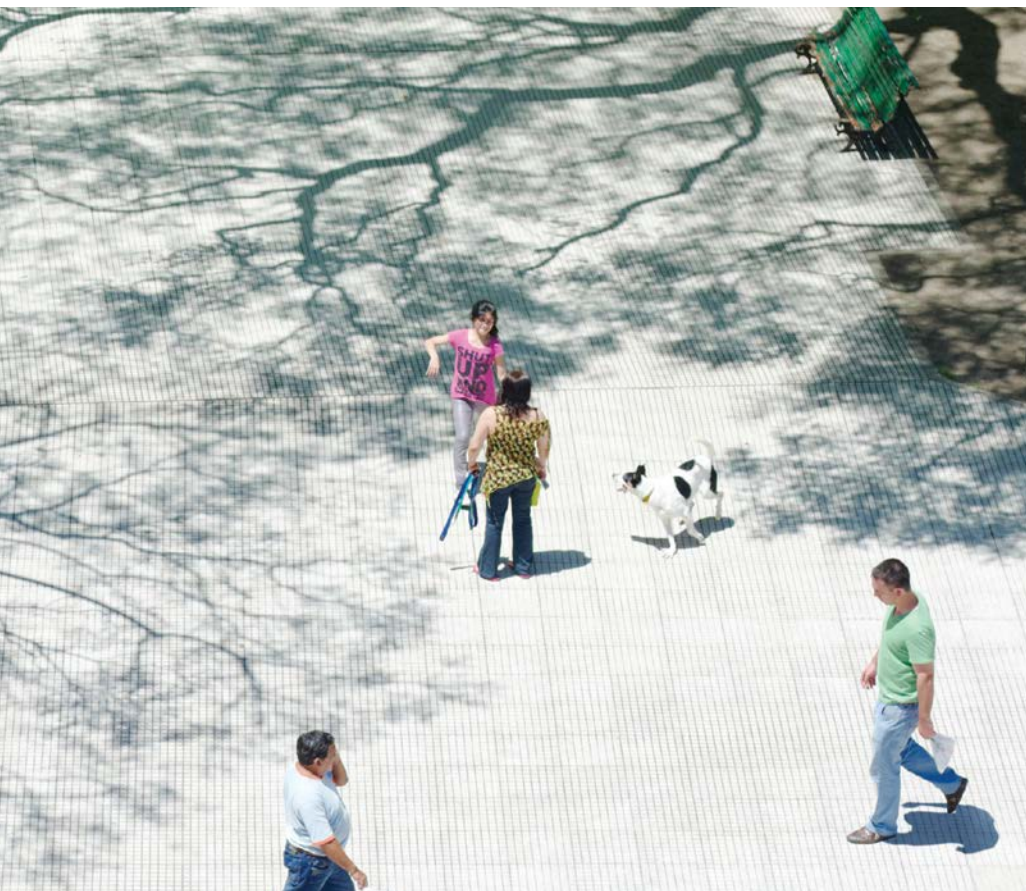
Buena muestra de ello es que los museos del Real Madrid y del Barcelona están entre los más visitados de ambas ciudades. Sin embargo, no está suficientemente explotada la imagen que proyectamos en el mundo.

- **Turismo de invierno y de montaña.**

Geográficamente España es el segundo país más montañoso de Europa después de Suiza. Esta condición natural ofrece, además de un paisaje heterogéneo, una amplia variedad de actividades de ocio y deporte rural como pueden ser la caza, senderismo, naturaleza, esquí, deportes de aventura, escalada y cientos de actividades propias de actividades de montaña. Estas actividades cuentan con un gran potencial de crecimiento para atraer a los turistas nacionales e internacionales a lo largo de todo el

año. Tenemos numerosas estaciones de esquí recientemente renovadas y de una calidad y extensión al nivel de las grandes estaciones europeas, pero con un clima mucho más favorable. En la temporada de esquí 2011-12, en el conjunto de las Estaciones de Esquí asociadas, se registraron un número de 4.505.715 visitantes (incluyendo esquiadores y no esquiadores).

- **Turismo cultural.** En España contamos con una de las herencias más ricas y extensas de Europa y del mundo, siendo un referente mundial en arte románico, gótico y arquitectura medieval. Tenemos numerosas rutas de iglesias, castillos y palacios a lo largo de la península, así como museos de gran reputación internacional. Según la encuesta de Gasto Turístico de 2011 (Egatur), más de cinco de cada diez



turistas realizaron alguna actividad cultural durante su estancia en España, un 10% más que en 2010. El atractivo cultural es la segunda motivación más importante en la elección del destino vacacional de los europeos, por detrás de la calidad-precio.

El estudio “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011” revela que España está situada en la 2ª posición, en relación con los recursos culturales.

Como parte integrante de nuestro patrimonio cultural, es necesario hacer mayor difusión de las fiestas autonómicas que distinguen a cada Comunidad (como las Fallas en Valencia, los San Fermín en Pamplona o la Feria de Abril en Sevilla) y que cuentan con gran atractivo turístico nacional e internacional, integrando las diferentes rutas y destinos de las Comunidades Autónomas.

- **Turismo de estudios.** El 1,6% de la entrada de turistas fue por motivos de estudio. Según el informe “Panorama de la Educación Indicadores de la OCDE 2012” en España sólo el 2% de los estudiantes universitarios son internacionales. Asimismo, el número de estudiantes internacionales matriculados en los programas de investigación avanzada asciende únicamente al 12,2%. En estos programas destaca el posicionamiento de Reino Unido, (41,7%) seguido de EE.UU. (27,8%), Irlanda (27,1%) y Suecia (24,2%).

España, tal y como pone de manifiesto la posición de liderazgo que ocupa en el ranking de países preferidos por los estudiantes de Erasmus está plenamente capacitada para vincular nuestra oferta al turismo de estudios, o al de idiomas ofreciendo paquetes de programas de orientación académica

destinados a escuelas, universidades o estudiantes extranjeros. Y además, no sólo para formarse y aprender la lengua, sino para disfrutar de nuestra cultura, de la naturaleza, del deporte o del ocio.

España no es líder mundial en ninguno de estos aspectos de forma individual. Sin embargo, agregando todos ellos es muy difícil encontrar un país que disponga de tanta oferta de calidad y tan atractiva para turistas internacionales a un precio tan competitivo.

Adicionalmente a estas nuevas tendencias, contamos con otros productos de éxito que podrían enriquecerlas en mayor medida y que permitiría focalizar nuestros recursos a otro tipo de turismo, como por ejemplo el turismo de convenciones (ver apartado de *Turismo internacional como palanca de crecimiento*).

