

A la baja El consumo de carne cae un 9% en sólo siete años **P. 11**

Reciclaje inclusivo Ayudar para que la recogida de residuos sea un trabajo decente **P. 8**

España abre la mano al turista de calidad y que gasta más, pero no renuncia a las clases medias para mantener el liderazgo

El turismo español lo quiere todo



LA VANGUARDIA

PERET

INPUT LA OPINIÓN

Transversal Xavier Marcet

Presidente de la
consultora Lead to
Change

Más que éxito, consistencia



Deberíamos formar a la gente más para la consistencia que para el éxito. Nos iría mejor. Deberíamos crear empresas más para la consistencia que para el éxito entendido como pelotazo. Es la consistencia la que permite reproducir los éxitos y no al revés. El éxito puede ser coyuntural. La consistencia aspira a ser cultural y denota trayectoria. La consistencia es una suma de éxitos y fracasos. Las trayectorias consistentes acumulan más resultados positivos que negativos para poder sobrevivir. El éxito es una oportunidad concretada. La consistencia es construir una plataforma estable de nuevas oportunidades.

La consistencia es el éxito bien digerido y el fracaso del que hemos aprendido. Muchos emprendedores de moda sólo se orientan al éxito, cuando lo que necesitamos son *start-ups* que también se orienten a la consistencia. Las *start-ups* que se orientan al éxito piensan más en las rondas de inversión para sus tecnologías que en los clientes a los que deben crear valor. Orientarse al éxito es glotonería. Orientarse a la consistencia es saber que lo importante es no perder el hambre. Persistir.

El éxito es el gran anhelo y el gran riesgo. El éxito emborracha, nubla los esfuerzos que lo permitieron, diluye los mecanismos que lo fundamentaron. La arrogancia es el eco de los éxitos mal digeridos. En cambio, la consistencia busca situar el éxito en la relatividad de las trayectorias. Hay que saber celebrar los hitos alcanzados, pero en una lógica de responsabilidad. El éxito responsable es el éxito puesto en su contexto. Una empresa es un juego de equilibrios inestables. Las trayectorias son testimonio de este equilibrio inestable.

Piensen en las empresas. Piensen en sus directivos. Pregúntense si son gente de éxito o gente consistente. Encontrarán

empresas y personajes que son una suma de chanchullos, pero también descubrirán gente y corporaciones que son una cadena de consistencias. Las trayectorias, más que los episodios, ponen a cada corporación en su sitio. Los resultados vistos en perspectiva no se explican sólo por tecnologías o bonanzas del mercado, se explican por equipos directivos que abrazan antes a la consistencia que al éxito. Ante el éxito, lo consistente es saber huir tanto de las pretensiones populistas de algunos sindicatos, como de las pretensiones usureras de algunos accionistas, como de la reacción tóxica de algunos clientes.

La consistencia es incorporar al fracaso como el resultado natural de los esfuerzos para adaptarnos a un mundo que cambia. Hablo de fracasos responsables, no de ocurrencias o de displicencias. Las empresas consistentes lo son porque más que mirar la lista de sus activos, evalúan sus capacidades para enfrentar el futuro. La consistencia tiene más que ver con la actitud transformadora ante el futuro que con los legados de las glorias pasadas. La historia de las empresas alterna éxitos y fragilidades. Piensen en algunas inmobiliarias o cajas de ahorro antes de la crisis del 2008. Se comportaban con una autocomplacencia impropia. Miraban por encima del hombro. Los consistentes saben que los vientos de los negocios son volátiles. Se protegen del mal de altura. Los consistentes lo son porque saben aprovechar las coyunturas sin olvidar que son efímeras.

Piensen en RIM (Research in Motion), la empresa canadiense que nos proporcionó las Blackberry. Fue una revolución. Ayudó a enterrar a Nokia que a su vez había sido una de las enterradoras de Motorola, una empresa consistente por más de cincuenta años que no resistió su éxito desbordante. Se creyeron más importantes que sus clientes. Obama anunció su victoria de noviembre del 2008 desde su Blackberry.

