

## **5. PERSPECTIVA DE LOS AGENTES DEL SECTOR**



En el marco del proceso de elaboración del diagnóstico de situación de la industria turística vasca se plantea aportar la percepción de los agentes del sector como elemento de análisis que permita entender la situación de partida sobre la que se va a diseñar la estrategia de competitividad del turismo vasco para el período 2006-2009.

A tal fin, durante los meses de noviembre y diciembre del año 2004 se ha realizado una investigación de tipo cualitativo en la que el input fundamental ha procedido de representantes de empresas, entidades o instituciones que trabajan en torno al sector y su promoción.

Este capítulo es una síntesis de las principales ideas recogidas en el curso de esta investigación. La metodología utilizada ha consistido en la realización de 31 entrevistas sobre la base de un guión semi-estructurado, llevadas a cabo por el equipo de consultores que colaboran con la Viceconsejería de Turismo del Gobierno Vasco en el diseño de la estrategia de competitividad.

La duración media de cada entrevista ha sido de 90 minutos.

Las entrevistas han sido realizadas a agentes clave del sector de acuerdo con un listado elaborado entre la Viceconsejería y el equipo consultor. En función de su ámbito geográfico natural de actividad, estas 31 entrevistas se distribuyen de la siguiente manera:

- 7 con representantes de organismos, entidades y empresas de la CAE.
- 8 con representantes de organismos, entidades y empresas de Bizkaia.
- 7 con representantes de organismos, entidades y empresas de Álava.
- 9 con representantes de organismos, entidades y empresas de Gipuzkoa.

Este capítulo se estructura en torno a cuatro apartados fundamentales que siguen a esta presentación.

En primer lugar, apartado 2, se recogen los rasgos distintivos de la evolución del turismo a lo largo de los últimos años y los principales elementos a considerar al diseñar la visión de futuro del turismo vasco desde la perspectiva de los agentes entrevistados.

A continuación, el apartado 3 presenta una fotografía del sector y su entorno a día de hoy mediante la elaboración de una matriz DAFO integrada por las distintas opiniones vertidas por las personas entrevistadas.

En el apartado 4 se vuelve a mirar el pasado reciente y se valoran las políticas institucionales desarrolladas a lo largo del período estratégico anterior (2000-2004) en torno a las ocho líneas de actuación prioritarias que fueron diseñadas al principio del período.

Finalmente se concluye el capítulo incorporando la visión de los agentes del sector en torno a la posibilidad de abordar un proceso de creación de una agrupación-cluster de turismo como instrumento para la mejora de la competitividad del conjunto del sector y sus reacciones ante la hipótesis de la creación de una Sociedad como ente instrumental único para el fomento y promoción del turismo vasco.

En la lectura del presente capítulo debe tenerse en cuenta que, a pesar de que se ha utilizado un guión semi-estructurado para la realización de las entrevistas, la variedad de agentes entrevistados hace que el grado de conocimiento sobre algunos aspectos difiera notablemente entre unas personas y otras. Esto ha

sido tenido en cuenta por el equipo consultor a la hora de abordar la entrevista, con criterios de flexibilidad para sacar el máximo provecho de cada una de ellas.

Por otro lado, el ámbito geográfico (la CAPV, alguno de los territorios o incluso realidades geográficas más pequeñas —comarcas o municipios—) de actividad de la entidad representada genera respuestas de diferente alcance a las mismas preguntas. En aras de la claridad expositiva y la puesta de énfasis en las principales conclusiones relevantes para el turismo vasco en su conjunto, en la presentación de resultados no se mencionan detalles de la actividad de las entidades representadas por las personas entrevistadas salvo que se consideren apropiadas como ejemplo para soportar algunas de las afirmaciones.

En algunos casos las personas entrevistadas han aportado datos cuantitativos (porcentajes, empleo, número de visitantes...) cuya exactitud —contrastada o no— no es discutida en este apartado. Se pretende, como con el resto de opiniones de carácter cualitativo que conforman el núcleo fundamental del mismo, presentar ante todo la percepción de los agentes del sector. Esta percepción constituirá un elemento de reflexión y contraste relevante en fases posteriores del proceso de definición de la estrategia de competitividad del turismo vasco.

Finalmente, y como consecuencia lógica de lo anterior, cabe que existan a lo largo del capítulo contenidos contradictorios entre sí. Las opiniones de todas las personas entrevistadas han sido recogidas y, en el turismo como en otros sectores, la diversidad es un sano signo de riqueza, que queda manifiesta en este capítulo. No es ahora nuestra intención ni objetivo optar entre alternativas aparentemente contradictorias sino alertar sobre su existencia como elemento de análisis que permita decisiones posteriores más acertadas.

## 5.1. RASGOS DISTINTIVOS DE LA EVOLUCIÓN DEL TURISMO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

### 5.1.1. Perfil del turista

#### Capacidad económica

Como primera aproximación compartida mayoritariamente, se menciona la existencia de un público de renta alta.

Específicamente, en el caso de establecimientos de agroturismo se hace referencia a la evolución de los últimos años hacia un cliente de nivel económico medio-alto desde una posición de partida inferior. La razón fundamental que explica esta mejora en el nivel adquisitivo del cliente es que en los establecimientos de agroturismo se buscan prestaciones diferentes a las de hace unos años y el precio ya no importa tanto.

También en la modalidad de camping la tendencia es creciente y se ha pasado de un público casi exclusivamente formado por «mochileros» a clientes con un nivel adquisitivo valorado como medio por los propios empresarios del sector.

Sin embargo, no faltan agentes en el sector que consideran que el nivel económico de los turistas y visitantes a Euskadi en general ha decrecido a lo largo de los últimos 6 o 7 años.

