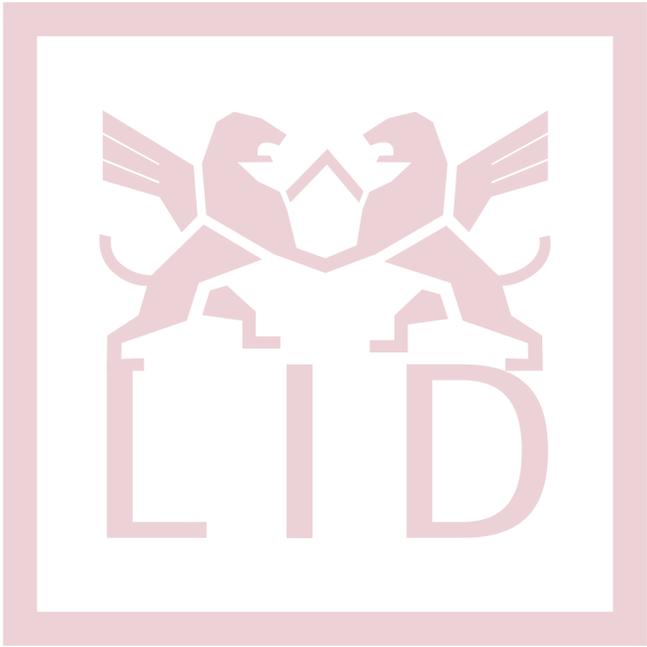


# Índice

	<b>Prólogo</b> de José Manuel Soria. Ministro de Industria, Energía y Turismo ...	9
	<b>Prólogo</b> de Carlos Espinosa de los Monteros. Alto comisionado del Gobierno para la Marca España .....	11
	<b>Presentación</b> de Eduardo Gómez Bernat. Presidente de Grant Thornton ....	15
	<b>Agradecimientos</b> de Grant Thornton.....	19
	<b>Agradecimientos</b> de Marisol Paul .....	21
	<b>Introducción</b> .....	23
<b>01</b>	<b>Turismo con visión panorámica</b> .....	31
	<b>GRUPO JULIÀ</b> José Adell Antonio. Presidente de Grupo Julià	
<b>02</b>	<b>La revolución gastronómica continúa</b> .....	41
	<b>EL BULLI</b> Ferran Adrià Acosta. Cocinero y propietario de El Bulli, embajador de la Marca Telefónica	
<b>03</b>	<b>Abriendo caminos en el mar</b> .....	51
	<b>TRASMEDITERRANEA</b> Ignacio Aguilera Carmona. Director general de Trasmediterranea	
<b>04</b>	<b>Un destino turístico en sí mismo: historia y naturaleza como experiencia única</b> <b>PARADORES DE ESPAÑA</b> .....	61
	Ángeles Alarcó Canosa. Presidenta de Paradores de España	

<b>05</b>	<b>De compras por el aeropuerto</b> ..... 69 <b>WORLD DUTY FREE GROUP</b> Rafael Arias-Salgado Montalvo. Presidente de World Duty Free Group
<b>06</b>	<b>El valor de la cultura del vino</b> ..... 79 <b>BODEGAS MARQUÉS DE RISCAL</b> Alejandro Aznar Sáinz. Presidente de Bodegas Marqués de Riscal
<b>07</b>	<b>Alas para el turismo urbano de fin de semana</b> ..... 87 <b>AIR NOSTRUM</b> Carlos Bertomeu Martínez. Presidente y propietario de Air Nostrum
<b>08</b>	<b>La cultura, un activo turístico muy rentable</b> ..... 97 <b>MUSEO NACIONAL CENTRO DE ARTE REINA SOFÍA</b> Manuel Borja-Villel. Director del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía
<b>09</b>	<b>El viaje como seña de identidad</b> ..... 107 <b>ALSA</b> Jorge Cosmen Menéndez-Castañedo. Presidente de ALSA
<b>10</b>	<b>Un nuevo modelo turístico, marca de calidad</b> ..... 115 <b>MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL</b> Gabriel Escarrer Jaume. Vicepresidente y consejero delegado de Meliá Hotels International
<b>11</b>	<b>Turismo de compras, un desafío para el mercado español</b> ..... 125 <b>EL CORTE INGLÉS</b> Javier Fernández Andrino. Director de Marketing Internacional y Turismo de El Corte Inglés
<b>12</b>	<b>Inversión en infraestructuras para hacer más placentero el viaje</b> ..... 135 <b>ÁREAS</b> Pedro Fontana García. Presidente ejecutivo de Áreas
<b>13</b>	<b>Los aviones de la Marca España</b> ..... 143 <b>IBERIA</b> Luis Gallego Martín. Presidente y consejero delegado de Iberia
<b>14</b>	<b>El viaje, de principio a fin: la clave está en la integración</b> ..... 153 <b>GLOBALIA</b> Juan José Hidalgo Acera. Presidente ejecutivo de Globalia
<b>15</b>	<b>Baile flamenco para reforzar la Marca España</b> ..... 161 <b>MUSEO DEL BAILE FLAMENCO</b> Cristina Hoyos Panadero. Bailaora y fundadora del Museo del Baile Flamenco