RIM que nos incorporó a nuestros teléfonos el correo electrónico y el teclado Qwerty (el que evitaba que para poner la letra C tuviéramos que apretar tres veces la tecla) fue una empresa de éxito. Sucumbió tan efervescentemente como creció. IBM, en cambio, se reveló en sus años más críticos como una empresa consistente. IBM la gran empresa informática del siglo XX, la que supo pasar de los ordenadores corporativos a la apuesta por las computadoras personales. IBM, la empresa de la que se decía que nunca habían despedido a nadie en ningún sitio por contratarla, tuvo la visión y la humildad de vender su división de hardware a Lenovo en el 2005, en una operación empresarial que anunciaba un cambio histórico del nuevo papel empresarial de China. IBM mostró su consistencia reinventándose, siendo una empresa de servicios y apostando anticipadamente por ser uno de los grandes actores de la inteligencia artificial. Los consistentes, cambian, innovan. Los exitosos se empeñan en repetirse perennemente.

Las empresas consistentes reaccionan rápido ante los primeros síntomas de debilidad en sus mercados. La consistencia no se fía de las inercias ni cree en superioridades morales o de marca de sus productos o servicios. Cuando hay señales de cambio (y, si puede ser, un poquito antes) toman decisiones correctoras o innovadoras. Las empresas consistentes viven de saber mantener la tensión siempre. Las empresas de éxito se relajan en sus celebraciones y creen que todo se arregla con un buen anuncio en el descanso de la Super Bowl o justo después de las campanadas de fin de año. Las empresas consistentes buscan el compromiso de su gente, de sus clientes, de sus proveedores.

Hay cinco factores principales que llevan a las empresas a la inconsistencia: 1) la reducción de la empatía con los clientes y el incremento de la burocracia interna; 2) la incapacidad de aplicar o de concretar los cambios que se predicen; 3) el mantenimiento de liderazgos pusilánimes, faltos de autenticidad, abocados a imitar más que a inspirar; 4) la falta de meritocracia que aleja al talento consistente; 5) no saber que al éxito hay que tratarlo siempre como algo provisional. El cementerio de empresas está lleno de corporaciones que tuvieron más éxito que consistencia.

Las empresas consistentes buscan el éxito, pero practican el arte de saber cambiar de problemas sin intentar crear nuevos. Crean caminos singulares. El éxito tiene bolsillos. La consistencia tiene alma.



**Ante el éxito...
Hay que huir del
populismo de
algún sindicato,
de los propósitos
usureros de
algún accionista
y de la reacción
tóxica de
algunos clientes**



OPINIÓN

Francesc Raventós

Un nuevo
entorno para la
Unión Europea
P. 6

Robert Tornabell

Fondos
soberanos
cambiantes
P. 11

José Luis Martínez Campuzano

No son
dinosaurios
P. 14



Clase business JL Martín

EN PORTADA

UN SECTOR ESTRATÉGICO DE LA ECONOMÍA



DAVID AIROB

El turismo redobla su apuesta

Pilar Blázquez
Madrid



El pasado 10 de agosto, Dana acudió a un centro de salud en Denia. En un inglés muy básico trataba de explicar con angustia las dolencias de su pequeña, de poco más de un año. No tuvo que esforzarse mucho. La responsable de recibir a los pacientes comenzó a hablar en alemán nada más detectar su procedencia.

La cara de Dana cambió y en pocos minutos su hija era atendida por un médico con la técnica de salud haciendo de traductora. "Gracias. Esto no tiene precio", acertó a decir en su básico inglés al resto de pacientes de la sala de espera cuando marchó. Excelentes playas, infraestructuras de primera, seguridad y una atención sanitaria sin parangón mundial han permitido a España consolidarse como el segundo país más visitado del mundo con 83 millones de visitantes, sólo por detrás de Francia, con 89 millones de turistas, y revalidar por cuarto año consecutivo el título del país más competitivo del mundo que le volvió a otorgar el pasado miércoles el Foro Económico Mundial.