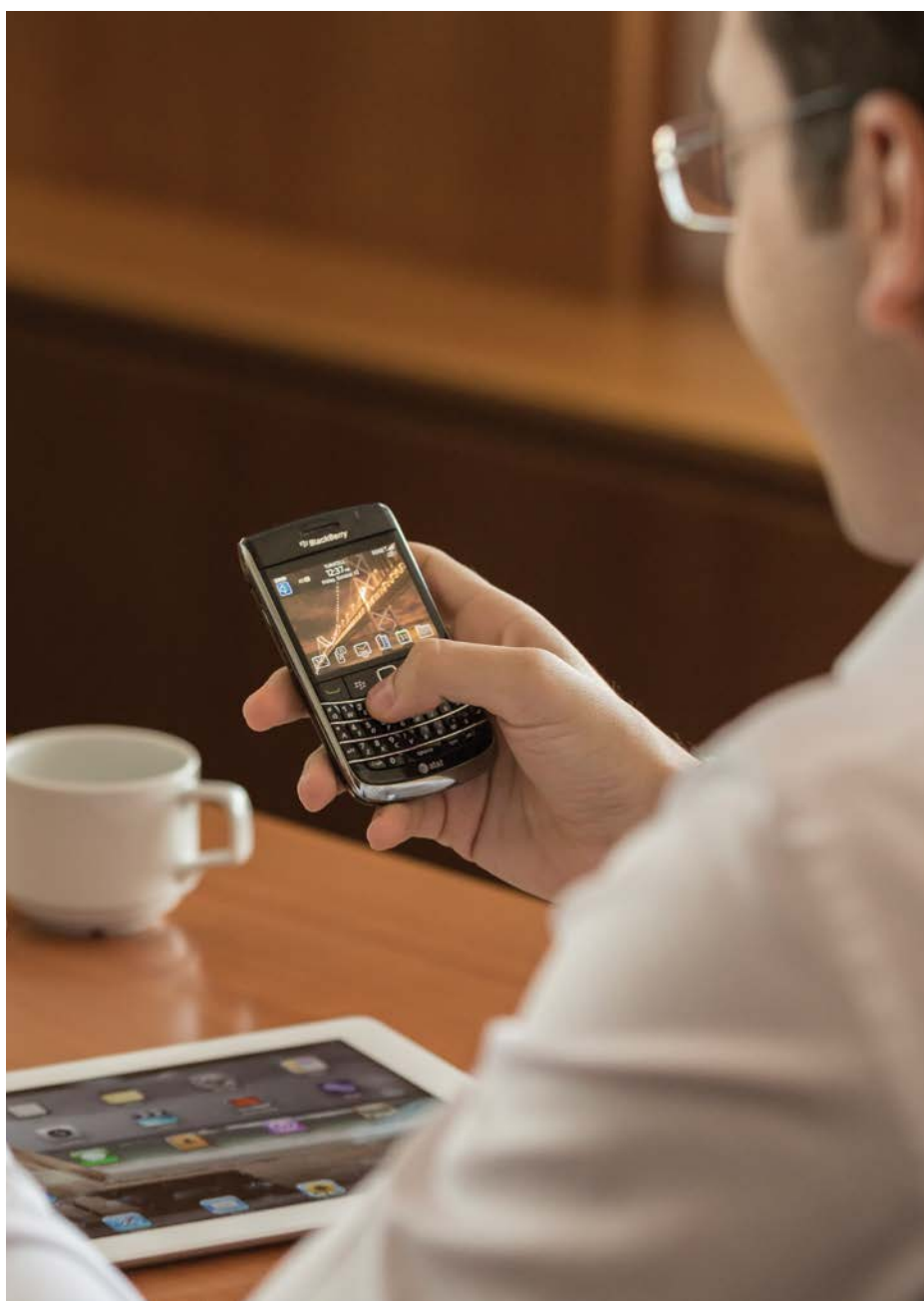
Un ejemplo de producto no estacional que aporta una gran afluencia de turismo nacional, son los programas de vacaciones para mayores, gestionados a través del IMSERSO (Instituto de Mayores y Servicios Sociales) en dependencia del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. La actual crisis ha incidido en el poder adquisitivo de los pensionistas españoles con el consecuente deterioro de la oferta ofrecida a este sector poblacional. Consideramos que es necesaria la colaboración público-privada para reactivar este tipo de ofertas y ampliar el apoyo económico asignado.

En base al planteamiento realizado, podemos afirmar que España cuenta con productos ya diseñados que le permiten posicionarse como potencial líder durante todo el año, si bien el sector público y privado deben trabajar de forma alineada para hacer llegar todos ellos al cliente de una forma ágil y sencilla, a través de las herramientas que

permiten llegar al “*turista conectado*”. De cada producto deberán potenciarse las características más atractivas para cada segmento de clientes a través de la información obtenida de las bases de datos y herramientas de Customer Insight. De igual modo, tendrán que adecuarse a las características propias de cada momento del año y de la semana, recalando los puntos más atractivos

para cada una, de cara a los intereses de los clientes potenciales.

Estas medidas propuestas a modo de conclusión, como ya se ha comentado en este epígrafe, no suponen necesariamente un incremento de coste y sí de los potenciales ingresos, lo que impacta directamente en la rentabilidad, palanca desarrollada a continuación.



# 3

---

## *Rentabilidad*

### 3.1. Contexto

El sector del transporte y turismo son industrias sometidas a unos costes fijos relativamente elevados, es decir, existen altos costes asociados a actividades independientes del nivel de ocupación, como el desplazamiento de un avión o la apertura de un hotel. Esto exige a las empresas alcanzar un determinado nivel de ventas elevado para cubrir costes y, a partir de ese punto, obtener beneficios.

En este contexto, el sector está acusando la caída del volumen de gasto del turismo nacional, muy condicionado por la crisis económica que atraviesa nuestro país y que, en parte, ha sido compensado en algunas geografías por el aumento del turismo internacional. En el entorno actual se plantean una serie de circunstancias que afectan a diferentes actores que están dañando la rentabilidad del sector.

Ante la pregunta de si existen aún así oportunidades de incrementar la rentabilidad en el sector turístico, la respuesta debería ser unánime y afirmativa, tanto por el potencial de crecimiento del sector a nivel global, como por el *know how* de la industria turística española.

En el capítulo de rentabilidad vamos a analizar el contexto y las palancas de mejora de la misma haciendo foco en sus principales actores: hoteles, líneas aéreas y agencias de viajes/turoperadores.

#### Hoteles

Según el análisis realizado por Exceltur a partir de la encuesta de ocupación hotelera del Instituto Nacional de Estadística (INE), el RevPar (*ingresos por habitación disponible*) se incrementó durante 2010 y 2011 un 0,4% y 1,4%, respectivamente. Las subidas en el ADR (*tarifa promedio diaria por habitación*) fueron mayores, del 4,3% en 2010 y llegando hasta el 6,3% en 2011. Para 2012, haciendo un análisis acumulado de los 9 primeros meses del año, se ha

producido un aumento del ADR del 2% pero, sin embargo, el RevPAR ha caído ligeramente (-0,3%) debido a la bajada de la ocupación en más del 2%.

Existen grandes diferencias en el comportamiento del segmento vacacional y urbano. Los hoteles vacacionales han experimentado un crecimiento del RevPAR (+4,5%) y del ADR (+4,4%), manteniendo estable la ocupación 0,1%. Esto se debe al turismo extranjero - que incluye el nuevo turismo ruso-, la inestabilidad de lugares competidores como Egipto y el reposicionamiento del producto en algunos lugares como Ibiza o Canarias.

En este mismo periodo, en el segmento urbano y en comparación con los meses de verano del año 2011, hay un nuevo e intenso descenso de los indicadores, con un descenso en el RevPAR (-4,8%), en el ADR (-0,9%) y en la ocupación (-3,9%).