16	<b>El encanto del turismo rural</b> ..... 169 <b>RUSTICAE</b> Isabel Llorens Marín y Carlota Mateos Calleja. Socias fundadoras de Rusticae
17	<b>Turismo urbano para generar riqueza</b> ..... 179 <b>HOTUSA</b> Amancio López Seijas. Presidente de Hotusa
18	<b>La tecnología que mueve el viaje</b> ..... 187 <b>AMADEUS IT GROUP</b> Luis Maroto Camino. Presidente y consejero delegado de Amadeus IT Group
19	<b>Lujo asequible en la agenda del turismo de compras</b> ..... 197 <b>TOUS</b> Rosa Oriol Porta. Socia fundadora y directora creativa de Tous
20	<b>Turismo con sabor a España</b> ..... 205 <b>BODEGAS OSBORNE</b> Tomás Osborne Gamero-Cívico. Presidente de Bodegas Osborne
21	<b>El gigante mundial de los viajes <i>online</i></b> ..... 215 <b>EDREAMS ODIGEO</b> Javier Pérez-Tenessa de Block. Fundador y consejero delegado de eDreams ODIGEO
22	<b>La riqueza del Turismo está en el <i>green</i></b> ..... 225 <b>CLUB DE GOLF VALDERRAMA</b> Javier Reviriego Boveda. Director general del Club de Golf Valderrama
23	<b>Lección de gastronomía en el mundo</b> ..... 233 <b>EL CELLER DE CAN ROCA</b> Joan Roca Fontané. Cocinero y propietario de El Celler de Can Roca
24	<b>Recuperar la magia de viajar en el turismo de ciudad</b> ..... 243 <b>ROOM MATE HOTELES</b> Enrique Sarasola Marulanda. Fundador y presidente de Room Mate Hotels
25	<b>El «efecto Guggenheim» o cómo una infraestructura cultural desencadena un fenómeno turístico</b> ..... 253 <b>MUSEO GUGGENHEIM BILBAO</b> Juan Ignacio Vidarte Fernández. Director general del Museo Guggenheim Bilbao
	<b>Epílogo</b> de Ramón Galcerán Guim. Socio de Grant Thornton ..... 263



## Prólogo

Resulta de especial satisfacción prologar este libro que, a iniciativa de Grant Thornton, tan acertadamente concibe el turismo como uno de los referentes esenciales de la Marca España.

Según las últimas estimaciones, España es en la actualidad la tercera potencia turística mundial, sólo superada por Francia y Estados Unidos. En el año 2013 España acogió a 60,6 millones de turistas; esto es, el 5,6% del turismo mundial. Si se atiende a los ingresos por turismo, España aún mejoraría su posición y sólo se vería superada por Estados Unidos.

Son muchas las ventajas comparativas con las que cuenta España: desde su posición geográfica, puente entre tres continentes y dos hemisferios; hasta la variedad de su clima, costas y orografía, y su extenso patrimonio histórico, cultural, gastronómico y natural. Sin embargo, todos estos atractivos de partida no explicarían por sí solos el desarrollo del turismo en España si no se tuviera también en cuenta la realidad de la sociedad española: moderna, democrática, abierta, solidaria y tolerante y a la que el turismo ha contribuido como catalizador de la modernización y del cambio social. Todos estos aspectos esenciales encuentran su marco y reflejo en la Marca España.

Para que un turista viaje y regrese a un país es necesario que al menos 60 o 70 sectores claves (desde sanidad hasta comunicaciones o seguridad ciudadana) de dicho país funcionen simultáneamente de forma coordinada y satisfactoria. Por ello, la evolución del turismo da la medida de la capacidad de España en la superación gradual de la crisis económica reciente y en la implantación de un nuevo modelo de producción y de servicios que sea competitivo en un mundo globalizado. En este sentido, en la actualidad el turismo ha llegado a constituir hasta el 11% del Producto Interior Bruto y el 12% del empleo en España, produciéndose en esta etapa de superación de la crisis económica una sinergia mutuamente favorable entre el

sector turístico y otros aspectos de nuestra economía como el desarrollo de las infraestructuras de transporte y comunicaciones, el desarrollo de energías renovables, la llegada de inversiones externas o el respeto al medio ambiente; redundando todo ello en favor de la percepción que tanto en el interior como en el exterior se tiene de España y de su marca.

El turismo en España no constituye, sin embargo, un sistema cerrado en sí mismo, sino un modelo al que otros muchos países amigos se están refiriendo para su propio desarrollo en un contexto en el que está previsto que el turismo mundial crezca de manera exponencial (sólo para el año 2014 está previsto un incremento aproximado del 5%). Con este horizonte, España está dispuesta a colaborar y a ofrecer su experiencia tanto en lo referente a su acervo y tradición turística como en la introducción de nuevas fórmulas innovadoras de cooperación público-privada desarrolladas por Turespaña en favor de un mayor protagonismo e iniciativa de los empresarios del sector. Este compromiso de España con el desarrollo del turismo mundial se traduce en el incremento de acuerdos y de memorandos de entendimiento bilaterales suscritos por España con numerosos países para impulsar el turismo como motor del desarrollo económico, de la reducción de la pobreza, de la modernización y del cambio social en el mundo.