Y por ello ser, también, un potente motor económico del país. En

2018 contribuyó con 178.000 millones de euros, lo que supone el 14,6% del PIB nacional, según los datos del Consejo Mundial de Viajes y Turismo.

Pero ese liderazgo está comenzado a generar dudas. La recuperación de destinos turísticos competidores como los del norte del Mediterráneo, Israel e incluso Jordania con ofertas muy atractivas en precio y problemas como el Brexit o la ralentización económica ha provocado un crecimiento menor (del 1,3%) de llegadas de turistas internacionales el mes de julio, sobre todo el frenazo de británicos y alemanes. Por contra, en el mismo período gasto de los turistas que llegaron aumentó un 2%, hasta los 52.360 millones de euros que suponen un incremento interanual del 3,3% y récord histórico.

Estas dos magnitudes colocan al sector ante la encrucijada de apostar por mantener el volumen de visitantes o decantarse por un turista de mayor poder adquisitivo que gasta más en sus visitas. "Es una cuestión de ocuparse, pero no de preocuparse. Llevamos años advirtiendo que los récords que conseguimos eran prestados, fruto de los problemas de nuestros competidores como la primavera árabe", →

*edovioera + do
udozo ~ non do
c mr ñyo-o
cp ~ v ñoi*

DATO

Récord de millones que han gastado los turistas que visitaron España entre enero y julio de 2019

52.360

El sector se enfrenta al reto de la modernización y la sostenibilidad sin perder el atractivo del histórico sol y playa que lo aupó al liderato mundial

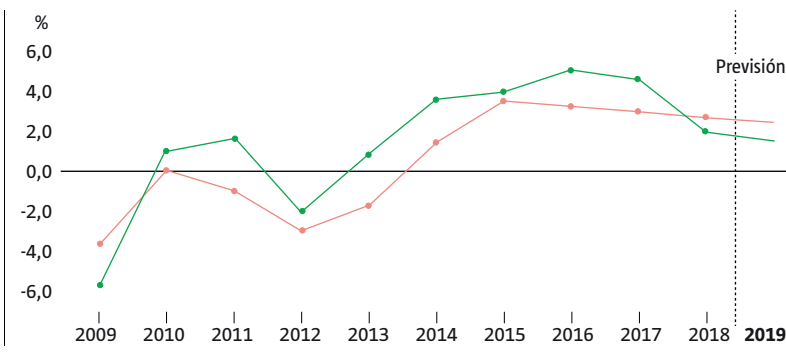
EN PORTADA

UN SECTOR ESTRATÉGICO DE LA ECONOMÍA

Sector estratégico para el país

El turismo aporta casi el 15% a la economía nacional

● PIB turístico
● PIB España

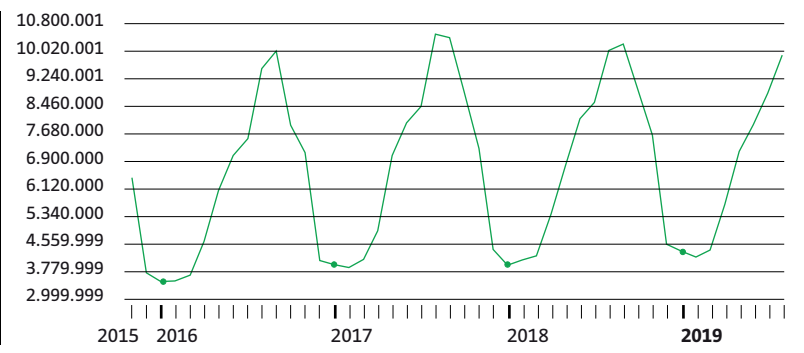


FUENTE: PWC Y CEHAT

Turistas extranjeros en España

Se atenúa el crecimiento de llegada de turistas en julio

● Total nacional



FUENTE: ENCUESTA FRONTUR. INE



XAVIER CERVERA

*ei nuodtn d, a
Ptdy úpo, u
non cid ngi, eu
druk Rci, as gyd
hniid e*

DATO

Millones: es lo que prevé el primer plan de promoción turística internacional aprobado desde 2010