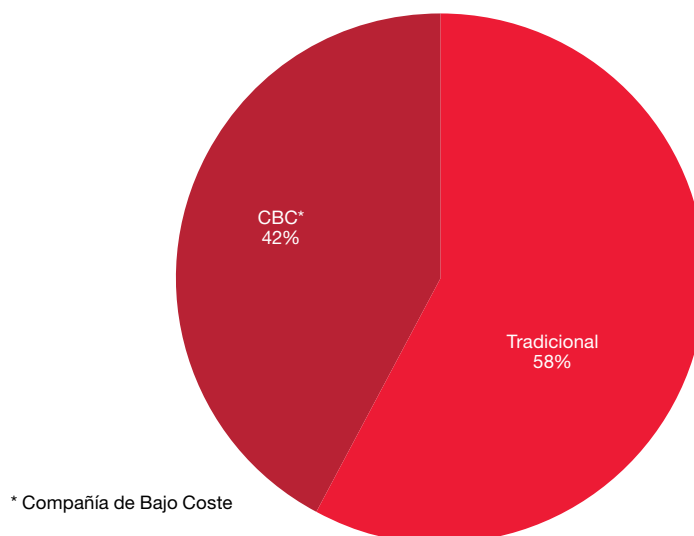
#### Líneas aéreas

En el segmento de las líneas aéreas, cuyo margen medio de explotación oscila entre el 2% y el 6% - datos de ACETA, Asociación de Compañías Españolas de Transporte Aéreo-, ha caído al 1% en 2012 - datos de IATA, International Air Transport Association, debido principalmente a las siguientes razones:

- Presión sobre los precios por el **aumento de las aerolíneas de bajo coste (en adelante CBC)**, que han transportado 36,6 millones de pasajeros en 2012 – un 1,4% más que en el año anterior – según el Instituto de Estudios Turísticos.
- **Aumento de los principales costes que no dependen de las aerolíneas:** el combustible que representa más del 30% de los costes operacionales de las compañías según la IATA, se encuentra en máximos históricos. Los costes regulados -tasas aeroportuarias y de navegación- han sufrido, recientemente, un fuerte incremento de un 18,9% de media.

Figura 10.

**Distribución de los pasajeros por tipo de compañía aérea**



Fuente: IET, Movimientos turísticos en fronteras (Frontur).

**Agencias de viajes y turoperadores**

El negocio de las agencias de viajes operaba con márgenes medios (resultado de explotación / ventas) muy reducidos antes de la crisis, entre el 2-4%.

La rentabilidad de las agencias de viaje se ha visto especialmente afectada en los últimos años. En concreto, el descenso del importe del expediente medio ha sido de un 8% con respecto al año anterior. Esta reducción del importe medio viene principalmente motivada por las siguientes razones:

- Pérdida de poder adquisitivo de su principal cliente (nacional).
- Descenso de la venta anticipada, que obliga a hacer ofertas más agresivas en precio - a mayo 2012 las reducciones en cartera para los meses de julio y agosto de, aproximadamente, entre un 20% y un 22%-.
- Escasez de productos diferenciales sobre los que el consumidor final puede configurar online.

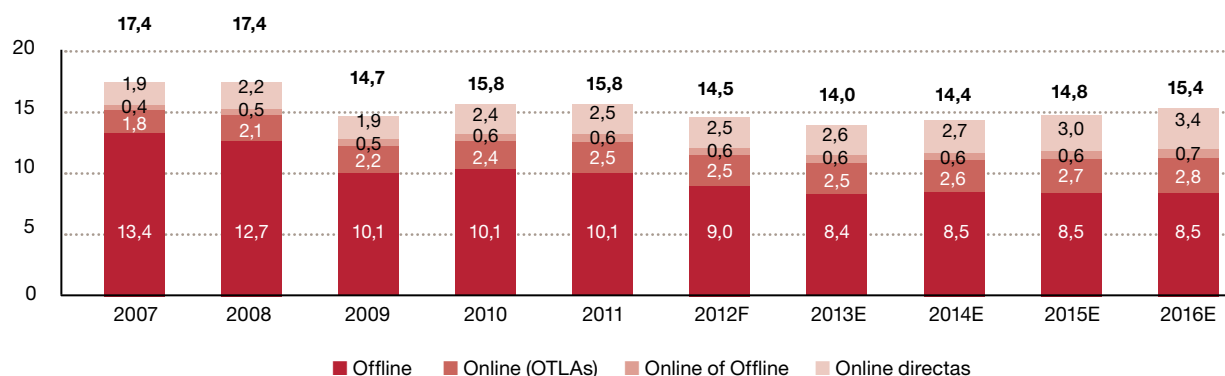
- Aumento del negocio de las líneas aéreas low cost.

Adicionalmente, a la vuelta del verano no ha mejorado la situación, con una bajada de las ventas en las agencias de viajes que llega hasta el 30% con respecto a septiembre y octubre del año pasado.

Este descenso de la rentabilidad se ha manifestado en forma de **reducción del volumen de ventas** que ha pasado de 17.400 millones de euros en 2007 a 14.500 millones de euros en 2012 (16% menor). Si hacemos 'zoom' a las agencias tradicionales (offline) la caída ha sido mucho mayor, pasando de 13.400 a 9.000 millones de euros (32,8% menos), lo que está provocando el cierre de puntos de venta que han pasado de 12.000 a 8.000 en los últimos cuatro años.

El negocio de la turoperación, cuyo principal cliente son las agencias de viajes, ha visto igualmente afectada su rentabilidad por el descenso del turismo nacional y aumento de las compañías low cost. Adicionalmente se ha visto impactado por el incremento del IVA en 2012 del 8% al 10%.

Figura 11.  
Evolución de ventas de viaje por segmento 2007-2016E (en miles de millones de euros).



NOTA: El segmento Offline se refiere a las agencias tradicionales físicas; el segmento online/ OTLAs (Online Travel Agencies) hace referencia a las agencias dedicadas únicamente al negocio online; Online of Offline se refiere al negocio online de las agencias tradicionales, es decir, sus ventas a través de Internet; Online directas señala las compras realizadas en la web directamente, sin intermediación de agencia de viajes online

Fuente: IMF, DBF Touroperadores agencias de viaje 2011.

### 3.2. Reto

Si queremos que el turismo sea una de las palancas que nos ayude a salir de la crisis, la industria debe fijarse una meta ambiciosa, como la de **mejorar la rentabilidad en 2015 en cada uno de los subsectores.**

#### Hoteles:

Volver a valores de RevPAR pre-crisis

#### Líneas aéreas:

Volver a rentabilidades del 2-6 %

#### Reto

#### Agencias de viajes:

Obtener un margen por encima del 4%

#### Touroperadores:

Obtener un margen superior al 4%



### 3.3. Soluciones propuestas

#### **Nuevos modelos de negocio**

La rentabilidad del sector turístico está muy afectada por la escasa diferenciación de la oferta, siendo el precio en muchos de los casos el único driver de decisión del cliente.