El Ministerio de Industria, Energía y Turismo se honra en formar parte activa, como miembro del Consejo de Marca España, de este empeño institucional interno y externo, pero sobre todo común, adoptando la Marca España como política transversal básica.

Mi más cordial enhorabuena por la oportuna aportación de este libro a este proyecto de todos.

**José Manuel Soria López**  
Ministro de Industria, Energía y Turismo

## Prólogo

Pocas cosas contribuyen más a la imagen de un país que el turismo. Si la percepción que tiene la opinión pública mundial de un determinado país es buena, acudirán a visitarlo muchos extranjeros, los jóvenes querrán estudiar allí, los jubilados soñarán con el retiro en su territorio, las empresas se sentirán atraídas para hacer negocios y todos recomendarán el lugar como destino ideal para viajes, vacaciones o inversiones.

Trabajar por mejorar la imagen de España en el mundo de forma que aumente más si cabe nuestro atractivo turístico es algo que interesa a toda la sociedad en su conjunto porque, si los turistas que nos visitan vuelven a sus lugares de origen con un buen recuerdo, la reputación del país se incrementará y ello redundará en múltiples beneficios para los restantes sectores productivos. Por eso dicen los sociólogos que los inmigrantes, los estudiantes o trabajadores desplazados, turistas o viajeros son los principales agentes de una marca país. Nuestro empeño ha de ser atenderles, cuidarles y transmitirles lo mucho de bueno que tenemos.

España es una potencia mundial del turismo, sin embargo, la realidad de las cifras no se ve totalmente reflejada en la percepción que tienen otros países del sector turístico español. Los estudios demoscópicos más recientes indican que nuestra imagen no es tan buena como lo son los datos objetivos. La oficina del Gobierno para la Marca España tiene entre sus prioridades para este 2014 acercar la imagen del país a su excelente realidad, una misión que no es sólo de quienes tenemos la responsabilidad directa sino que es una tarea de todos porque a todos nos beneficia o perjudica.

Como no podía ser de otra manera, la crisis económica provocó un considerable retroceso en los índices de popularidad de España en el mundo y el sector turístico no ha sido ajeno a ellos. Entre los años 2011 y 2012, España descendió nada menos que 12 puestos al pasar del 3 al 15 en un *ranking* de 118 países, según el Country Brand Index, una regresión seguramente atribuible a la pérdida de competitividad

de los precios y el impacto negativo de la fiscalidad. Sin embargo, el año 2013 ha supuesto un punto de inflexión, un año excepcional para el turismo español que ha conocido cifras récord.

Todo indica que la llegada de 60,6 millones de turistas internacionales (un crecimiento del 5,6% sobre 2012, según cifras de la Organización Mundial del Turismo) sólo ha sido el principio de un trayecto ascendente que tiene vocación de permanencia porque sabemos que volveremos a conocer datos sin precedentes con los resultados de este año, que nos han situado los terceros del mundo.

## El ingenio español

Los resultados están demostrando de manera fehaciente que la proverbial capacidad de las empresas turísticas para adaptarse a los tiempos difíciles sigue siendo cierta. El primero de los logros, pero no el único, reside en la fidelización de los clientes, al haberse conseguido unos niveles espectaculares en el índice de repetición de visitantes. Pensemos que apenas estamos aproximándonos a la salida del túnel de la crisis económica y el turismo español está creciendo (según la OMT) por encima del 5% de incremento de la media mundial en este ámbito. Si bien es cierto que España, por su patrimonio histórico y cultural, por sus paisajes y su clima constituye en sí misma un reclamo muy difícil de superar, debemos ponderar que la pujanza y creatividad demostradas por el sector han logrado convertirlo, junto con nuestras exportaciones, en uno de los pilares del inicio de recuperación económica que –según todos los expertos– está experimentando el país.

Los hoteleros, operadores, líneas aéreas, etc. no se han dormido en los laureles de tiempos gloriosos y han sabido reconvertirse adecuadamente para adaptarse a la cambiante demanda externa. La inestabilidad de algunos países competidores en la ribera del Mediterráneo les permitió disfrutar de unos años de bonanza que, no obstante, fueron muy bien aprovechados para seguir mejorando e investigando con el objetivo de diversificar la oferta y añadir al clásico paquete de sol y playa, una gastronomía puntera, propuestas de ocio, deporte, ecología y cultura capaces de satisfacer a todo tipo de clientes.

La industria ha comprobado que cada vez son más los extranjeros que viajan a España sin paquete turístico. Esta fue la opción escogida en 2013 por 42,4 millones de turistas, el 69,9% del total y un 6,8% más que en 2012 (con datos del Ministerio de Industria, Energía y Turismo).

El sector debe seguir mejorando la calidad del producto que oferta, así como su diversidad, para que este cliente –mucho más exigente– encuentre aquello que busca pero, también, que disfrute de muchos de nuestros valores de los que no tenía noticia

o no esperaba encontrar en el país. La flexibilidad es clave en este proceso porque los empresarios deben adelantarse a las necesidades del cliente y no quedarse esperando en una actitud simplemente reactiva.

