

LA COALICIÓN DE LOS AGENTES DE LA REFORMA TURÍSTICA Y SUS INSTRUMENTOS DE ACTUACIÓN.

Albert Calderó Cabré

(Ponencia presentada en las “Jornadas sobre turismo en los espacios litorales”, Universidad de Girona, 1995)

SUMARIO.

0. Introducción.

1. El consenso sobre la diagnosis de los problemas.

2. El desconcierto sobre las soluciones.

3. Las soluciones débiles: la globalización, el marketing ineficaz, la planificación estratégica trivial y el no hacer nada.

4. Las soluciones fuertes: la coalición local, el marketing estratégico y la planificación estratégica.

0. Introducción.

Esta ponencia propone algunas reflexiones sobre los métodos y instrumentos que han de permitir a los agentes interesados en la reforma turística, básicamente los empresarios turísticos y las instituciones implicadas, acometer estas reformas con garantías de éxito.

En principio estos métodos y instrumentos deberían trabajar sobre dos ejes: por un lado, el eje coalición - cómo conseguir acuerdos profundos y estables entre los agentes – y por otro, el eje diseño – qué tipo de planes de actuación precisos, sobre los que se establecen los acuerdos, conseguirán los resultados esperados.

Tal como corresponde al ámbito temático en el que estamos, el énfasis lo pondremos en los instrumentos de coalición, partiendo del hecho de que en la mayor parte de los casos, cuando se trata de las políticas turísticas, se requiere la colaboración estable entre diversos agentes para producir los cambios.

1. El consenso sobre la diagnosis de los problemas.

Desde finales de los ochenta el descenso constante de los grandes indicadores del sector turístico alertó a sus agentes y a los estudiosos, y promovió un conjunto de reflexiones y debates que, en un tiempo relativamente breve, permitió establecer una diagnosis de los problemas del sector generalmente aceptada por los implicados.

Un sencillo resumen de los puntos débiles de esta diagnosis sería el que hizo el "Libro Blanco del Turismo español" de la Secretaría General de Turismo el 1990:

"...España se encuentra, al iniciarse la década de los noventa, enfrentada a una serie de cuestiones importantes:

- * El desequilibrio entre oferta y demanda
- * La fuerte concentración estacional
- * La concentración espacial
- * La concentración motivacional
- * La pérdida de competitividad relativa de parte de su producto turístico
- * Las deficiencias en las infraestructuras y servicios públicos
- * La necesidad de mejorar sustancialmente el confort, la estética urbana y el medio ambiente de las zonas turísticas"

La profundización de esta diagnosis y su grado de vigencia actual es objeto de otras ponencias, pero en todo caso hay que hacer una actualización elemental.

En los últimos años parece claro que un conjunto de factores externos han modificado la coyuntura y los indicadores globales han vuelto a ser positivos. Las devaluaciones de la peseta, y sobre todo el hundimiento de un conjunto de mercados competidores, como la ex-Yugoslavia por la guerra, y los países islámicos mediterráneos por el terrorismo fundamentalista, han permitido una remontada relativa que ha aplazado los problemas.

Existe ahora una buena oportunidad para hacer esta reflexión, sin la presión de la crisis pero con el convencimiento de que los elementos de la crisis siguen presentes, y de que sus efectos están sólo momentáneamente aplazados. Hay que presente que el efecto de las devaluaciones es limitado en el tiempo, y que pueden fácilmente aparecer nuevos mercados emergentes que substituyan a los que están en crisis, e incluso superarse las crisis de los competidores.

Por otra parte, es seguro que la solución de los problemas no es cosa de días. La coyuntura nos da unos años de gracia que deberíamos aprovechar. Cuando los problemas vuelvan a ser graves no tendremos el tiempo que tenemos ahora.

2. El desconcierto sobre las soluciones.

Este alivio coyuntural de los indicadores de resultados de la actividad turística puede hacer que se plantee actualmente el debate sobre el carácter coyuntural o no de la mejora que estamos viviendo, en lugar del debate de fondo, que partiendo de la certidumbre de que la bonanza es coyuntural, trata el tema de las soluciones adecuadas a los problemas detectados.

Nos centraremos en esta última cuestión.

¿Cómo se resuelven los problemas estructurales del turismo de sol y playa en España? A grandes trazos se puede decir que hay también acuerdo sobre esto,

igual que para la diagnosis:

La solución consiste en mejorar la competitividad del producto, incrementando la calidad del producto global y manteniendo por debajo el incremento de los precios.

Esto quiere decir hacer inversiones de mejora en el alojamiento, en las infraestructuras y servicios, en el entorno paisajístico y ambiental, en la formación profesional, en los controles de calidad, en los métodos de marketing... sin repercutirlo en los precios.

¿De dónde debe salir el dinero para esto? De los agentes privados y de las instituciones implicadas: Estado, Comunidades Autónomas y Ayuntamientos.

¿Cómo se hace esto? Coordinando bien coordinados a los agentes privados con el Estado, las Comunidades Autónomas y los Ayuntamientos. ¿Y cómo se hace esto? No se sabe.