33,3

Fórmula más sostenible

→ advierte Rafael Gallego, presidente de la Confederación Española de Agencias de Viajes. En su opinión, España ha perdido la oportunidad de promocionar adecuadamente conceptos que no están en el precio, como la seguridad, la atención sanitaria, la accesibilidad. “Estamos viviendo de contratos firmados hace tres años. En 2020 se verá el descenso”, advierte. Este pasado viernes el Consejo de Ministros aprobó un contrato de 33 millones para promoción turística internacional, el primero desde 2010.

No es la única debilidad que hay detrás de las buenas cifras de este verano. “Parte del crecimiento viene sustentado por bajadas de precios. Todas las aerolíneas hemos hecho descuentos en la temporada de verano y así, mantener la rentabilidad va a ser complicado”, reconoce Javier Gandara, presidente de

la Asociación de Líneas Aéreas, ALA. Los temores del corto plazo se tornan algo menos agresivos cuando se ponen las luces largas. Frente a un pasado de turismo masivo y desenfrenado, todo apunta a que España y el mundo en general debe entrar en otra dimensión, lo que el profesor de Esade Josep-Francesc Valls denomina *slow tourism*. “No veo crisis por ningún sitio. Estamos en el recto camino de un modelo turístico dominado por las grandes multinacionales o agencias *on line*, que vira a otro en el que el liderazgo lo van a tener los destinos”, explica Valls. Ejemplos como los de Venecia o Ámsterdam acotando la entrada a la ciudad son sólo el comienzo de esa nueva era.

En España, los primeros pasos para este *slow tourism* se han puesto con la creación de una Red de Ciudades Inteligentes, a la que se han

adherido ya 60 destinos, en los que se trabaja para aplicar las últimas innovaciones tecnológicas a la gestión turística. Conceptos como el *big data*, realidad virtual, inteligencia artificial ya se están poniendo en marcha y empezarán a tomar cuerpo en los próximos años ya que, según asegura el profesor Valls “las empresas turísticas han sido unas de las que más han invertido en I+D durante los años de crisis”.

Los ejemplos se multiplican: sistemas de detección de personas en zonas masificadas para detectar sospechosos, gestión digital de los desechos, pasando por promociones de destinos con realidad aumentada, atención personalizada del cliente... “España es líder en digitalización como lo prueba que sea en Benidorm donde se realiza el único gran congreso de turismo digital del mundo, que se repetirá el próximo octubre. El gran problema es el escalón que hay entre grandes y pequeñas ciudades y entre grandes y pequeñas empresas”, asegura Adolfo Borrero, presidente de la Comisión de Smart Cities en la patronal tecnológica Ametic.

Otra gran apuesta que debe dirimir el sector es la de definir su público objetivo. ¿Es hora de dejar atrás al turista que elige su destino por precio y centrarse en el de mayor poder adquisitivo? “España tiene que pensarse muy bien la promoción. No podemos despreciar a la clase media que viene a hoteles de

Ranking de competitividad turística

Datos del 2018

| Ranking | País | Puntuación |
|---------|-----------|------------|
| 1 | ESPAÑA | 5,4 |
| 2 | Francia | 5,4 |
| 3 | Alemania | 5,4 |
| 4 | Japón | 5,4 |
| 5 | EE.UU. | 5,3 |
| 6 | R. Unido | 5,2 |
| 7 | Australia | 5,1 |
| 8 | Italia | 5,1 |
| 9 | Canadá | 5,1 |
| 10 | Suiza | 5,0 |

FUENTE: FORO ECONÓMICO MUNDIAL

menos de cuatro estrellas, porque esa clase media es la que nos ha hecho líderes”, advierte Ramón Estallega, secretario general de la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (Cehat).