#### Estilo de vida, gustos y motivaciones

La diversidad de perfiles se hace patente en todos los tipos de alojamientos. Algunas de las ideas formuladas nos permiten ver cuál es este mix de estilos e intereses que se da entre los visitantes y turistas que vienen a Euskadi:

- «Profesionales y personas que valoran la gastronomía, la cultura y la calidad humana en la atención».
- «El turismo de congresos y de reuniones recibe a profesionales traídos por sus empresas, les gusta conocer las ciudades y su entorno».
- Agroturismo:
  - «Busca un alojamiento tranquilo, trato personalizado, mimo en la atención, calidad y confort. Son clientes de ciudad o que buscan una experiencia cultural. (Se estima que tan sólo el 30% de los clientes de agroturismo eligen esta forma de alojamiento por interés por la naturaleza y el medio rural)».
  - «Parejas y grupos de amigos o familias los fines de semana, atraídos por la playa y la costa, que siguen siendo valoradas como un atractivo turístico. Demandan alquiler de casas».
  - «Por otro lado, en verano vienen parejas con niños, que demandan habitaciones».
- «Vienen muchas personas con el fin de veranear, con una segunda residencia en municipios de la costa...».
- «...además, un nuevo turismo urbano, complementario del estival o vacacional, también llega a la costa».

### Procedencia de los clientes

Vascos, catalanes y madrileños constituyen el núcleo fundamental de los visitantes a Euskadi. Otros lugares de origen que van ganando peso son Levante, Zaragoza, Valencia y Murcia.

Además, se percibe una creciente afluencia de público internacional, fundamentalmente de Inglaterra y Francia. Esta es especialmente relevante en algunos tipos de alojamiento como los camping, donde alcanza el 50%.

Asimismo, se observa una creciente presencia de turistas de fuera de la CAPV en algunos focos especiales de atracción, como el Guggenheim, donde la relación es de 85 a 100.

Como nota relevante se señala la recuperación del turismo procedente del resto del Estado, que había huido por factores políticos, por la violencia y el terrorismo. Prevalece aún, no obstante, una imagen distorsionada de la realidad de Euskadi y el turista estatal sigue percibiendo que puede encontrarse dificultades por la lengua, cierto rechazo, etc.

Lo cierto es que cuando viene y prueba lo que hay, termina normalmente muy satisfecho.

### 5.1.2. Comportamiento de los turistas

#### En la fase de decisión

Las nuevas tecnologías tienen una relevancia especial en la fase de decisión, ya que el cliente puede obtener un volumen de información importante a través de internet.

Los agentes del sector ven internet como un gran escaparate. Sin embargo, la implantación de las nuevas tecnologías aún no ha alcanzado a la generalidad de los alojamientos.

El proceso de elección del cliente empieza con el tipo de turismo (vino, descanso, etc.) y, a partir de ahí, elige el destino que, en este sentido, se sitúa en una fase secundaria secuencialmente.

El turismo es cada vez más individual, más personalizado y hay muchos segmentos que huyen de lo empaquetado. No obstante, los paquetes siguen jugando un papel interesante para el cliente como elemento de información.

### **En la fase de programación y compra**

El impacto de las nuevas tecnologías en esta fase no es tan grande, al menos si adoptamos una visión general.

Si bien internet es una vía de información importante, la contratación por esta vía aún no está generalizada. En el caso de algún hotel independiente entrevistado, se estima que el 60% contrata directamente y el 40% lo hace a través de Agencia, siendo a la inversa en el caso de cadenas hoteleras.

No obstante, la unanimidad en este aspecto no es total y algunos mencionan que internet ha cambiado radicalmente el proceso de programación de los viajes.

Además de la reserva de alojamiento, internet está ganando fuerza en la reserva de entradas para eventos.

### **En la fase de consumo**

Se empiezan a generalizar estancias cada vez más largas en hoteles y establecimientos rurales (en verano de hasta 10 días). Sin embargo, el peso relativo de estas en relación con el total es muy bajo, con lo que la estancia media a nivel de la CAPV sigue siendo la misma.

En las ciudades, hay cierta resignación y se piensa que difícilmente puede aumentarse la estancia media por el peso que todavía tiene el turismo de negocios. Esto, no obstante, se ve incluso como algo positivo desde algunos sectores que opinan que lo que hay que lograr es que se consuma más y el turista de corta estancia es más consumidor. Con todo, desde otros ámbitos (hoteles que trabajan en red en diferentes ciudades) se sigue intentando alargar la estancia dando a conocer realidades diferentes de Euskadi.

El turista tiende actualmente a fraccionar los periodos de disfrute, que se extienden a lo largo de todo el año. Esto se percibe por parte de algunos como especialmente relevante en el caso de los turistas internacionales, a los que es interesante atraer para amortiguar la estacionalidad que amenaza al sector. De forma específica en el caso de los campings, la implantación de los bungalows y la llegada del ferry a Santurce han sido factores que recientemente han contribuido a una reducción del efecto negativo de la estacionalidad.

El medio de transporte preferentemente utilizado para llegar a Euskadi es el coche, salvo en el caso del turista de reuniones, que llega tanto en coche como en avión.

Se trata ya hoy en día de un turismo activo, que busca actividades fuera del establecimiento donde se aloja.

Los clientes son más exigentes y eclécticos. Están mejor informados. Demandan una experiencia global, en la que valoran comidas, servicio, alojamiento, sensaciones... También son conocedores de lo que hay y sus demandas son específicas. No vale una orientación genérica. Los turistas agradecen ser sorprendidos.

El cliente demanda calidad, que no relaciona con la Q, sino con un servicio que le proporcione satisfacción. En un panorama general de estancias más cortas, el turista visita más lugares y tiene más capacidad de comparación y exigencia.

### En la fase posterior al consumo

En un contexto en el que algunos agentes califican al turista de hoy como infiel, otra parte importante de los entrevistados coinciden en destacar en Euskadi una creciente fidelización de turistas y visitantes. Funciona la publicidad a través del «boca a boca» como consecuencia de los altos niveles de satisfacción.