Este es nuestro principal reto: articular un nuevo modelo de industria turística que sea capaz de mantenerse en la vanguardia mundial y sepa aprovechar las ventajas de nuestro patrimonio, condiciones geoestratégicas objetivas y características sociales propicias. La inercia y el cortoplacismo son nuestros principales enemigos. Debemos plantear actuaciones y estrategias de futuro, con perspectivas de altura, pensando siempre en mejorar la calidad y no sólo incentivados por la obtención de resultados inmediatos.

El inmenso ingenio creativo de los españoles ha de ser pieza clave en el proceso. Nuestra capacidad creativa, el valor máspreciado para seguir sorprendiendo a quien nos visita. Debemos ser capaces de convertir un viaje en una experiencia única, terreno en el que todavía tenemos un trayecto por recorrer puesto que no se nos percibe como los mejores en este ámbito, muy apreciado por los viajeros más exigentes.

## **Un sector transversal**

La economía española se nutre, en muchos de sus aspectos (empleo, servicios, ingresos, inversiones, etc.) de los beneficios que proporciona el turismo, que es un sector con una influencia transversal en todo el espectro productivo. Baste decir que, en 2012, el saldo positivo de turismo y viajes en la balanza de pagos cubría el 122,5% del déficit comercial de España y el 280,5% del déficit por cuenta corriente.

Es indudable que, en este mundo globalizado, es preciso mantener e, incluso, superar los esfuerzos en renovación tecnológica para aprovechar las innumerables ventajas de las nuevas tecnologías de la comunicación. Numerosas plataformas digitales están naciendo en España para prestar servicios, aprovechar las ventajas y los valores de la actividad turística, lo que está multiplicando nuestras opciones en la clasificación de países más visitados.

Debemos tener en cuenta que quienes escrutan nuestras capacidades, para proporcionar al extranjero la información más fiel del país, no dejan nada al azar y valoran con especial interés cuestiones como la ratio de penetración de Internet o el número de cajeros automáticos por habitante. Atender las nuevas demandas no significa que debamos aflojar el paso en la mejora de nuestras infraestructuras, donde cabe todavía un margen de actuación posible, o la formación del personal, de por sí muy cualificado pero todavía con ciertas carencias que tenemos que paliar.

A mi juicio, ha llegado la hora de poner énfasis no tanto en el número total de visitantes como en el gasto per cápita en el que incurren. Superados ya los 60 millones de visitantes, el próximo reto no debe ser tanto llegar a 65 como el aumentar el gasto medio que realizan en España.

Cuando observamos las diferencias enormes –más del doble en muchos casos– entre lo que gastan en Europa y en España los turistas procedentes de Asia y el desembolso medio de los viajeros europeos que nos visitan, comprobamos que estamos recibiendo un claro mensaje sobre a quiénes tenemos que atraer. Los turistas asiáticos no sólo son muchos más y tienen un gigantesco potencial económico, sino que ofrecen la ventaja añadida de que están empezando a descubrir el mundo occidental. Algunos de nuestros competidores europeos ya están realizando un enorme esfuerzo por entenderles y atenderles. En definitiva, se trata de mantener al cliente en el centro de nuestra estrategia.



**Carlos Espinosa de los Monteros**  
Alto comisionado del Gobierno para la Marca España

## Presentación

# Un enorme potencial de crecimiento y todo el talento para aprovecharlo

Los españoles de mi generación vivimos en nuestra infancia y adolescencia un momento vital para entender lo que es hoy España: el desembarco en nuestras playas y ciudades de unos turistas extranjeros que no sólo nos dejaron sus divisas, sino también nuevas ideas, culturas, modas y horizontes. Ese momento, estereotipado en el *Spain is different*, tuvo una importancia capital en la apertura y transformación de nuestro país.

Casi medio siglo después, cabe preguntarse si los famosos versos del *Eclesiastés*, fueran o no del sabio rey Salomón, son aplicables a la actual economía del turismo en España:

«Lo que fue, eso será;  
lo que se hizo, eso se hará.  
Nada hay nuevo bajo el sol».

¿Nada nuevo? Quien considere que esto es así, sin duda cambiará de opinión cuando lea este libro. Constatará que, más allá del modelo de sol y playa, son muchas las iniciativas innovadoras, las nuevas tendencias que están enriqueciendo la economía del turismo en España. Conocerá, a través del testimonio de 25 de los principales protagonistas de este cambio, las estrategias, las sinergias y las nuevas y creativas ideas que se están desarrollando.

Sí hay algo nuevo bajo el sol, y mucho. El título de este libro es *Todo nuevo bajo el sol* porque el potencial es aún inmenso. Y, lo que es más importante, los protagonistas del sector están apostando firmemente por la innovación y ahí está la clave, ya que potencial más talento, más trabajo significará conseguir todo lo que nos proponamos.