Los enunciados de soluciones no han ido mucho más allá, ni tampoco se ha producido un esfuerzo inversor del Estado proporcional a los objetivos. Ciertamente ha habido un incremento de inversiones estatales, loable teniendo presente el margen cada vez más limitado de maniobra del Estado en este campo, pero del todo insignificante en relación con la envergadura de los objetivos en materia de política turística establecidos en buena parte por el propio Ministerio en el libro Blanco.

¿Qué se ha hecho, entonces? Se ha avanzado, muy poco y a tientas, por terrenos de muy dudosa eficacia. Estudiaremos ahora algunos de los caminos más frecuentados.

3. Las soluciones débiles: la globalización, el marketing ineficaz, la planificación estratégica trivial y el no hacer nada.

El proceso de maduración del consenso entre los agentes turísticos sobre la diagnosis de los problemas y las directrices de solución fue costoso. Tal vez por esto cuando se llegó a cierto nivel de conclusiones, hacia el 1991, parecía que ya estaba todo hecho, cuando en realidad el acuerdo era tan vago que resultaba insuficiente para ponerse a trabajar.

Se produjo, eso sí, un cambio importante en la posición del gobierno estatal, que pasó de pensar, hasta cierto punto, que la mejor política turística era no tener ninguna, a un compromiso relevante de financiación del proceso de reforma.

Este compromiso se ha ido concretando en unos planes que, de hecho, han comportado el primero de los caminos débiles de solución que exploraremos. Es el de la globalización. Parecería según este síndrome que la solución de los problemas estructurales del turismo haya de pasar por una especie de "macro-pacto" del Estado, con las Comunidades autónomas turísticas, los Ayuntamientos turísticos y los empresarios turísticos, y que sólo así se resolverá el problema.

En la práctica, la distribución de los dineros estatales ha favorecido esta visión: muy poca o nula priorización de los proyectos, dispersión del dinero en una enormidad de actuaciones de muy diversa consistencia e impacto.

Al mismo tiempo, desde los medios de comunicación y desde algún foro se ha estereotipado el problema y la solución, abonando en cierto modo la validez de la globalización, al mismo tiempo que la extremada dificultad de este planteamiento da alas al desánimo.

Por esto hablamos de solución débil. Confiar en que el consenso global sobre los problemas y soluciones llegue a transformarse en una coalición global para poner en práctica las soluciones es ilusorio. Alimentar el consenso global no es totalmente inútil, porque crea un clima favorable a las soluciones, pero las soluciones serán fruto de agentes individuales o de coaliciones locales, nunca de macro-coaliciones.

Un segundo conjunto de soluciones débiles es el que llamamos marketing ineficaz. Es cierto que una parte de las soluciones pasa por hacer más y mejor marketing, pero no cualquier marketing.

La gama del marketing ineficaz es amplia. En primer lugar tenemos la tendencia a pensar en lógica de marketing sólo a la hora de la publicidad y no a la de concebir el producto, o producirlo, o comercializarlo. En segundo lugar, la tendencia a gastar demasiado poco dinero, que es la mejor manera de malgastarlo. En tercer lugar, la tendencia a la globalización: gastar más dinero cuanto más amplio, genérico, vago y ambiguo es el concepto que es publicita.

El paradigma es la publicidad turística estatal. Pretende publicitar tantas cosas tan diversas de manera tan genérica que la única conclusión de los destinatarios debe ser que vale la pena visitar España para ver más publicidad surrealista.

Tenemos después la planificación estratégica trivial. Estamos sufriendo la moda de la planificación estratégica: hemos aprendido en los últimos años a importar precipitadamente las palabritas de moda de países más avanzados, pero parece que no importamos a la misma velocidad los métodos de trabajo que hay detrás de las palabras.

En teoría la planificación estratégica es un instrumento para definir las políticas clave para el futuro de una empresa, o de un municipio, y para organizar los esfuerzos dirigidos a llevar a cabo estas políticas. En la práctica, a menudo, en muchos municipios y zonas turísticas, se están haciendo grandes procesos consensuales donde todo el mundo opina, que acaban aprobando textos más literarios que estratégicos que todo el mundo acepta pero que no comprometen a nada a nadie.

"Los esfuerzos de la planificación trivial se difunden ampliamente. Se anima a todo el mundo a participar y a expresar su opinión. El plan se publica y distribuye por todas partes. El documento se imprime impecablemente, y cuanto menos

contenido tenga, mucho mejor." (Mintzberg, Henry, "Los peligros de la planificación estratégica", in Harvard-Deusto Business Review, nº 60)

El consenso social es a menudo una condición previa para llevar a cabo políticas de fuerte impacto, pero no es nunca por sí solo una solución. El consenso puede ayudar a poner en práctica políticas, pero no más. Y si el consenso se hace a partir de unos enunciados tan genéricos que eluden todos los posibles conflictos puede llegar a ser más paralizador que dinamizador.

Otra solución débil es no hacer nada. Hay que reconocer que al menos tiene la ventaja de no costar ni cinco.