### 5.1.3. Otras tendencias

- Emergen nuevas formas de turismo: el turismo de emociones, el turismo de experiencias.
- Creciente importancia también del turismo deportivo (un turismo que requiere grandes inversiones), con manifestaciones de diversa naturaleza que nos proporcionan ejemplos dispares en lugares como Bilbao (el World Series by Renault) o la comarca del Bidasoa (canal de aguas bravas).
- Se tiende a una oferta mayor y más variada. Debe haber de todo.
- El mercado tiende a la especialización por tipología de turismo, siguiendo el modelo de las agencias de Inglaterra —para observación de pájaros, para turismo gastronómico...—.
- En los últimos años, el sector de agencias de viaje ha atravesado por problemas derivados de su atomización, la existencia de franquicias, la eliminación de comisiones, el comportamiento de los consumidores optando por otras vías para obtener los servicios tradicionalmente prestados por las agencias y, en suma, por la falta de ordenación del sector, que ha redundado en una falta de respeto por la actividad que legítimamente, desde el punto de vista de las propias agencias de viaje, les pertenece.
- El País Vasco es cada vez más conocido y está mejor visto como destino turístico. Ahora bien, se debe ser consciente de que hay ámbitos en los que sigue habiendo rechazo y ante ello, sólo se puede responder con el trabajo constante, conjunto y en la misma dirección de todos los agentes que trabajan para el turismo, haciendo ver que el País Vasco es mucho más y muy diferente a lo que los medios de comunicación transmiten habitualmente.
- El mercado contempla una guerra de precios importante que afecta a todo tipo de alojamientos. La competencia se extiende también a otros subsectores, como el comercio —triunfan los formatos de autoservicio asistido frente a otras formas más tradicionales—, o a los Convention Bureau de las tres capitales. En suma, los agentes turísticos actúan en una realidad pequeña con una competencia interna importante.
- La competencia se hace extensiva a las ciudades. Existe una notable diferencia de ritmo entre ellas en lo que se refiere al turismo (hasta el momento actual no se había pensado en el turismo como actividad generadora de riqueza y empleo en ciudades como Vitoria). La cooperación entre capitales es escasa.
- Desde algunos sectores se percibe un reequilibrio de infraestructuras entre capital e interior.

## 5.2. VISIÓN DE FUTURO

Desde el punto de vista de los agentes entrevistados, son elementos a tener en cuenta a la hora de diseñar la visión del turismo en Euskadi para los próximos años los siguientes.

### La tipología de turismo

El primer aspecto que mencionan los agentes entrevistados hace referencia al tipo de turismo por el que se debe apostar. Se hace referencia a *una oferta combinada* que, aunque descrita de diferentes maneras, integra los siguientes componentes:

- Un producto Euskadi con las ciudades como vía de entrada.
- Turismo de ciudad.
- Turismo cultural.
- Turismo de ocio de fin de semana.
- Turismo del vino.
- Turismo de congresos y reuniones (pequeños).
- Turismo de negocios.
- Turismo activo y de naturaleza.
- Turismo diferenciado por calidad y profesionalización.

### Las pautas de crecimiento

Mayoritariamente se apuesta por *incrementar el número de turistas, evitando el turismo masificado y la sostenibilidad*.

- Crecimiento del número de turistas, sobre todo los fines de semana, darles, pero sobre todo con ordenación y manteniendo la imagen de confort y la seguridad.
- Oferta de más consumibles y planteamiento de recorridos para alargar las estancias medias.

Desde algunos sectores se incide en la idea de consolidar lo que ya se tiene:

- Consolidar el número de visitantes de día y medio.
- Consolidar y mejorar lo que hay poniendo en valor recursos poco utilizados, entrando en circuitos temáticos y aprovechando nuevos nichos que implican grandes inversiones.

### La procedencia de los visitantes y turistas

Se apuesta por fidelizar los mercados actuales (el propio País Vasco, Madrid, Cataluña...), se confía en las posibilidades de crecimiento que ofrece el turismo procedente de otras Comunidades Autónomas y se manifiesta una actitud de apertura hacia el cliente internacional.



Las ventajas que aporta la diversificación de la procedencia de los visitantes hacen referencia al incremento de ingresos y a la contribución a la resolución —según agentes del sector— de algunos de los problemas seculares del turismo vasco: la estacionalidad.

Finalmente, algunos apuntan hacia una mayor investigación de mercados y definición de los mercados objetivo:

- El mercado nacional, sobre todo aquellos turistas que tienen sol y playa en sus lugares de origen.
- En Europa; Francia, Alemania, Reino Unido, Italia y Portugal, sin olvidar países emergentes (China).

### 5.3. ANÁLISIS DAFO

#### 5.3.1. Apunte metodológico

La variedad de opiniones derivadas de las entrevistas ha resultado en una larga lista de fortalezas y debilidades de la industria turística vasca y oportunidades y amenazas que presenta su entorno, desde la óptica de los agentes entrevistados.

Todas estas opiniones son recogidas en este apartado del análisis DAFO, si bien se ha procedido a una ordenación que clarifique cuáles son las ideas predominantes, sobre las que se aportará una explicación en mayor detalle adicional al propio enunciado del elemento. A fin de ordenar se han tenido en cuenta el número de menciones espontáneas, de tal manera que en relación con cada uno de los apartados del análisis DAFO se agrupan los diferentes elementos de la siguiente manera:

- Elementos con una frecuencia de menciones alta. Más de seis menciones espontáneas, por seis diferentes interlocutores, surgidas en el curso de las entrevistas.
- Elementos con una frecuencia de menciones media. Entre tres y cinco menciones espontáneas surgidas en el curso de las entrevistas.
- Elementos con una frecuencia de menciones baja. Entre una y dos menciones espontáneas surgidas en el curso de las entrevistas.

