

PLAN ESTRATÉGICO TURÍSTICO LOCAL: DE LA PLANIFICACIÓN TRIVIAL A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA LOCAL DE LA COALICIÓN TURÍSTICA

Albert Calderó

El sector turístico es cada vez más decisivo en la economía de nuestro país, pero también tiene un potencial problemático muy alto.

Tenemos una buena coyuntura, dado el crecimiento continuo del sector en el gasto de los países avanzados y de desarrollo medio; tenemos un crecimiento fuerte de segmentos de mercado en los que estamos bien posicionados, como el turismo de ciudad, el turismo de naturaleza y el turismo deportivo; el sector de sol y playa, a pesar de sus problemas, mantiene una resistencia fuerte, un peso alto en el mercado y ha vivido una modernización considerable; y sobre todo, como en otros momentos, nos beneficiamos de la fuerte inseguridad política y social de varios mercados competidores.

Precisamente porque es una buena coyuntura **sería un buen momento para hacer en cada municipio turístico una pensada estratégica.** Pero hacerla bien.

Una manera de hacerla mal, muy extendida en nuestro país, es la **planificación estratégica trivial.** Hemos aprendido en los últimos años a importar precipitadamente las palabras de moda de la gestión pública 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 de nuestro país, se están haciendo unos procesos asamblearios donde todos participan, todo el mundo opina, donde todo el mundo encuentra bien un listado interminable de buenas intenciones y enunciados políticamente correctos, y donde se acaban aprobando textos más literarios que estratégicos, que todo el mundo acepta porque no comprometen en nada a nadie. No debería extrañar que pasados unos años la opinión pública, que había creído en la posibilidad de cambios por la unanimidad mediática sobre las bondades del plan, descubra que no ha habido ningún resultado y que lo que se presentaba como un escenario estratégico no era más que un poema bien intencionado.

Henry Mintzberg, uno de los grandes teóricos de la planificación estratégica, lo describe con claridad sin ahorrar ironía: "Los esfuerzos de la planificación trivial se difunden ampliamente. Se anima a todos a participar y a expresar su opinión. El plan se publica y distribuye por todos lados. El documento se imprime impecablemente, y cuanto menos

contenido tenga, mejor." (Mintzberg, Henry, "Los peligros de la planificación estratégica", en Harvard-Deusto Business Review, nº 60, 1994)

Es verdad que el consenso social es una condición importante para llevar a cabo políticas de fuerte impacto, pero el consenso debe ser sobre políticas viables y sobre compromisos firmes para llevarlas a cabo, no sobre discursos bonitos; el consenso sobre un escenario definido poéticamente no se transforma por magia en la energía ejecutiva necesaria que haga posible una solución o un cambio de orientación de los actores estratégicos. El consenso crea un clima social favorable para poner en práctica políticas, pero no más. Y si el consenso se hace a partir de unos enunciados tan genéricos, impersonales y ambiguos que no identifican responsables de nada ni los comprometen a nada y se eluden todos los posibles conflictos, entonces no tenemos un acuerdo sobre un plan. Tenemos literatura celestial.

Las soluciones: 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 aún si los agentes son de características heterogéneas.

Al mismo tiempo, la puesta en práctica de soluciones de los problemas y de mejoras de los productos 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 tiene nada que hacer.

Por lo tanto, por difícil que sea, debe haber coalición, debe haber un compromiso profundo y estable en el tiempo para resolver los problemas. Pero, cuanto más pequeña, mejor. Habría que incorporar el uso del concepto politológico de "**coalición mínima necesaria**": La solución viable es la coalición menos numerosa posible que reúna capacidad y recursos suficientes para encarar las soluciones.

En la práctica, esta solución será lo que llamamos **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 de unos y otros a varios 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.

En paralelo, las administraciones superiores deberían hacer posible la coalición local concentrando el destino de sus recursos en las coaliciones locales más creíbles y con mayor probabilidad de éxito. La política de repartir migajas a todo el mundo es la más fácil políticamente a corto plazo, pero es también la mejor manera de derrochar 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 del marketing de los productos turísticos mancomunadamente 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 los roles de cada agente en cada una de las actividades.

Este planteamiento de escala local sorprenderá a alguna gente. 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 complejas. Una suma de alojamiento, paisaje, diversión, gastronomía... debe haber coalición para concebirlos, diseñarlos, mejorarlos, evaluarlos. Debe haber coalición para asegurar que los esfuerzos de un agente se añaden a los esfuerzos de los demás. Debe haber 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 turísticos contendrá necesariamente todos los elementos del marketing estratégico, y además las estrategias prioritarias de otros posibles sectores económicos y las de contenido territorial, de servicios y sociocultural que se consideren sinérgicas con las anteriores.

El plan estratégico tiene que escapar de la trivialidad. Esto quiere decir que debe definir rigurosamente prioridades desde la doble reflexión estratégica y de marketing, y **tiene que concentrarse y comprometer 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, aún más, 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.

Agosto de 2016