Tras un año en que se han batido todos los récords de ingresos y afluencia de turistas, cabría sucumbir a la tentación de pensar que el modelo tradicional funciona y, por lo tanto, no hay necesidad de cambiarlo. Pero, lejos de esta actitud, nuestros

protagonistas no dedican ni un segundo a la autocomplacencia, tienen muy claro su potencial de mejora y de crecimiento y cuentan con el talento necesario para convertirlo en realidad. Saben mejor que nadie que los buenos resultados han sido posibles gracias a lo mucho nuevo que se ha venido haciendo y que, sólo perseverando en ese cambio de modelo, se mantendrá la tendencia de crecimiento.

España cuenta con una climatología privilegiada, una gran amplitud y variedad de costas en la península y en las islas, una gastronomía de fuerte personalidad y mundialmente reconocida, una riqueza histórica y monumental de primer orden, tradiciones y fiestas populares de enorme atractivo, una magnífica infraestructura hotelera y de transportes, entornos naturales de gran riqueza y variedad, una amplia oferta cultural y deportiva, un alto nivel de seguridad ciudadana, excelentes servicios sanitarios... Este arsenal competitivo, que nos ha colocado como tercer destino turístico mundial, está en buena medida por explotar y abre un inmenso abanico de oportunidades.

Y esta es una de las razones fundamentales por las que Grant Thornton ha querido contribuir con este libro y apostar por el turismo español como motor de crecimiento y sector de futuro. Nuestra filosofía, que se resume en el lema *An instinct for growth*, consiste precisamente en apoyar a las empresas para que liberen su potencial de crecimiento; en apostar por el talento, en ver el vaso medio lleno y no medio vacío, buscando oportunidades y soluciones, trabajando, en definitiva, con optimismo sin caer en el desánimo o la inacción.

Los empresarios no están solos en esta tarea, la Administración es consciente de la importancia del turismo como motor económico y ha diseñado un Plan Nacional e Integral del Turismo 2012-2015 que señala acertadamente que se «requiere un replanteamiento de todo el sector turístico en base a la innovación centrada en el turista» y considera precisamente el talento y la iniciativa empresarial como dos de los ejes clave para lograrlo.

En el sector turístico, la innovación no es sólo ni fundamentalmente tecnológica, sino que está ligada a la creatividad, al diseño, al marketing, a la marca y a los nuevos modelos de negocio, como ocurre en otros sectores de servicios. Aunque considerar el turismo como un servicio tal vez sea ya anacrónico, puesto que en realidad lo que el turista demanda no es un servicio sino una experiencia. Esta es otra constante en la estrategia de negocio de nuestros entrevistados: ofrecer experiencias únicas, diferentes y memorables.

En 2012, el 86% de nuestros visitantes internacionales, llegaron en viaje de placer y vacaciones, un porcentaje que ha ido creciendo en los últimos años. Ese componente mayoritariamente lúdico y de ocio está ligado a esa demanda de experiencias para recordar y abre un amplio campo de oportunidades a la creatividad.

El turismo es un sector estratégico. Somos actualmente el tercer país del mundo en número de turistas internacionales recibidos, por detrás de Francia y Estados Unidos, y el segundo en ingresos derivados del turismo. A este liderazgo se suma el inmenso potencial que tenemos para mantener y mejorar esa posición.

Curiosamente, es frecuente entre nosotros minusvalorar este sector estratégico que supuso el 10,9% del PIB y el 11,9% del empleo en España en 2012. «Turismo de pandereta» se llega a decir. Sin embargo, como acabamos de ver, son nada menos que Francia y Estados Unidos las otras dos potencias turísticas que nos acompañan en el pódium y en los diez primeros puestos están también China, Italia, Alemania, Reino Unido y Rusia.

Según datos de la OMT, el turismo representa el 9% del PIB mundial y es un sector que crea abundante empleo: uno de cada once puestos de trabajo en el mundo se debe al turismo.

España es pues puntera y cuenta con un enorme potencial por desarrollar en un sector clave de la economía mundial, que resulta además el de más rápido crecimiento en el mundo. Las estadísticas de la OMT dejan claro esa vertiginosa evolución: los 25 millones de turistas internacionales de 1950 se han convertido en 1.087 millones en 2013 y la estimación para 2030 es que se alcancen los 1.800 millones.

Recibimos en 2013 la visita de 60,6 millones de turistas no residentes, el 5,6% del turismo mundial. Manteniendo nuestra cuota actual, la previsión para 2030 superaría los 100 millones de turistas internacionales.

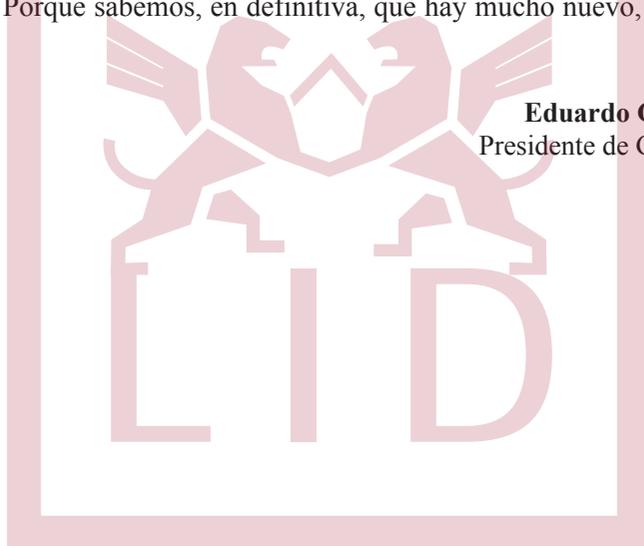
Ningún otro sector presentó en España, en 2013, datos comparables al turístico: creció el 5,6% en número de viajeros internacionales (seis décimas por encima de la media mundial), que dejaron unos ingresos de 59.082 millones de euros, un 9,6% más que en el ejercicio anterior. Otra buena noticia es que la economía del turismo va mucho más allá del sector turístico en sentido estricto. Las conexiones verticales y horizontales de este sector lo convierten en una potente locomotora que dinamiza muchos otros sectores de la economía estrechamente relacionados, como comercio, construcción e inmobiliario, alimentación y bebidas, ocio y cultura o tecnologías de la información y comunicación.