Frecuencia de menciones espontáneas	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
	Elemento	Elemento	Elemento	Elemento
<b>ALTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Condiciones naturales del entorno</li> <li>— Amplitud de la oferta</li> <li>— Ciudades de Euskadi</li> <li>— Alto nivel gastronómico</li> <li>— Existencia de recursos y atractivos en aumento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Deficiente formación y calidad de servicio</li> <li>— Mala imagen de profesiones vinculadas a la hostelería</li> <li>— Escasa orientación al turismo</li> <li>— Imagen relacionada con convulsiones políticas y conflictividad</li> <li>— Mala señalización en carreteras y calles</li> <li>— Falta de una visión global para el conjunto de la CAPV</li> <li>— Inexistencia de una oferta extrahotelera suficiente en las ciudades</li> <li>— Falta de estructuración de los recursos turísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Entrada de aerolíneas de bajo coste</li> <li>— Extensión de la cultura de calidad de servicio y de gestión</li> <li>— Creciente importancia de segmentos como el turismo de ciudad, de congresos, de fin de semana y reuniones</li> <li>— Acontecimientos deportivos que precisan de sedes o instalaciones específicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Terrorismo</li> <li>— Estacionalidad</li> <li>— Establecimiento de cadenas de hoteles exteriores</li> </ul>

.../...

.../...

Frecuencia de menciones espontáneas	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
	Elemento	Elemento	Elemento	Elemento
<b>MEDIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Estilo y nivel de vida, política social y urbanismo</li> <li>— Calidad y amplitud de la oferta hotelera, con importantes inversiones recientes</li> <li>— Valores históricos y culturales</li> <li>— Alto nivel de servicios, infraestructuras y comunicaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Elevado coste de los servicios, que no se corresponden con la calidad prestada; Euskadi se percibe como un destino caro</li> <li>— Inadecuada cobertura de transporte público, con accesibilidad problemática a muchas zonas e incluso difíciles conexiones entre capitales</li> <li>— Oferta hotelera desequilibrada, con escasez de hoteles de 2 estrellas y pensiones de calidad</li> <li>— Creciente competencia interna muy agresiva en algunos subsectores (Palacios de Congresos, hoteles, etc.)</li> <li>— Limitada capacidad de recepción hotelera para acoger congresos y otros eventos de dimensión</li> <li>— Escasos esfuerzos de innovación y desarrollo en turismo, que debe manifestarse no sólo en la implantación de NTICs</li> <li>— Deficiente sistema de información turística, tanto interna como externa. Informaciones localistas y escasa proactividad desde las oficinas de turismo.</li> <li>— Inexistencia de agencias de receptivo de dimensión suficiente para garantizar un servicio de calidad</li> <li>— Estancia media breve, es difícil retener al turista por más de una semana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Mejora de las condiciones políticas y resolución del conflicto vasco</li> <li>— Segmento de población joven cada vez más propenso a viajar</li> <li>— Integración de la Universidad y el mundo de la cultura en iniciativas turísticas</li> <li>— Diversificación de la oferta hotelera, mediante la potenciación de la restauración y la promoción de menús de calidad a precios razonables en restaurantes de hoteles</li> <li>— Asociacionismo (ej: modelos de Girona o Baleares en el ámbito de hoteles rurales) e integración de esfuerzos intersectoriales (deporte-vino, vino-cruceiros...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Escasez de aparcamientos, que desincentiva la visita a los núcleos urbanos y perjudica las posibilidades de crecimiento del comercio y de los servicios</li> <li>— Políticas cortoplacistas que ignoran que los resultados se consiguen con perseverancia e inversión, especialmente en lo que se refiere a la consolidación de marcas y un posicionamiento fuerte</li> <li>— Autocomplacencia</li> </ul>
<b>BAJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Asociacionismo</li> <li>— Buen trabajo de la Administración</li> <li>— Tendencias crecientes en el número de turistas</li> <li>— Sector comercial activo</li> <li>— Tradición taurina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Relación con el comercio desaprovechada</li> <li>— Deficientes sistemas de comercialización</li> <li>— Clima (el tiempo)</li> <li>— Atomización del sector hostelero, con empresas de tamaño excesivamente pequeño (8 empleos en hoteles, 4 en restaurantes, 1,5 en establecimientos de bebidas)</li> <li>— Elevados gastos de estructura de hoteles antiguos</li> <li>— Escasa incorporación de las NTICs al sector</li> <li>— Actitud desleal de algunos subsectores (hoteles, CBs), que no respetan la cadena de valor y ofrecen servicios propios de agencias de receptivo</li> <li>— Desvalorización del turismo de día (excursionistas)</li> <li>— Base profesional limitada para conseguir un crecimiento sostenido del turismo de congresos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Internet, aunque no para reservas</li> <li>— Tours mundiales de artistas de calidad</li> <li>— Elevado nivel cultural del turismo actual en Euskadi</li> <li>— Entrada de cadenas de hoteles (p.ej. en zona de Bahía de Pasajes, donde el suelo es aún barato)</li> <li>— Competencia interna entre hoteles, que puede redundar en una mejora de la calidad</li> <li>— Turismo como herramienta de city marketing, que puede contribuir a mejorar la imagen del País e incluso de sus empresas</li> <li>— Integración del comercio en la ciudad, como eje vertebrador de la misma (Modelo: Frankfurt y sus mercados navideños)</li> <li>— Existencia de redes temáticas en las que es posible integrarse para favorecer la promoción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Bajada de precios, que puede redundar en cierta masificación del turismo y la llegada de un turismo de baja calidad</li> <li>— El <i>anti-vasquismo</i> imperante en algunas Comunidades Autónomas</li> <li>— Aperturas de grandes superficies y megaparques, que perjudican al comercio tradicional y, con ello, al dinamismo de las ciudades</li> <li>— Radicalización de posiciones en defensa del medio ambiente y del entorno, cayendo en la demagogia y en la paralización de cualquier proyecto de desarrollo turístico</li> <li>— Competencia gastronómica (Cataluña), que va ganando puestos y prestigio a pasos más grandes que la gastronomía vasca</li> </ul>

### 5.3.2. Fortalezas con alta frecuencia de menciones

#### Condiciones naturales del entorno

Euskadi tiene un atractivo consolidado y tradicional basado en sus paisajes y su entorno natural. Las zonas verdes, las playas y la media montaña la hacen atractiva para el turismo familiar y para los amantes de la naturaleza.