Los clientes tienen cada vez mayor información sobre los productos y servicios que reciben. En contraposición, la información y conocimiento actual que las empresas turísticas poseen de los clientes es escasa, y es necesario un profundo estudio de los mismos que derive en una segmentación de clientes y una diferenciación mayor de la oferta, permitiendo así ofrecer productos específicos a clientes concretos a los que se les pueda pedir más por productos / servicios mejor adaptados a sus necesidades.

En este sentido es clave llevar a cabo una estrategia de negocios centrada en el cliente y potenciar el uso actual de bases de datos de los mismos. Actualmente, las compañías del sector no sacan partido a toda la información que existe de los clientes, ya sea a través de información propia o de otras empresas no competidoras, como pueden ser las ligadas al negocio del entretenimiento. Un claro ejemplo de compañía con una base de datos de cliente que podría interesar a las empresas del turismo es Amazon, con la que se podría llegar a acuerdos de compartición de gustos y necesidades de clientes por geografía, siempre y cuando este acuerdo esté dentro del marco definido por la Ley orgánica de Protección de Datos (LOPD).

Adicionalmente, herramientas como *Customer Insight* ofrecen información muy valiosa que permiten conocer el comportamiento de los clientes a través de sus consultas / compras online e identificar y analizar sus gustos y necesidades a los que adaptar

posteriormente la oferta, con el objetivo de diseñar los servicios y experiencias adecuados para los clientes. De esta forma, se consigue alinear y orientar a la organización hacia nuevos modelos de negocio, asegurando la fidelidad del cliente en cada momento y desarrollando relaciones con clientes más rentables.

#### **Hoteles**

La clasificación actual de los hoteles en España sigue exactamente igual que hace 50 años y está únicamente basada en una clasificación en 5 categorías que atiende a la calidad de las infraestructuras y servicios, variedad muy pobre que no se adapta a las tendencias y situaciones del entorno actual. En el futuro, las categorías deberían clasificarse en una segunda dimensión en función del tipo de cliente y sus necesidades. En este sentido, cada vez hay más hoteles orientados a clientes con mascotas, sólo mujeres, sólo adultos, baby – friendly, hoteles por horas o turismo islámico. También existen hoteles que tratan de captar clientes fidelizados a marcas fuera del sector y se están desarrollando hoteles aliados con marcas, como por ejemplo Camper y su Casa Camper en Barcelona y en Berlín, Lamborghini y su Tonino Lamborghini Hotel City Center Kunshan en China o Ikea y su intención de abrir hoteles de bajo coste en Europa.

Adicionalmente, dentro de los hoteles, la diferenciación de las habitaciones es escasa y no se aprovecha la posibilidad de hacer *upgrades* sobre las mismas. Estos *upgrades* permitirían elevar el ADR con muy bajas inversiones. En algunos casos, sin inversión alguna, como los hoteles que permiten la posibilidad de tener una *tablet* en la habitación con conexión a Internet y que reportan un margen neto en base a la utilización del mismo. Es decir, proponemos como posible idea establecer una política de precios adaptada en línea con los servicios que

el cliente quiera disfrutar como, por ejemplo, uso de videoconsolas, tablet, minibar, acceso a Internet, etc.

No debemos limitarnos a mejorar el servicio al cliente, sino que es necesario focalizarnos en entender quiénes contratan los servicios (tipos de clientes, país de origen, motivo y la evolución de los gustos y necesidades), para desarrollar una oferta de productos y servicios personalizados para clientes individuales que nos permita crear una experiencia diferencial del cliente, vía fundamental para fidelizar a éste.

#### **Líneas aéreas:**

En el negocio de las líneas aéreas, es importante estudiar las necesidades y patrones de compra del cliente para ofrecerles lo que buscan con la mayor anticipación posible, evitando que la variable precio sea el único elemento de decisión.

En este sentido, clasificar la tipología de asientos en función del tipo de cliente y poder hacer una segmentación superior a la actual (turista y business), incluyendo asientos con mayor espacio que la clase turista actual y menor que la de business; el uso de tablets, diferencias en los menús, prioridad en el embarque, etc., son elementos que permitirían aumentar el margen de contribución de cada billete.

Conocer los patrones y tendencias de los clientes permitirá identificar rutas no habituales y pasadas con potencial demanda y tratar de posicionarse como operador único ante otros competidores. Es el caso de los weekend break para el mercado ruso creado por Vueling.

En base al planteamiento realizado, consideramos que, con un análisis pormenorizado de los datos sobre clientes, seríamos capaces de combinar modelos estadísticos con información comercial relevante para dirigir la estrategia de negocio hacia un aumento

de los ingresos. Otra vía para mejorarlos sería, según algunos expertos consultados, un replanteamiento de la venta a bordo.

#### **Agencias de viajes y turoperadores:**

Las agencias de viajes presentan una escasa especialización y una formación sobre los productos y destinos muy limitada, lo que implica que el cliente final configure cada vez más sus viajes online a través de la información publicada en redes sociales por otros turistas, información muchas veces más apreciada que la que puede ofrecer los puntos de venta.

En este sentido, es necesario replantearse el rol de la agencia de viajes como canal de venta: además de ser el habitual para determinados colectivos (tercera edad, por ejemplo), el cliente con un perfil más habituado a las nuevas tecnologías solamente accederá a una agencia de viajes si ésta le aporta un valor diferencial sobre los canales no presenciales. Y para ello es fundamental hacer evolucionar el rol de los empleados hacia un concepto de travel advisor, que a través del conocimiento del destino y el acceso fácil a herramientas online pueda ser un prescriptor de viajes y ofrecer un producto más personalizado al cliente.

Además, el entorno de la agencia de viajes debe evolucionar: de la tradicional exposición de folletos y las mesas de atención, a un espacio más dinámico donde el cliente pueda “vivir” la sensación del destino, con la utilización de las tecnologías multimedia. Es la evolución que han tenido redes retail en otros sectores, como por ejemplo el de las Telecomunicaciones (donde surgen nuevos conceptos de tienda mucho más orientados al servicio y experiencia de cliente que a la transacción).

En este sentido, es importante potenciar el papel TURESPAÑA (Instituto de Turismo de España) como proveedor de

información sobre países de destino turístico, para colaborar en que el servicio prestado sea de calidad y las agencias de viaje sepan canalizar los intereses del turista a la óptima elección de destinos turísticos.

### **Mejorar la eficiencia**

Debido a la acusada **estacionalidad que sufre el sector** y al importante volumen de gastos que representa la partida de personal en su cuenta de resultados, es importante la flexibilidad laboral y poder aplicar el contrato fijo-discontinuo en el sector, permitiendo un ajuste de los turnos del personal a la estacionalidad del negocio. Asimismo, tanto la **planificación** como la **organización y dimensionamiento de los equipos** deben ser realistas y estar alineados con la necesidad del sector en cada estación e incluso en cada franja horaria.

Adicionalmente, existen operaciones homogéneas en las redes externas de establecimientos (hoteles, agencias de viajes...) susceptibles de ser simplificadas, automatizadas o externalizadas. Permitiendo el aprovechamiento más eficiente a través de una variabilización de los costes que se adapte mejor a la demanda.