Sin embargo, como señalan unánimemente nuestros entrevistados, hay mucho trabajo que hacer, pero ya estamos manos a la obra.

Uno de los aspectos a mejorar es claramente el turismo urbano ya que, en el Ranking 2012 del Euromonitor International, las ciudades españolas mejor clasificadas ocupaban el puesto 23 (Barcelona) y 31 (Madrid), mientras que entre las doce primeras sí figuraban Londres, París y Roma y, por supuesto, Nueva York.

También hay otras asignaturas pendientes: ampliar mercados con especial atención a los emergentes, recuperar la demanda interna, diversificar la oferta de destinos, personalizar los servicios, trabajar las sinergias con otros sectores, reducir la estacionalidad, mejorar la formación y la calidad del empleo, incrementar el grado de internacionalización, promocionar la marca país, renovar las infraestructuras, reconvertir los destinos maduros, mejorar la sostenibilidad medioambiental del sector, en fin, una larga pero apasionante lista de cosas por hacer. De todo ello nos hablan, desde su particular experiencia y su amplio conocimiento, los 25 entrevistados en este libro, sin duda testigos y protagonistas excepcionales de nuestro mundo económico y cultural. Su testimonio sorprenderá a muchos.

En Grant Thornton, sin embargo, ese dinamismo no nos causa sorpresa. Porque creemos en nuestro país y en su gente, en su talento y su capacidad. Porque sabemos que nuestro liderazgo turístico será cada vez más una historia de éxito. Porque queremos estar al lado de nuestras empresas. Porque queremos ayudar al crecimiento y la innovación. Porque sabemos, en definitiva, que hay mucho nuevo, y bueno, bajo el sol.



**Eduardo Gómez Bernat**  
Presidente de Grant Thornton

## Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a José Manuel Soria, ministro de Industria, Energía y Turismo, y a Carlos Espinosa de los Monteros, alto comisionado del Gobierno para la Marca España, que han prologado este libro y apoyado la iniciativa.

A los 25 protagonistas entrevistados, que con tanta generosidad han compartido con nosotros su tiempo, conocimientos, experiencia y visión de futuro.

A Marisol Paul, sin cuyo brillante y entusiasta trabajo este libro no hubiera sido posible, a LID Editorial, así como a Información e Imagen y a todos cuantos han trabajado en la conceptualización, diseño y coordinación de este proyecto, por su gran dedicación y esfuerzo.

La colaboración y el apoyo de todos ellos a un libro como este, sobre la economía del turismo como motor de la Marca España, pone de manifiesto la implicación y el compromiso de todos con un sector de vital importancia para nuestro país.

**Grant Thornton**



## Agradecimientos

Este libro no hubiera sido posible sin el empeño, la visión y la implicación de Luzma Piqueres y Ángeles Álvarez, socias fundadoras de la Agencia de Comunicación Información e Imagen. O, a lo mejor, sí; pero no lo hubiera escrito yo. Siempre han estado a mi lado, compartiendo sus puntos de vista, afinando la redacción y motivándome.

Al impulsar este proyecto Grant Thornton ha demostrado que hace honor a su lema *An instinct for growth* y su apoyo ha sido fundamental en esta experiencia. Agradezco también al equipo de LID sus buenos consejos en el proceso de edición.

Y, por supuesto, gracias a todos los entrevistados, que son los grandes protagonistas de este libro.

Estas páginas dejan para el recuerdo mi gratitud sincera.

**Marisol Paul**



## Introducción

### Liderazgo irrenunciable

Washington Irving fue uno de los viajeros más ilustres en la España del siglo XIX. Escritor y diplomático, descubrió para Europa y América el exotismo de Andalucía, en particular, y la cultura popular española, en general. Visitó nuestro país en dos ocasiones. La primera, entre 1826 y 1830, un período fructífero en el que publicó las obras *Vida y viajes de Cristóbal Colón* y *Crónica de la conquista de Granada*. En este tiempo, también viajó dos veces a Granada: en 1828 y en 1829. Durante su última estancia, se quedó viviendo tres semanas en el Palacio de Boabdil, alumbrando sus conocidos *Cuentos de la Alhambra*. El segundo viaje a España lo hizo como embajador de Estados Unidos, en 1842, una época muy distinta a la que conoció años atrás. La historia le recuerda como el primer escritor americano en lograr el reconocimiento como tal. En nuestro país, el nombre de este viajero empedernido está unido a la ruta Washington Irving, un trayecto de unos 250 kilómetros entre Sevilla y Granada, uno de los grandes recorridos culturales de nuestro país, en el que se visitan el Alcázar y la Alhambra, dos lugares reconocidos por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad. Su contribución al conocimiento de España no quedó ahí. Recorriendo Andalucía, Irving trabó amistad con Thomas Osborne, fundador de las bodegas del mismo nombre en El Puerto de Santa María (Cádiz) que hoy siguen estando en manos de la familia y a él se le atribuye el mérito de introducir los vinos de Jerez en Estados Unidos.