El clima, que se mantiene benigno a lo largo de todo el año con respecto a otras zonas de la Península es un factor diferencial valorado por los turistas.

La fácil accesibilidad a playas y monte desde las ciudades convierte a la naturaleza en un atractivo complementario adecuado para el turista de ciudad.

#### Amplitud de la oferta

La combinación de congresos, ciudad, cultura, paisaje se integra en una oferta variada que permite hablar ya de un importante turismo de negocios junto con un creciente y variado turismo de ocio y vacacional o de costa más tradicional.

Tenemos un producto Euskadi completo, variado y atractivo.

#### Ciudades de Euskadi

Las ciudades son la vía de entrada a Euskadi. Se estima, por ejemplo, que sólo el 6% del turismo que llega a Gipuzkoa no pasa por Donostia. Donostia proporciona la imagen consolidada, con larga tradición turística. Bilbao es la urbe regenerada, un modelo de cambio reconocido internacionalmente. Vitoria es una ciudad amable, cómoda y sostenible, idónea para el turismo familiar.

Nuestras ciudades presentan un importante potencial (infraestructuras, ubicación, accesibilidad, estancias de 2-3 días...) para la celebración de congresos de profesionales.

Son ciudades tranquilas y seguras.

#### Alto nivel gastronómico

Existe una tradición, una imagen y una realidad en torno a la gastronomía de Euskadi. El visitante valora la calidad de la cocina vasca, con Gipuzkoa como la zona distinguida por la mayor densidad de Estrellas de la Guía Michelin en Europa.

El vino es una parte importante del activo gastronómico de Euskadi y La Rioja un valor diferencial notable.

Reconocido lo anterior, se alerta, no obstante, sobre la necesidad de generalizar la experiencia gastronómica más allá de los grandes nombres de los cocineros de prestigio, de los que la imagen de la gastronomía vasca puede ser muy dependiente.

#### Creciente existencia de recursos y atractivos turísticos

Importantes recursos como Chillida Leku, el Artium o el Guggenheim constituyen un gancho de entrada a las ciudades y, en mayor o menor medida, se convirtieron hace unos años en los iconos para el impulso del turismo en Euskadi.

Se plantea cierta desigualdad entre el desarrollo de los tres territorios históricos, estimando que Álava aún tiene un importante esfuerzo que hacer en la generación de estos recursos.

### 5.3.3. Debilidades con alta frecuencia de menciones

#### **Deficiente formación y calidad de servicio**

Existe práctica unanimidad en calificar la calidad del servicio prestado a los turistas y visitantes como deficiente. Se trata de un problema serio ligado a la formación y a la falta de sensibilización entre los proveedores de servicios, especialmente hostelería (algunos mencionan a los hoteles como excepción a la regla), comercios y —como el caso más crítico—, los taxis, donde el buen servicio es especialmente importante por ser en muchos casos el primer contacto del turista con gente local.

La solución pasa por concienciar sobre la importancia de la formación en el sector y por cuidar que la formación sea adecuada. Asimismo, se plantea la necesidad de mejorar la consideración social del sector y elevar el «status» de las profesiones ligadas al mismo. Finalmente, por otro lado, se reclama desde algún sector la ayuda del Gobierno para ir a terceros países a contratar en origen profesionales cualificados.

#### **Mala imagen de profesionales vinculadas a la hostelería**

Íntimamente relacionado con el elemento anterior se menciona que las profesiones vinculadas a la hostelería están mal vistas por la población en general y parecen reservadas para personas sin formación e inmigrantes.

Se apunta a la necesidad de regular el sector y retribuir mejor a los empleados para encontrar cauces de solución a este problema, que redundan en un servicio de calidad insuficiente.

#### **Escasa orientación al turismo**

Desde esta idea se hace referencia a la actitud de las instituciones y de los propios empresarios turísticos y comercios. Las primeras, porque dedican presupuestos excesivamente reducidos en comparación con lo que se destina a la industria, demostrando en buena medida que aún no se cree en el turismo como una auténtica fuente de riqueza. De los segundos se opina que, en general, están más orientados a la demanda local y carecen de la necesaria flexibilidad para adaptarse a calendarios, horarios y costumbres de visitantes de otros países.

#### **Imagen relacionada con convulsiones políticas y conflictividad**

Las noticias de Euskadi que los medios de comunicación transmiten en el mundo siguen estando en muchos casos relacionadas con violencia, conflictividad, terrorismo, etc. Algunos apuntan que también la propia política vasca genera rechazo entre visitantes potenciales, especialmente del resto del Estado.

Por otro lado, la imagen política y la conflictividad desincentivan asimismo la celebración de convenciones y reuniones de empresa, un segmento en el que Euskadi debe tener una gran capacidad de crecimiento.

### **Mala señalización**

Los accesos por carretera son complicados y la señalización escasa tanto en carreteras como en el interior de los municipios. Existen, asimismo, un buen número de atractivos turísticos sin señalar, lo que redundaría en la pérdida de oportunidades de atracción a visitantes.

Se menciona que existe una excesiva regulación y exigencias burocráticas que impiden mejoras rápidas y efectivas con relación a este aspecto.

### **Falta de una visión global para el conjunto de la CAPV**

Existen muchos intereses localistas para una realidad excesivamente pequeña. Cada ciudad, cada institución y cada político hace la guerra por su cuenta.

La competencia entre las ciudades es feroz y los deseos de protagonismo de realidades geográficas pequeñas (municipios y comarcas) confunden al turista potencial en un mar de marcas, dispersando su atención de una (o acaso unas pocas) marcas fuertes.