### **Los departamentos de soporte**

(Administración y finanzas, recursos humanos, sistemas, compras o marketing) **son susceptibles de ser transformados en centros de servicios compartidos** que permiten, a un coste razonable de mantenimiento, concentrar y externalizar una serie de actividades ligadas a procesos transaccionales cuya ejecución aporta poco valor al negocio (como por ejemplo la emisión de nóminas). La centralización de todas estas actividades en Centros de Servicios Compartidos puede suponer un ahorro del 25 y el 40% de los costes de estructura en organizaciones muy descentralizadas.

Para todo esto, la **transformación de la negociación colectiva** ha de ser el

punto de partida necesario que tenga en cuenta los intensos cambios producidos en el sector y permita la implantación de medidas flexibles de reorganización interna y el ajuste necesario de los costes laborales a la situación actual.

### **Hoteles**

Las cadenas hoteleras que se encuentran en régimen de alquiler de sus inmuebles pueden explorar una serie de opciones para variabilizar el coste de arrendamiento en función de la temporada, reduciendo el coste actual en temporada baja o incluso variabilizarlo en función de la ocupación.

Además de la optimización de los costes de personal es necesario configurar nuevas prácticas empresariales que permitan mejorar la rentabilidad, como adoptar medidas que permitan flexibilizar los costes a través del estudio de clientes, analizando los consumos de los mismos durante sus estancias y ajustando el gasto en estos en función de la ocupación, principalmente el coste de *food & beverage*.

Otro ejemplo es el caso de la externalización de los servicios de limpieza, donde se ha definido una fase entre la limpieza y la entrega de la habitación a los clientes, que se denomina *housekeeping*. Ésta consiste en que la limpieza, propiamente dicha, es llevada a cabo por un externo y la preparación última es llevada a cabo por personal interno.

Enfoque de colaboración para desarrollar nuevos productos, fruto de un nuevo modelo colaborativo sostenible basado en la innovación, la calidad y el valor añadido para tratar de gestionar y comercializar de la manera más óptima, atraer turistas en línea con las posibilidades de consumo adicional.

### **Líneas aéreas:**

Las líneas aéreas más tradicionales están viéndose obligadas a ajustar su

estructura de costes operativos para poder hacer frente a las aerolíneas de bajo coste. En este sentido, algunas alternativas para reducir el coste de personal son la contratación de pilotos mediante contratos de prestación de servicios con agencias de colocación de pilotos o la variabilización de los sueldos de pilotos y azafatas en base al cumplimiento de criterios cualitativos y cuantitativos (puntualidad, seguridad, calidad, etc.).

Adicionalmente, y debido a la variabilidad de los márgenes entre rutas y temporadas, es clave hacer un análisis semanal de la ocupación y costes unitarios, con el objetivo de identificar áreas en las que mejorar la eficiencia.

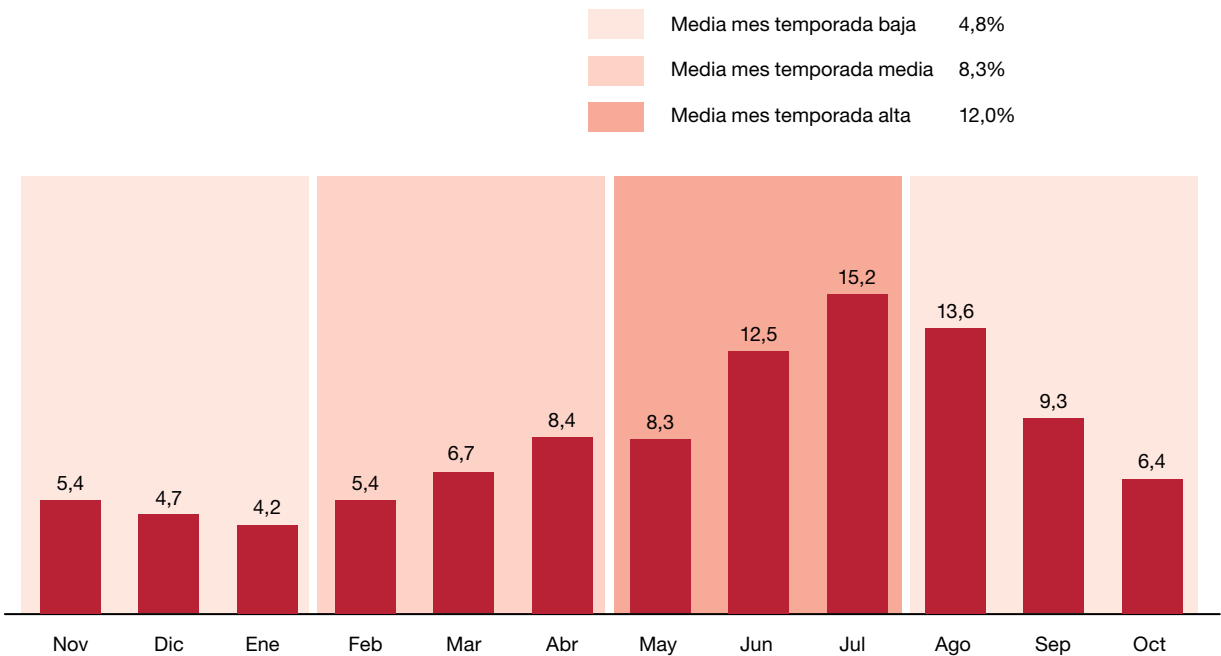
No hay que olvidar, en esta línea, las oportunidades e instrumentos legales

para ganar flexibilidad y eficiencia que ofrece la reciente reforma laboral para poder modificar condiciones de trabajo que persisten en la actualidad, derivadas de un modelo de relaciones laborales. En este modelo, el sector del transporte aéreo de nuestro país presenta algunos elementos negativos que afectan a la competitividad y productividad de las empresas.