Washington Irving es el ideal de viajero romántico en el que muchos actores de la industria del turismo del siglo XXI buscan inspiración. Los viajes actuales poco tienen que ver con aquellas excursiones pedagógicas y culturales que llevaron a los hijos de las familias adineradas a recorrer Europa en busca de sensaciones a las que Stendhal elevaría después a categoría de síndrome. Dos siglos después, sin embargo, las motivaciones de unos y otros viajeros parecen converger en la búsqueda de experiencias. El turismo tiene dos caras: la emocional y la económica. Y es que, en los últimos 60 años, el sector se ha convertido en uno de los de mayor crecimiento en el mundo.

En 1950, la Organización Mundial del Turismo (OMT) contó 25 millones de turistas. Desde entonces, la cifra no ha parado de crecer, hasta 1.087 millones de 2013. Es una tendencia imparable; de hecho, la agencia de Naciones Unidas espera que la llegada de turistas crezca durante esta década y la siguiente a un ritmo superior al 3% cada año. De cumplirse el pronóstico, en 2030 unos 1.800 millones de personas saldrán de sus países para hacer turismo.

La repercusión del sector sobre la economía es indiscutible; el turismo recaudó a nivel mundial 837.000 millones de euros en 2012 en alojamiento, alimentación, transporte local, entretenimiento, compras y conceptos similares. Esta cifra superó en un 11,7% a la del año anterior. El volumen de negocio que genera la actividad turística iguala o, incluso, supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles. Hasta el G-20 ha acabado por reconocer la importancia del sector como motor económico (la declaración de los líderes mundiales reunidos en 2012 en Los Cabos, México, incluía por primera vez «el papel de los viajes y el turismo como instrumento para la generación de empleos, el crecimiento y el desarrollo económicos»). La expansión general del turismo en los países industrializados y desarrollados ha sido beneficiosa, en términos económicos y de empleo, para muchos sectores relacionados, desde la construcción hasta la agricultura o las telecomunicaciones. El turismo beneficia a países ricos y pobres. En Francia, el país más visitado del mundo, supone un 10,5% del Producto Interior Bruto; en Estados Unidos, el 8,9%. Para numerosos países en desarrollo, representa una de las principales fuentes de ingresos. En Jamaica, el 25,5% de su riqueza proviene de la actividad turística; en Cabo Verde, supera el 42%.

España reivindica su importancia con sólidos argumentos: récord histórico en número de turistas extranjeros, acompañado de un aumento de los ingresos, dato que devuelve a nuestro país a la tercera posición mundial en número de turistas, por detrás de Francia y Estados Unidos.

La llegada de turistas extranjeros crece por encima del incremento experimentado por el sector a nivel mundial y la tendencia continúa. En el conjunto de 2013, Cataluña, Baleares, Canarias, Andalucía, Comunidad Valenciana y Madrid fueron los principales destinos.

Cuando la crisis sigue pasando factura a la economía española, la fortaleza de la demanda exterior es una buena noticia. Las cifras récord están relacionadas con dos fenómenos: en primer lugar, la recuperación económica en los mercados europeos tradicionales; en segundo, los fuertes crecimientos en las llegadas de viajeros procedentes de mercados emergentes. Ingleses, alemanes y franceses siguen siendo los más fieles. Reino Unido, el primer emisor, aumentó un 5,2% el pasado año, Alemania subió un 5,8% y Francia, un 6,9%. Pero el potencial está más al norte: los países nórdicos y, sobre todo, Rusia, están enviando más turistas a España. En

concreto, las llegadas de viajeros nórdicos aumentaron en 2013 un 16,9% y las procedentes de Rusia, un 31,6%. La inestabilidad política y social en los países del norte de África y Oriente Medio ha desviado cientos de miles de turistas a otros destinos. Es significativo que el mayor crecimiento de los ingresos por turismo en nuestro país desde el comienzo de la crisis sucediese en 2011 (el 8,6%), coincidiendo con el inicio de la Primavera Árabe.