### **Inexistencia de una oferta extrahotelera suficiente en las ciudades**

Hay momentos en que las ciudades (quizás con la excepción de Donostia, con mayor tradición turística) tienen prácticamente todos sus establecimientos hosteleros (bares, restaurantes) cerrados y los potenciales visitantes totalmente desatendidos (Bilbao, los domingos por la noche; Vitoria, en la semana posterior a fiestas...).

La solución se considera difícil por el carácter familiar de muchos negocios y la imposibilidad de establecer turnos. En suma, detrás de este elemento se perciben los problemas derivados de la atomización del sector y su escasa profesionalización.

Por otro lado, la situación se agrava con la escasa oferta de espectáculos y entretenimiento nocturno para el turista.

En sentido opuesto también se manifiestan expresamente algunas voces que consideran que la dimensión y el clima de las ciudades vascas propicia que la demanda de este tipo de servicios sea escasa.

### **Falta de estructuración de los recursos turísticos**

Las actuaciones de promoción y comercialización son deslavazadas y no responden a una estrategia de estructuración de los recursos. No se ha definido el posicionamiento deseado ni los productos estrella que es necesario priorizar.

#### **5.3.4. Oportunidades con alta frecuencia de menciones**

##### **Entradas de aerolíneas de bajo coste**

La presencia de aerolíneas de bajo coste en los aeropuertos vascos ha ido creciendo pero aún se estima que cubren un escaso número de destinos. Se solicita el esfuerzo de las Diputaciones para traer más trayectos.

En todo caso, se apunta a la dificultad que existe para conseguirlo, derivada de las exigencias de las compañías de subvencionar las líneas.

### **Acontecimientos deportivos que precisan de sedes o instalaciones específicas**

El deporte mueve mucha gente. La apuesta de Bilbao por ser la sede de las Renault World Series durante los próximos años o, en otros ámbitos, el proyecto de canal de aguas bravas del Bidasoa son proyectos que requieren elevadas inversiones pero pueden ser altamente rentables por el número de pernoctaciones generadas o la contribución a realzar la imagen de la sede.

### **Creciente relevancia de segmentos como el turismo de ciudad, de congresos, reuniones...**

Se trata de segmentos para los que Euskadi dispone de infraestructuras adecuadas. Sin embargo, la competencia es muy fuerte y es necesario diferenciarse por calidad. Se precisa imaginación y apoyo desde las instituciones.

### **Extensión de la cultura de calidad de servicio y de gestión**

La oferta que se puede dar es muy similar a la de otras regiones de Europa. Hay que diferenciarse por calidad y aprovechar la cultura de calidad que existe ya en Euskadi. La calidad debe reflejarse en los espacios (calles, fachadas...), en los servicios, en la gestión de los establecimientos, etc.

La calidad también se refleja en la identificación de la población local y el territorio con el turismo.

## **5.3.5. Amenazas con alta frecuencia de menciones**

### **Terrorismo**

La persistencia de una situación de violencia y conflictividad puede convertirse en una barrera para el desarrollo del turismo vasco. La evolución en los años recientes da fe de que esto es así.

### **Estacionalidad**

Se considera uno de los problemas que perduran a lo largo del tiempo en el panorama del turismo vasco. La llegada de turistas internacionales puede favorecer la lucha contra estos problemas.

Desde el propio sector algunos consideran que Euskadi no ofrece ningún atractivo al turista para que venga en invierno.

### **Establecimiento de cadenas hoteleras exteriores**

Las opiniones en torno a este tema están divididas. Desde los que opinan que las cadenas hoteleras tienen escasa vinculación con el destino e interés por el desarrollo del turismo de Euskadi, hasta los que aprecian que la tendencia es hacia la integración de hoteles en cadenas y ven en este tipo de políticas la única forma de hacer viables y sostenibles en el tiempo, algunos negocios hoteleros.

Por otro lado, algunos hoteles pertenecientes a cadenas se integran también en asociaciones locales que buscan promocionar la ciudad donde están radicados.

#### 5.4. VALORACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN MATERIA DE TURISMO

Antes de presentar la valoración de las políticas desarrolladas en materia de turismo —fundamentalmente las planteadas a través del PIPE 2000-2004— consideramos interesante presentar algunas reflexiones en torno a las opiniones vertidas por los agentes entrevistados sobre las principales instituciones que actúan en materia de turismo.