**Agencias de viajes y turoperadores:**

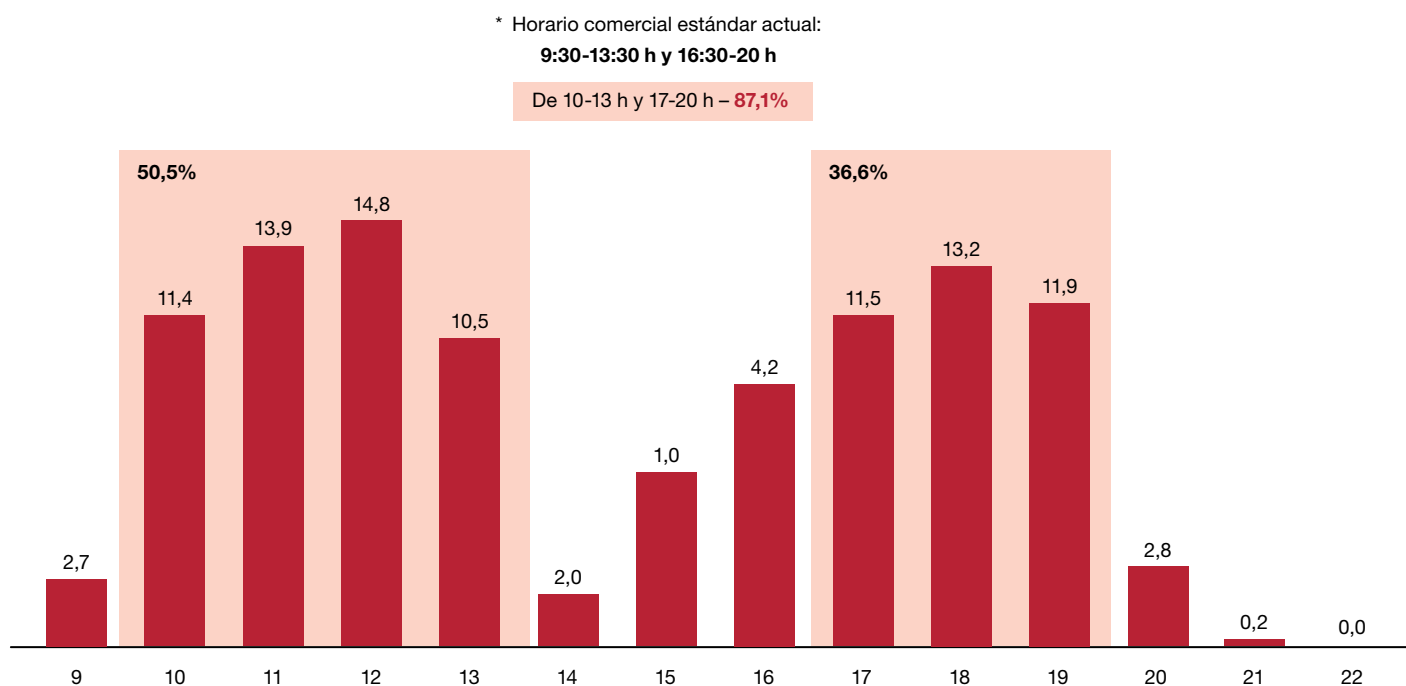
En las agencias de viajes tradicionales existen palancas para reducir el gasto en sus mayores partidas que son las de personal y alquiler. Para ello, es necesario adaptar los horarios de apertura de las tiendas en función del tráfico de clientes y flexibilizar la jornada laboral de los mismos en función de los picos y valles del negocio.

Figura 12.  
Distribución de ventas por mes\* (% , 2011).



Fuente: Análisis PwC

Figura 13.  
Distribución del número de expedientes tratados por hora en temporada baja\* (% , 2011).



Fuente: Análisis PwC.

Por otra parte, es buen momento para renegociar la renta de alquiler con los propietarios, aprovechando la caída del coste de los locales, e ir reestructurando las redes de manera continua: como en cualquier cadena retail, será necesario ir cerrando puntos de venta con caídas de demanda muy acusadas, e ir abriéndolos en nuevos desarrollos urbanos con afluencia de consumidores potenciales notables. El trasvase de clientes a canales no presenciales (online o call-centers) será el principal inductor de este proceso de reestructuración, que ya han vivido otros sectores retail.

En cuanto a los turoperadores, es necesario realizar un análisis de rentabilidad de los paquetes turísticos y evaluar en qué tipo de productos es necesario asumir riesgo para poder ofrecer precios competitivos sin deteriorar en demasía la rentabilidad de los productos. Adicionalmente, es

necesario llevar a cabo una transformación digital en el negocio, más orientado a los clientes que cada vez con más asiduidad realizan sus compras a través del online. En este sentido, es necesario evaluar el coste actual de impresión de los folletos y estudiar otras opciones, como reducir la calidad actual del papel, fomentar la consulta de los mismos en la red o que la impresión de las secciones requeridas por los clientes sea impresa en las agencias de viajes.

### **Reestructuración del sector turístico**

El sector turístico ha tenido un importante crecimiento en los años previos a la crisis, lo que ha supuesto un incremento de la capacidad instalada que en estos momentos es complicado rentabilizar.

### **Hoteles**

En el caso del sector hotelero ha habido un importante crecimiento del número de

hoteles, principalmente en el segmento urbano propiciado por la construcción de hoteles independientes que, en muchos de los casos, son gestionados por personal poco experimentado en el sector. Esta situación ha provocado que, en ocasiones, estos hoteles independientes hayan seguido estrategias de pricing muy agresivas al ver que la ocupación de sus hoteles no era la esperada, lo que ha sometido a mucha presión a todo el sector.

Actualmente, el 27% de los establecimientos hoteleros están en manos de gerentes independientes y en los próximos años pensamos que habrá una concentración del sector debido a la necesidad de mantener únicamente aquellos productos que sean rentables de forma sostenible en el tiempo, para lo cual será necesaria la involucración de banca en el proceso, ya que muchos de estos hoteles presentan niveles de endeudamiento muy elevados.

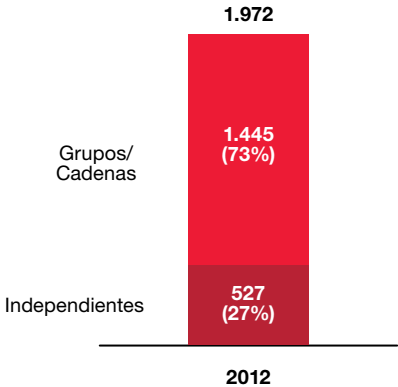
Adicionalmente, la tendencia de las cadenas hoteleras es ir a modelos de gestión y reducir los activos en propiedad. La rentabilidad sobre activos de muchos de los inmuebles no está

alcanzando los ratios que se esperaban antes de la crisis y los niveles de endeudamiento de muchas cadenas hoteleras están haciendo que rompan los covenants de sus préstamos financieros. De esta manera se está poniendo en peligro su solvencia y limitando su capacidad de captar financiación para renovar sus activos o implementar sus planes de expansión.

Una de las opciones para reducir el elevado número de activos en propiedad y mejorar la liquidez sería analizar una posible desinversión de activos mediante operaciones de *Sales and leaseback*, siempre que los contratos de alquiler estén sujetos a condiciones variables. Este tipo de acciones permitirían mejorar la posición competitiva en el sector y llevar acciones que no penalicen la ocupación hotelera.

De esta manera y, considerando la limitación actual para captar financiación, debería implementarse de forma imperiosa la metodología de *Business case* como herramienta imprescindible para llevar a cabo la toma de decisiones relacionadas con inversiones dentro del sector.

Figura 14.  
Número total hoteles urbanos 2012 y cuotas de mercado.



Fuente: Hostelmarket

### Agencias de viajes y turoperadores:

Pese a la reducción de 4.000 establecimientos en los últimos 4 años, el número actual de agencias de viajes por habitante en España sigue siendo muy superior al que muestran otros países europeos. España presenta una densidad de 1,36 agencias de viajes por cada 10.000 habitantes, frente a las 1,2 y 0,9 de Alemania y Reino Unido, respectivamente.

El crecimiento de las agencias de viaje online (OTAs) y la caída de la demanda del turismo nacional, está llevando a que muchos de los puntos de venta no sean rentables siendo necesaria una concentración de establecimientos físicos de los grandes players y de las agencias independientes en grupos de presión o en franquicias de éstos y focalizarse en crecer en la venta online.