No hacer nada tiene partidarios, dado que la coyuntura parece haber resuelto el problema. Pero la mejora de los resultados del sector turístico puede ser flor de un día, porque los problemas de fondo no se están resolviendo.

4. Las soluciones fuertes: la coalición local, el marketing estratégico y la planificación estratégica.

Que los agentes socioeconómicos e institucionales hagan coalición no es nada fácil. Tienen intereses diferentes con dinámicas diferentes. El incremento aritmético de sujetos de una coalición incrementa geométricamente su dificultad, y más todavía si los agentes son de tipología diversa.

A la vez, la puesta en práctica de soluciones a los problemas turísticos requiere coalición de manera casi inevitable. La naturaleza compleja del producto, que incorpora el entorno paisajístico, los servicios complementarios, las infraestructuras, etc. prácticamente obliga a la coalición entre empresarios turísticos con el Ayuntamiento, como mínimo. Un agente individual, en muchos casos, no puede hacer nada.

Por tanto, por difícil que sea, hace falta coalición, hace falta un compromiso profundo y estable en el tiempo para resolver los problemas. Pero cuanto más pequeña, mejor. Habría que utilizar el concepto politológico de "coalición mínima necesaria": La solución viable es la coalición menos numerosa posible que reúna capacidad y recursos suficientes para hacer frente a los problemas.

En la práctica, esta solución será lo que llamaremos coalición local.

El núcleo protagonista de la reforma turística sería, por tanto, la coalición local: acuerdos profundos, precisos y estables entre un núcleo de empresarios turísticos importantes de un municipio y su ayuntamiento.

Estos acuerdos no deberían ser simples declaraciones de intenciones. Deberían tener un gran contenido contractual, con compromisos explícitos y cuantificados sobre programas de actuación a unos cuantos años vista.

Todos los implicados deberían adoptar estos acuerdos como una parte central de su propia estrategia, y asignarles la mayor parte de sus recursos disponibles.

Paralelamente, las administraciones superiores deberían hacer posible la coalición local concentrando el destino de sus recursos en las coaliciones más creíbles y con mayor probabilidad de éxito. La política del "café para todos" es la más fácil políticamente a corto plazo, pero es también la mejor manera de malgastar los recursos.

Esta coalición local puede crearse desde dos diferentes instrumentos de actuación: el marketing estratégico y la planificación estratégica.

La coalición con contenido de marketing estratégico sería una coalición para la gestión estratégica mancomunada del marketing de los productos turísticos por parte de los socios de la coalición. Se trataría de acordar la realización del ciclo completo del marketing: estudio de los mercados y de los posicionamientos actual y deseado, concepción y diseño de la cartera de productos, de la comercialización y difusión, y de los roles de cada agente en cada una de las actividades.

Este planteamiento de escala local sorprenderá a algunos. Pero parece el camino adecuado para la gran mayoría de productos turísticos. La masificación del turismo supone la multiplicación de los segmentos a un ritmo creciente, y sobre todo la diferenciación de los productos. Los turistas sedentarios, que son la inmensa mayoría, consumen productos locales. Incluso los turistas viajeros consumen en buena medida una secuencia de productos locales.

Eso sí, productos complejos. Una suma de alojamiento, paisaje, diversión, gastronomía... es necesaria la coalición para concebirlos, diseñarlos, mejorarlos, evaluarlos. Es necesaria la coalición para asegurar que los esfuerzos de un agente se suman a los esfuerzos de los otros. Es necesaria la coalición para difundirlos, para publicitarlos.

Un segundo instrumento de la coalición local, más ambicioso, sería el de la planificación estratégica. Se trataría de organizar la coalición a partir de un acuerdo de los agentes implicados, ya no exclusivamente turísticos, sobre los puntos fuertes y débiles del territorio en cuestión, de su tejido empresarial y social, sobre escenarios de futuro deseables y sobre estrategias ordenadas y priorizadas para alcanzar estos escenarios.

El plan estratégico de un territorio y comunidad turística ha de contener necesariamente todos los elementos del marketing estratégico, y además las estrategias prioritarias de otros posibles sectores económicos y las de contenido sociocultural que se consideren sinérgicas con las anteriores.

El plan estratégico debe huir de la trivialidad. Eso quiere decir que ha de definir rigurosamente prioridades desde la doble reflexión estratégica y de marketing, y ha de concentrar al máximo recursos en las estrategias de mejor relación coste / impacto. Incluso si es necesario al precio del consenso.

La coalición local utilizando el marketing estratégico y, más aún, la que pivote sobre un plan estratégico no son instrumentos fáciles. Requerirán energía,

constancia y rigor en el destino de los recursos disponibles a las prioridades. Pero son caminos que seguro que dan importantes ventajas competitivas a aquellos que los emprendan.

Incluso a la hora de obtener recursos de las administraciones superiores. En el límite también estas instituciones están interesadas en los resultados, y los resultados vendrán de coaliciones sólidas e instrumentos de trabajo rigurosos y no por otras vías. Los tiempos del "café para todos" pueden estar terminando.