- En términos generales puede decirse que *el nivel de conocimiento del rol que juegan las distintas instituciones en materia de turismo es muy bajo*. Son muchas las instituciones y los organismos y resulta complicado saber «quién hace qué».
- A pesar del desconocimiento, sí se percibe por tanto, que hay una *excesiva diversidad y profusión de agentes e instrumentos*.
- Quizá relacionado en parte con la profusión de agentes, el sector percibe *excesivos enfoques para la promoción turística* (Gobierno Vasco, Cámaras, Diputaciones, Ayuntamientos...). No hay unas directrices globales claras aunque se intenta llegar acuerdos y evitar conflictos competenciales.
- Desde algunos ámbitos se aboga por una *entidad única de promoción*, si bien el problema para Euzkadi es encontrar el lugar adecuado donde ubicarla.
- Con relación a la *Viceconsejería de Turismo* predominantemente se percibe una actitud cercana y receptiva. La relación es fluida y directa en temas diversos, mostrando implicación e interés por las opiniones del sector.
- No obstante, y aunque el Gobierno Vasco aparece como la entidad de referencia, fiable y cercana, en opinión del sector queda aún mucho camino por recorrer, es necesario seguir trabajando por atraer turistas y unos niveles de coordinación y cooperación más proactivos y eficaces entre instituciones públicas y entre estas y empresas u organismos privados.
- En el ámbito del Gobierno es destacable la mención realizada por algunos agentes al *Departamento de Agricultura y Pesca* con quien los establecimientos de agroturismo, a través de su asociación, mantiene una relación fluida. Se reconoce oportunidad de las subvenciones a establecimientos, las reuniones de trimestrales y el seguimiento de proyectos, si bien, se considera conveniente una mayor relación entre el Departamento de Agricultura y el de Turismo (seguimiento de agroturismos, etc.).
- Respecto a otros departamentos del Gobierno Vasco, en concreto el *Departamento de Cultura* las menciones espontáneas por parte de agentes del sector son escasas. Hay un reconocimiento de su labor de puesta en valor del patrimonio histórico pero, se considera que su implicación económica y su relación con el turismo es aún escasa.
- Respecto a las *Diputaciones Forales* las situaciones y percepciones son muy diversas, como lo son los medios que cada territorio destina al turismo a través de la correspondiente entidad foral. Por lo general, los agentes no perciben una política clara y definida en materia de turismo. Destacan acciones puntuales y de apoyo a determinados recursos y la falta de estabilidad en las relaciones con el sector privado. En sentido positivo, se destaca la actitud general de evitar solapamientos con el Gobierno Vasco en las actuaciones de promoción y en el caso de Gipuzkoa la contribución a la dinamización turística a través de apoyos a las Agencias de Desarrollo Comarcal.
- Las *estructuras comarcales* —Cuadrillas, Asociaciones de Desarrollo Rural, Agencias de Desarrollo, Mancomunidades, etc.— tienen un funcionamiento muy diferente dependiendo del territo-

rio y de la propia entidad. Algunas de estas estructuras tienen tradición, experiencia, profesionalidad y especialización actuando en materia de turismo en sus respectivas comarcas mientras que en otras, por distintas razones, el desarrollo del turismo no deja de ser una aspiración que se aborda con más voluntarismo que otra cosa y con escaso apoyo de las administraciones locales y territoriales.



- La situación de los *Ayuntamientos* al igual que de estructuras comarcales es muy variada y dispar y su interés e implicación con el turismo se refleja en las estructuras y presupuestos destinados al desarrollo y promoción del mismo. Por parte de los agentes del sector se percibe que desde muchos ayuntamientos no se cree en el turismo como actividad generadora de riqueza y empleos. Se exige una mayor implicación y cooperación con el sector privado.

A continuación se presentan los resultados de las valoraciones de los agentes del sector sobre las ocho líneas de actuación en materia de turismo para el periodo 2000-2004.



### 1. Estructurar sistemas de comunicación e interlocución entre los agentes públicos y privados

	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Proactividad y cercanía desde la Viceconsejería. Elevados niveles de satisfacción en torno a la relación con el GV y valoración positiva de la relación de éste con SPRI.</li> <li>— Con las Diputaciones la mejora es bastante menos relevante. Se valora la colaboración entre Gobierno y Diputación Foral de Gipuzkoa así como el papel de esta coordinando y apoyando a las estructuras comarcales en materia de turismo.</li> <li>— Valoran los avances de la Mesa Interinstitucional, aunque sólo se reúna una vez al año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Falta de comunicación entre los diferentes subsectores y recelos.</li> <li>— El planteamiento del Consejo Consultivo debe mejorarse.</li> <li>— No se coordinan bien los departamentos del Gobierno Vasco.</li> <li>— Necesidad de articulación institucional, dentro de los Ayuntamientos, con el sector profesional privado y entes de promoción.</li> <li>— Cierta confusión en el sector (no se sabe quién hace qué).</li> <li>— Escasa comunicación-divulgación de lo realizado.</li> </ul>

### 2. Desarrollo del tejido empresarial



	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Buen desarrollo de la red hotelera.</li> <li>— Gestión de convenios ha ayudado al desarrollo de iniciativas empresariales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Falta oferta para gente joven.</li> <li>— Faltan plazas hoteleras en zonas de interior. Faltan establecimientos de 15/20 habitaciones.</li> </ul>

### 3. Mejora de la calidad y la competitividad de la oferta turística



	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— En general, se está mejorando.</li> <li>— Trabajo fluido en temas como la Q turística.</li> <li>— Buen trabajo en clasificación y actualización de decretos de agroturismo y casas rurales...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Empresas siguen viendo calidad como un coste que el cliente no percibe.</li> <li>— Desmotivación de los propietarios de agroturismos ante la Q.</li> </ul>





#### 4. Desarrollo de la formación y capacitación del sector

	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Desde Turismo, formación ligada a la Q a través de Euskalit.</li> <li>— En Agroturismos se incide sobre todo a través del Departamento de agricultura y específicamente Mendikoi con un curso anual para nuevas aperturas, al que se condicional la obtención de la subvención. También reciclaje para profesionales en activo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Área en que no se ha hecho mucho. Subvenciones escasísimas y grandes deficiencias.</li> <li>— Sigue habiendo un gran problema en la falta de sensibilización por parte de la gente hacia la necesidad de formación. La respuesta a acciones de formación es baja.</li> <li>— No se han encontrado fórmulas que permitan la sustitución en el empleo (que el trabajador compatibilice trabajo y formación y el empresario costee su sustitución).</li> <li>— Los contenidos que oferta la Administración y los que interesan a los empresarios difieren. No adaptación a las peculiaridades del sector.</li> </ul>



#### 5. Creación de producto turístico y comercialización

	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Se ha avanzado en marcas.</li> <li>— <i>Euskadi con mucho gusto</i> ha ganado puestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Gran problema con la confusión de marcas.</li> <li>— Promoción de marcas no reconocibles por el mercado (localidades, comarcas).</li> </ul>