La integración de opiniones de forma electrónica es una herramienta de venta muy potente y favorece el paso del paquete estático al dinámico a la carta. Por ello, la venta física no tiene tanto

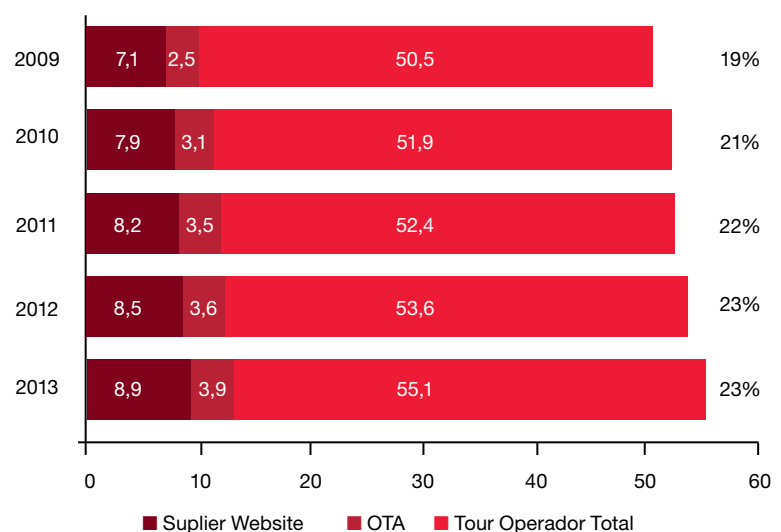
sentido, salvo paquetes complejos como por ejemplo cruceros. En un futuro las agencias de viajes físicas pasarán a presentar menores puntos de venta y una mayor especialización por tipo de cliente, agregando la oferta de productos muy complejos o diferenciados a los que el cliente final puede elaborarse por su cuenta.

A continuación, se proponen dos retos de actuación que consideramos claves para contribuir a la mejora de la rentabilidad del sector, pero que a diferencia de los anteriormente propuestos no requieren la diferenciación por sus principales actores.

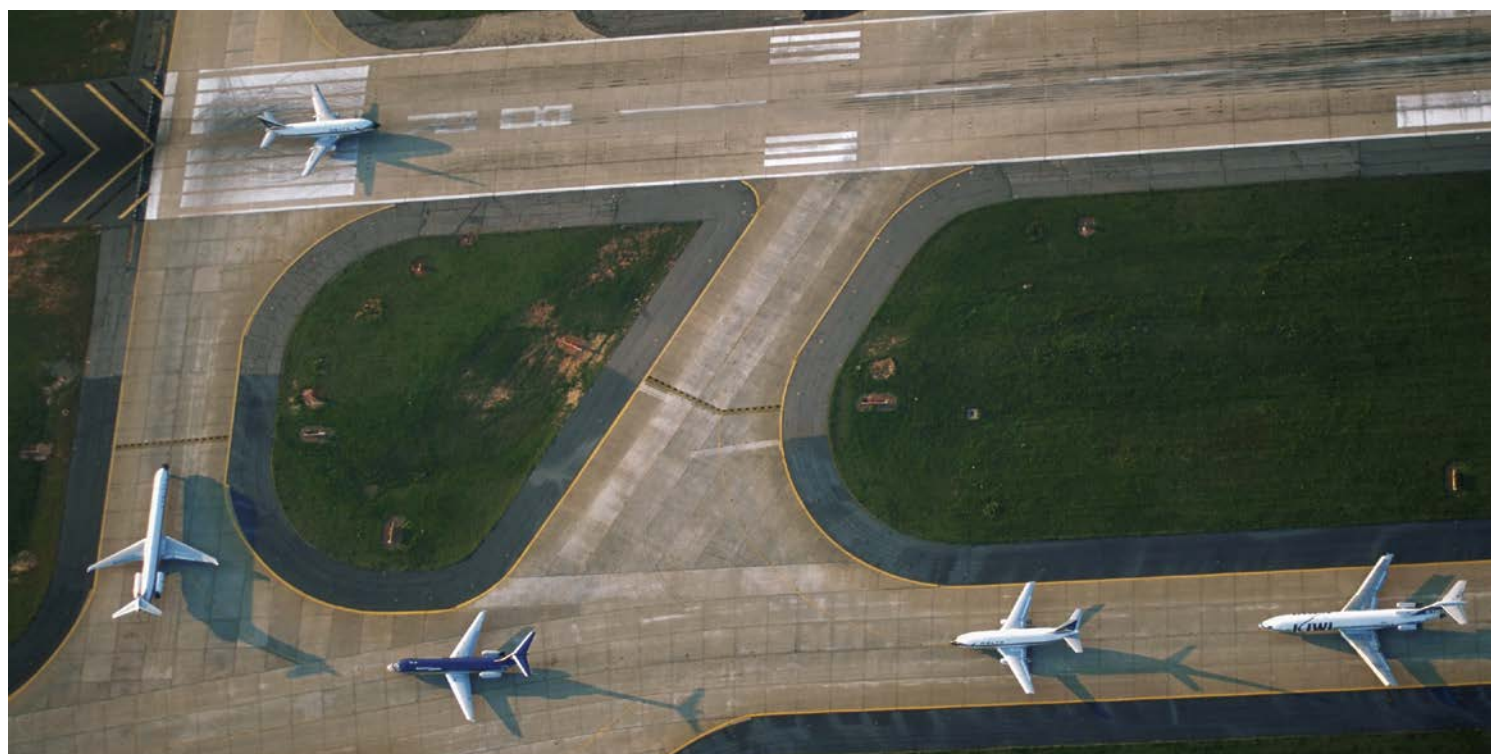
### Ecosistemas de innovación

El sector turístico español debería invertir más en ecosistemas de innovación, entendiendo éstos como alianzas de empresas turísticas con otras sub-industrias que permitan renovar los modelos de negocio actuales, desarrollar tecnologías específicas que conecten al sector con

Figura 15.  
**Evolución de las reservas brutas de los turoperadores europeos por canal y penetración online.**



Fuente: PhoCusWright's Spanish Online Travel Overview Eighth Edition.



sub-industrias -como la del entretenimiento- y en definitiva, poner en práctica un modelo turístico multisectorial o multi-subsector, adaptado a un “*turista conectado*” nuevo que afronta la crisis.

Las compañías del sector tienen que estar donde estén los clientes y en la actualidad los clientes están en las nuevas tecnologías, por lo que hay que ofrecerles en tiempo real lo que necesitan: el turismo debe estar más cerca del sector tecnológico.

Asimismo, como se ha comentado anteriormente en el apartado de *Turismo internacional como palanca de crecimiento*, sería esencial que los distintos agentes del sector hicieran acuerdos con museos, grandes almacenes y marcas reconocidas, porque el turismo está relacionado con las actividades de entretenimiento, las

compras y las marcas, que a su vez están muy afectadas por la territorialidad.

### **Colaboración público-privada**

La colaboración público-privada puede ser una vía para agilizar la toma de decisiones de las empresas privadas a través de la utilización efectiva de los medios y recursos ya existentes en las CC.AA. Por ello, el sector apunta a enfocar los esfuerzos en proyectos específicos que permitan a las empresas de la región poder acceder a información relevante para su toma de decisiones, como puede ser la fijación de tarifas o acometer nuevas inversiones. Estos consorcios turísticos permitirían agilizar decisiones, tales como la orientación o las recomendaciones generales sobre tarifas o decisiones sobre inversión, así como ofrecer servicios únicos, ahorrando recursos públicos, puesto que permite compartir y ahorrar costes mediante cooperaciones inter-industrias.