Ricard Santomá, decano de la Facultad de Turismo y Dirección Hotelera Sant Ignasi de la Universidad Ramon Llull va más allá en este punto. “¡Ojo! con esas calificaciones. El turista de calidad no es el que gasta más. El turista joven cuando sea mayor volverá y gastará más dinero. Me parece bien apostar por la segmentación, pero la apuesta que hay que hacer no es económica. Hay que apostar por atraer a turistas con más conciencia medioambiental”, insiste Santomá.

Pero, sobre todo, este decano pone el acento en la formación del personal. Tanto él como el resto de expertos consultados coinciden en una opinión. España tiene que acabar con la precariedad que rodea al mercado laboral turístico. Fenómenos como las Kelly, como se autodenominan las limpiadoras de piso de los hoteles en su lucha por reclamar derechos laborales, la precariedad, la temporalidad hacen que recaigan en los puestos de trabajo quienes no encuentran empleo en otro sector. “Si las empresas contratan personal mediocre van a ofrecer servicios mediocres”, advierte Santomá. Con todas estas teorías claras, ahora el reto está en si el sector podrá cuadrar el círculo de quererlo todo.

EN PORTADA

UN SECTOR ESTRATÉGICO DE LA ECONOMÍA

48,1 millones de turistas internacionales visitaron España en los primeros siete meses del año, un 1,9% más

“Barcelona sigue siendo un destino turístico seguro”

Entrevista
Pilar Blázquez

“ Los últimos datos de turismo del mes de julio reflejaron una ralentización en el número de turistas extranjeros que visitan España, pero al mismo tiempo un incremento de los ingresos que estos turistas dejan en el país. Una situación agrídulce que tiene muchos matices.

¿Esto es un indicador de que España está cambiando el modelo de negocio turístico?

Los datos son objetivamente buenos. En los siete primeros meses del 2019 han llegado 48,1 millones de turistas internacionales, un 1,9% más que el año pasado, que fue muy bueno. Los ingresos alcanzaron los 52.300 millones de euros, un 3,3% más. Es cierto que en sol y playa hay zonas con números en negativo, mientras que en urbano e interior las cifras son muy positivas. Es fruto de una redistribución de flujos en el territorio y en productos turísticos.

El Foro Económico Mundial ha vuelto a calificar a España como líder mundial en competitividad turística ¿Esto da tranquilidad ante estos datos?

Al contrario, esto en lugar de acomodarnos lo que nos invita es a ser más responsables y a trabajar para mejorar muchas cosas que todavía son mejorables. Ya lo estamos haciendo en una colaboración entre las administraciones públicas y el sector privado que es muy acertada y que debemos seguir reforzando.

¿Debe España competir por precio con los nuevos destinos?

España debe competir en calidad, nunca por precio, ofertando productos diferenciados que permitan incrementar la rentabilidad del sector mediante el aumento de la estancia y atracción de turistas de mayor poder adquisitivo. El sol y playa es muy importante en España y no nos podemos olvidar de él. Eso sí, hay que trabajar más el producto, incidir en aquello que nos diferencia de otros destinos para hacer frente a las nuevas exigencias de los turistas actuales de forma conjunta. Eso no significa hacer productos complicados sino reforzar lo que nos diferencia: playas de arena con aguas limpias, la seguridad del destino, el acceso a una atención sanitaria que no existe en ningún otro lugar del mundo... Y, por supuesto, también promocionar un producto complementario para atraer visitantes más allá del verano y también desde otras zonas del mundo. Por ejemplo, tenemos que conseguir que británicos, alemanes o franceses que ya conocen nuestras costas se interesen por el turismo

de interior y también estamos trabajando por atraer turistas de otros destinos como América Latina y Asia.

¿Las noticias sobre los casos de inseguridad en Barcelona están dañando también a España como destino?