#### 6. Promoción

	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Buena labor desde GV a quien corresponde la venta de la imagen global, sin dejar de lado las iniciativas de entes locales.</li> <li>— Web, asistencia a ferias, etc. que están generando resultados (atracción de turistas).</li> <li>— Numerosas ayudas y apoyos a la promoción (asistencia a ferias, financiación del plan de medios de campañas importantes para focos de atracción, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Fórmulas agotadas. Hace falta renovarse.</li> <li>— Coordinación y reparto de papeles entre instituciones.</li> <li>— Asistencia a ferias genéricas y no a especializadas.</li> <li>— Gestión de la participación/presencia en FITUR.</li> <li>— Promoción vinculada a buques insignia y percepción de ciertos agravios comparativos.</li> <li>— Escasa información a los agentes interesados sobre acciones promocionales (ej: viajes de familiarización).</li> </ul>

#### 7. Información turística

	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Mejora notable en la información interna.</li> <li>— Reconocimiento de labor informadora del Consejo Consultivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Dificultades para el sector de acceso a información. Se reclama mayor proactividad desde las oficinas de turismo.</li> <li>— Se sigue sin tener un teléfono 900 para información turística.</li> <li>— La visión de lo que somos es muy restringida y no aprovechamos nuestro potencial.</li> </ul>

## 8. Planificación y desarrollo territorial sectorial

	
—Esfuerzos, aunque los resultados no son satisfactorios.	— Insuficiente ordenación territorial. — Falta de coordinación y de comunicación entre instituciones. — Necesidad de articular producto más allá de las fronteras y de promoción conjunta. — Déficits de información-comunicación para que el cliente se mueva por Euskadi y alargue la estancia.

## 5.5. INSTRUMENTOS PARA LA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR

En el curso de la investigación se ha explorado también la reacción de los agentes del sector en relación con dos ideas sobre las que se quiere trabajar en un futuro:

- La formación de una agrupación-cluster de turismo en Euskadi, de acuerdo con lo que se ha hecho en otros sectores y en respuesta a una idea que no es nueva para el sector pero que nunca ha llegado a hacerse efectiva.
- El desarrollo de un ente instrumental (Agencia de Turismo) para la actuación en materia de fomento del turismo.

### 5.5.1. ¿Hacia un cluster de turismo?

Opinión general favorable a la creación del cluster.

La primera reacción entre todos los agentes entrevistados es que la idea de promover un cluster puede ser interesante e incluso necesaria. Las razones aportadas para justificar la creación del cluster giran en torno a:

- Coordinación para la promoción.
- Fortalecimiento de las buenas relaciones existentes.
- Fomento de la cooperación en la búsqueda de un interés común.
- Trabajo conjunto para superar los problemas de falta de dimensión.
- Refuerzo de la competitividad de las empresas.
- Existencia de experiencias positivas en otros sectores

Ahora bien, no se ignora que la puesta en marcha de un cluster de turismo no está exenta de dificultades:

- Recelos ancestrales entre diversos agentes del sector.
- Arraigado individualismo.
- Competencia feroz entre empresas del mismo sector.

### Presupuestos de partida para su correcto funcionamiento

- Definición previa de unos objetivos comunes para trabajar en la misma dirección.
- Impulso al proyecto bajo un liderazgo reconocido y aceptado por todos.
- Funcionará si los socios privados tienen un peso efectivo en la organización.

### Integrantes del cluster

Es una cuestión que genera dudas entre prácticamente todos los agentes consultados. En principio, prevalece la opinión de que no podría excluirse a nadie sin haber definido previamente unos objetivos claros a los que el cluster aspiraría.

En esta línea se subraya la importancia de la colaboración entre hoteles y eventos deportivos, transporte y agencias, hoteles y restaurantes, hostelería y formación...

En el cluster tiene que haber niveles de representación pública muy importantes, personas ligadas al desarrollo local (ayuntamientos y estructuras locales o comarcales consolidadas en su trabajo en materia de turismo), al mundo de la cultura y los empresarios turísticos tradicionales.

La presencia del sector privado puede ser también más o menos restrictiva: desde hoteles de renombre, estrellas Michelin y agencias dispuestas a trabajar con hoteles, hasta comercio, autocares, etc.

### Áreas de trabajo

Se señalan las siguientes:

- Profesionalización del sector.
- Calidad.
- Comercialización a través de centrales de compras.
- Contratación de personal.
- Implantación de NTICs en el sector.
- Creación de productos turísticos.

En cualquier caso, *estas son unas primeras opiniones* sobre las que se profundizará a lo largo del proyecto de elaboración del *Plan de Competitividad turística*,

#### 5.5.2. Creación de una sociedad como ente instrumental para la promoción del turismo

La reacción de las personas entrevistadas ante esta idea es mayoritariamente positiva, aunque existen también algunas posiciones contrarias.

Los argumentos fundamentales esgrimidos por los entrevistados *a favor de una Agencia Vasca de Turismo* es que:

- Una agencia de turismo vasco daría mayor agilidad, autonomía y menor sesgo político.
- Es una fórmula que funciona en otras Comunidades Autónomas y en otros países.

Entre las posiciones favorables algunos entrevistados hacen referencias a sus *funciones o ámbitos de actuación* e incluso a su *composición*.

- La Agencia debe enseñar y vender en las ferias y donde haga falta. Debe tener capacidad de gestión y asumir funciones de comercialización. Necesidad de crear una Agencia Vasca de turismo para aglutinar el sector. Falta un líder que lo gestione.
- Es oportuno proceder a una unificación de una Agencia de Euskadi en la que el GV monopolice la promoción del País Vasco en el extranjero.
- Más allá de la promoción parece importante guardar suelo para equipamientos turísticos o de ocio o preservar suelo y determinados espacios para mantener el atractivo turístico de un determinado lugar.
- Tienen que entrar las Diputaciones.
- Que se incorpore el sector privado.

Son minoritarias las opiniones de quienes consideran que es suficiente con lo que hay, consideran que no se ejerce liderazgo desde una sociedad pública, es un error separar la promoción internacional y la nacional o no hay manera de vender destino global dada la competencia entre territorios y ausencia de relación entre estructuras actualmente existentes (ej: en las capitales).