Esta colaboración se hace todavía más necesaria en uno de los productos de mayor proyección, las rutas gastronómicas. Es necesario que la Administración colabore en el diseño, promoción y comercialización de este tipo de ofertas, como ya hacen comunidades como Cataluña, País Vasco o La Rioja. Esta colaboración implica un *feedback* entre ambos que ayude a sacar conclusiones y a canalizar la información.

Un ejemplo de la colaboración público-privada es A.R.O., una aplicación informática que ha puesto en marcha la Consejería de Cultura y Turismo de Murcia. Mediante esta herramienta, los hoteleros pueden obtener indicadores de rentabilidad de los establecimientos hoteleros de la región, otorgándoles una información prácticamente a tiempo real de los precios del sector para establecer comparativas, diseñar el precio más competitivo y acceder al grado de ocupación o a las previsiones.

Otro ejemplo es el del Consorcio de Turismo de A Coruña - integrado por la Autoridad Portuaria, la Cámara de Comercio y el Ayuntamiento de A Coruña - que trabaja intensamente en la promoción del festejo de San Juan como uno de los eventos fundamentales para el posicionamiento de la ciudad como destino turístico y como dinamizador de la marca A Coruña. Entre las labores impulsadas, destacan campañas de comercialización digital para turoperadores y agencias de viajes a

través de Hotelbeds; campañas de *street marketing* y concursos con Vueling.

Siguiendo estos patrones, no solamente se conseguiría mejorar la rentabilidad a través de una repartición de costes multi-industrias y, además, innovando en nuestra oferta a través de nuevos productos y modelos más eficientes; sino que fomentaríamos una cadena de valor más sofisticada, mejor gestionada, más rentable, donde todos los agentes ganen. Para ello, haría falta crear y negociar para la estabilización de alianzas y *partnerships*, dentro del propio sector, entre los propios agentes (por ejemplo aerolíneas-hoteles).

Sector público y privado usan datos complementarios, es decir, el sector público tiene la capacidad para saber quien viene, mientras que el sector privado tiene capacidad para conocer las motivaciones de los que vienen. El sector turístico tiene un interés especial desde el punto de vista informativo y, para ello, es clave el papel del Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA) como proveedor de información de clientes ya que goza de una privilegiada posición para conocer los mercados a través de su red de Oficinas Españolas de Turismo, que dependen de las Embajadas y Consulados de España. Será clave la transformación de esos datos para generar acciones comerciales que mejoren los actuales productos y puedan dirigirse a clientes que no forman parte de la cartera.

---

## Índice de figuras

|                                                                                                                                                                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1.</b> Ranking mundial de destinos por llegada de turistas extranjeros (millones de llegadas).<br>Fuente: OMC, Edición 2012.                                                                                             | 7  |
| <b>Figura 2.</b> Ranking mundial de destinos por ingresos de turistas extranjeros (billones de dólares).<br>Fuente: OMC, Edición 2012.                                                                                             | 8  |
| <b>Figura 3:</b> Evolución del sector de Medios de Comunicación, Ocio y Entretenimiento en España 2011-2015, por industrias (en millones de dólares).<br>Fuente: Informe de PwC, Global Entertainment and Media Outlook 2011-2015. | 15 |
| <b>Figura 4.</b> Estadísticas del Ranking ICCA por países y ciudades.<br>Fuente: International Congress and Convention Association (ICCA).                                                                                         | 19 |
| <b>Figura 5.</b> Destinos preferidos por las empresas para organizar reuniones en 2013.<br>Fuente: Informe de Previsiones Globales 2013 de American Express Meeting & Events.                                                      | 21 |
| <b>Figura 6.</b> Llegada de turistas internacionales, por meses 2010, 2011 y 2012.<br>Fuente: IET, Movimientos turísticos en fronteras (Frontur).                                                                                  | 25 |
| <b>Figura 7.</b> Turistas internacionales a España según número de visitas anteriores. Porcentaje sobre total. Año 2011<br>Fuente: IET, Hábitos de los turistas internacionales (Habitur).                                         | 27 |
| <b>Figura 8.</b> Viajes de los residentes en España según tipo de viaje realizado. Agosto 2012. (Datos provisionales)<br>Fuente: IET, Movimientos turísticos de los españoles (Familitur).                                         | 28 |
| <b>Figura 9.</b> Turistas internacionales según motivo del viaje. Porcentaje sobre total. Año 2011<br>Fuente: IET, Movimientos turísticos en fronteras (Frontur).                                                                  | 29 |
| <b>Figura 10.</b> Distribución de los pasajeros por tipo de compañía aérea.<br>Fuente: Instituto de Estudios Turísticos.                                                                                                           | 38 |
| <b>Figura 11.</b> Evolución del mercado de las agencias de viaje por segmento 2007-2016E.<br>Fuente: IMF, DBF Touroperadores agencias de viaje 2011.                                                                               | 39 |
| <b>Figura 12.</b> Distribución de ventas por mes* (% , 2011).<br>Fuente: Análisis PwC.                                                                                                                                             | 43 |
| <b>Figura 13.</b> Distribución del número de expedientes tratados por hora en temporada baja * (% , 2011).<br>Fuente: Análisis PwC                                                                                                 | 44 |
| <b>Figura 14.</b> Número total de hoteles urbanos 2012 y cuotas de mercado.<br>Fuente: Hostelmarket.                                                                                                                               | 45 |
| <b>Figura 15.</b> Evolución de las reservas brutas de los touroperadores europeos por canal y penetración online.<br>Fuente: PhoCusWright's Spanish Online Travel Overview Eighth Edition                                          | 46 |

---

## Contactos

### **David Samu**

Socio responsable de Turismo, Transporte y Servicios de PwC España  
david.samu.villaverde@es.pwc.com  
+34 915 684 013

### **Álvaro Klecker**

Socio responsable de Turismo de PwC España  
alvaro.klecker@es.pwc.com  
+34 915 684 244

### **Raúl Llorente**

Socio de auditoría del grupo de Turismo de PwC España  
raul.llorente.adrian@es.pwc.com  
+34 915 684 065

### **Cayetano Soler**

Socio responsable de Business Development en consultoría de PwC España  
cayetano.soler.morella@es.pwc.com  
+34 915 684 133

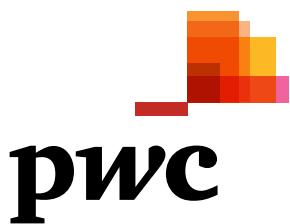
Un nuevo patrón de crecimiento que se sustenta en cinco pilares principales:  
**internacionalización, innovación, economía baja en carbono, economía del conocimiento y modernización de las Administraciones Públicas.**

  
*Crecimiento Inteligente*

El proyecto está coordinado por Jordi Sevilla,  
senior advisor de PwC.

Más información en [www.pwc.es](http://www.pwc.es)





PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 158 países con más de 180.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en [www.pwc.es](http://www.pwc.es)

© 2013 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.