No, confiamos en que no nos afecte. La seguridad es una de las ventajas del destino España y todas las administraciones están alineadas para garantizar que así sea. Los casos que se han dado en Barcelona deben ser tenidos en cuenta en su correcta magnitud y no más. Por supuesto, hay que prestar atención a que el volumen de delitos ha sufrido un incremento muy rápido. Pero las ratios confirman que Catalunya y, por supuesto, Barcelona es un destino absolutamente seguro.

¿Qué riesgos o debilidades del turismo español le preocupan más al Gobierno en este momento?

El reto tecnológico es uno en el que tenemos mucho por hacer y por trabajar todos. Hemos empezado con los Destinos Turísticos Inteligentes, pero hay mucho por avanzar en cómo la tecnología puede ayudar a solucionar los problemas. La sostenibilidad, en todas sus vertientes, es otro de los retos. Estamos centrados en las directrices de los objetivos de sostenibilidad. El crecimiento del desarrollo turístico no tiene que llevar asociado incremento de recursos. El turismo o es sostenible o no será. No podemos olvidar tampoco la necesidad de formar mejor a los trabajadores.

En esta línea, ¿Qué está haciendo el Gobierno en el conflicto que ha desatado el anuncio de Ryanair de cerrar cuatro bases y despedir a más de 500 empleados?

Desde el ministerio de Turismo tenemos intención de reunirnos con la compañía para tratar de mediar en el conflicto y minimizar sus efectos. Pero los ministerios competentes son Fomento y Empleo.

Otro de los temas conflictivos es la regulación de las viviendas turísticas. ¿Hay algún avance?

Es una cuestión muy complicada. Desde la Comisión Europea hasta los ayuntamientos tienen competencia en esta materia. El Estado ha hecho un esfuerzo por regular dentro de lo que le permiten las competencias. Modificamos la ley de Arrendamientos Urbanos para diferenciar más qué es turístico y qué no. También modificamos la ley de Propiedad Horizontal para dar más poder a las comunidades de vecinos. Estamos trabajando por tener un registro estatal de viviendas de uso turístico para ayudar a las comunidades autónomas a hacer seguimiento el cumplimiento de sus normativas. Pero no se puede hacer una norma estatal única.

¿Suspende España en esa coordinación turística por esa diversidad de responsabilidades entre administraciones?

Desde que llegamos al Gobierno reactivamos la comisión sectorial de turismo que sirve para esa coordinación y llevaba más de tres años sin reunirse y en la que se tratan todos los temas clave del sector. En ella están las comunidades, los cabildos y consejos insulares e incluso la Federación Española de Municipios y Provincias, dado el importante papel en materia turística que tienen los ayuntamientos. Siempre se puede mejorar pero yo creo que hay coordinación. Los vecinos debemos aprender del de al lado y diferenciarnos. Es una competencia que debería sumar, porque

somos muy diversos, y no restar. **Como ha ocurrido con las plataformas turísticas, ¿Vamos a llegar tarde a regular la masificación?**

Nosotros cuando llegamos cogimos el toro del problema de las plataformas por los cuernos, pero quizá sí se llegó tarde. En cambio, desde que llegamos también pusimos en marcha la Red de Destinos Turísticos Inteligentes con el objetivo de aplicar las innovaciones tecnológicas para un mejor conocimiento y gestión del destino: evitar colas, redistribuir flujos, coordinar la movilidad anticiparse a los posibles problemas. En esta red hay más de 60 destinos entre los que están Salou, Lloret de Mar, Val d'Aran y Castelldefels, por mencionar sólo los catalanes.

“El turismo o es sostenible o no será. Ese es uno de los grandes retos del sector”



DANI DUCH

Isabel Oliver
Secretaria de Estado de Turismo

España debe reforzar los elementos que la diferencian como destino turístico ante los nuevos competidores sin olvidarse de modernizar y hacer más sostenible su oferta

“España debe competir en calidad, nunca por precio, con una oferta más diferenciada”