España es líder en turismo vacacional, el segundo país en ingresos por turismo internacional en el mundo (el primero en la Unión Europea) y el tercero en número de turistas. Nuestro país se ha convertido en una potencia turística mundial a partir de la segunda mitad del siglo XX. Hasta entonces, su relevancia en el turismo internacional era escasa. Los estudiosos coinciden en empezar a analizar el fenómeno del turismo a partir del siglo XIX, con el auge de los balnearios, asociado a su vez a las propiedades curativas de las aguas termales. No dejaba de ser una actividad minoritaria, impulsada por las élites de la sociedad que tomaban los baños para huir de las saturadas ciudades, con una salubridad cuestionable. A principios del siglo XX, España continuaba siendo un país por descubrir en Europa. En este entorno, se dan los primeros pasos con la creación de la Comisión Nacional de Turismo en 1905, encargada de fomentar las excursiones artísticas y de recreo para el público extranjero. Fue la primera piedra de lo que se llamó la industria de los forasteros. La Comisaría Regia del Turismo y Cultura Artística de 1911 ampliaría esta misión, promoviendo la llegada de turistas extranjeros y cuidando al mismo tiempo el patrimonio artístico. Por entonces, España da a conocer su cultura y sus playas en congresos de turismo (Zaragoza, 1908; San Sebastián, 1909; Toulouse, 1910; Lisboa, 1911). Con la dictadura de Primo de Rivera, el nuevo Patronato Nacional de Turismo, creado en 1928, considera prioritario celebrar exposiciones internacionales como la Universal de Barcelona o la Iberoamericana de Sevilla de 1929, así como mejorar los sistemas de alojamiento y transporte.

El desarrollo de las infraestructuras resultó decisivo. El ferrocarril, por supuesto, como también los automóviles, que permitían a los turistas visitar aquellos lugares a donde no llegaba el tren. En 1917, nacía Trasmediterranea para acercar las islas a la península; diez años después, despegaba Iberia. La incipiente industria necesitaba, además, agencias y hoteles. Viajes Marsans surge en 1910; en 1928 abre sus puertas el Parador de Gredos, el primero de una red de hospedaje para excursionistas y viajeros. No es extraño que José Ortega y Gasset diera cuenta en *La rebelión de las masas*, publicado en 1929, de hoteles, cafés, espectáculos y playas llenas de gente.

La Guerra Civil interrumpió el progreso y condujo al país a su aislamiento internacional. La política turística de los años cuarenta tuvo un marcado carácter intervencionista. En la década siguiente, el Gobierno seguía destinando pocos recursos y regulando el sector desde el Ministerio de Información y Turismo, creado en 1951. No obstante, tras la Segunda Guerra Mundial y la recuperación de las economías

europas, España se convirtió en un destino de sol y playa de referencia. El turismo europeo llegaba a las costas en los vuelos chárter de los turoperadores (fundamentalmente británicos). En 1950, el país tenía una porción del 1,8% en el pastel del turismo mundial, según la OMT; diez años después, tras el Plan de Estabilización y con un cambio de 60 pesetas por dólar, la cuota era del 6,2%. El país necesitaba recursos y el sector era importante para equilibrar la balanza de pagos. Durante el desarrollismo, el objetivo era lograr el máximo crecimiento, sin que eso significara una mayor asignación de recursos públicos. España había pasado del fenómeno elitista del veraneo al turismo de masas. Buena parte del éxito del modelo se explica por los precios, más baratos que los de competidores como Francia o Italia.

La Costa Brava, la Costa del Sol, la Costa Blanca o las islas Baleares y Canarias viven el milagro turístico. Gabriel Escarrer abrió en 1956 su primer hotel en Mallorca, el embrión del grupo Meliá. En 1968, el Grupo Julià creó el turoperador Julià Tours. La política turística de esos años presta atención al fomento de la mano de obra, con la creación de la Escuela Oficial de Turismo, y a la ordenación de la oferta, a través de la Ley de Zonas y Centros de Interés Turístico Nacional, entre cuyos frutos se encuentran Isla Canela en Ayamonte (Huelva) o Sotogrande en San Roque (Cádiz). Pero el impacto del turismo no fue sólo económico; el fenómeno permitió a los españoles asomarse a Europa y conocer una realidad distinta a la que los medios de comunicación transmitían. Los jóvenes españoles ansiaban parecerse a la juventud europea que llenaba playas y discotecas y que traía a España su inconformismo, la libertad sexual y la emancipación femenina a las puertas del mayo del 68. Los bikinis escandalizaban en aquellos años de puritanismo y represión. Pedro Zaragoza, alcalde e impulsor de Benidorm, es recordado sobre todo por permitir su uso en las playas de la ciudad alicantina. Una medida que le valió la denuncia de la Guardia Civil y una amenaza de excomunión del arzobispo de Valencia. El alcalde consiguió permiso de Franco y siguió promocionando Benidorm por toda Europa.

De modo que, durante las dos últimas décadas del franquismo, el turismo contribuyó a la modernización de la sociedad española. En su primer discurso televisivo, Adolfo Suárez se comprometía a elevar a la categoría política de «normal» lo que a nivel de calle era simplemente «normal». La Transición dio paso a un nuevo modelo: las competencias turísticas son las primeras que se transfieren a las Comunidades Autónomas y, a nivel estatal, desaparece el Ministerio de Información y Turismo y las competencias se adscriben a los ministerios económicos.

La crisis del petróleo de 1973 supuso un freno en la evolución del turismo e hizo retroceder a nuestro país en la clasificación de turistas e ingresos. Los años ochenta, en cambio, trajeron un nuevo ciclo expansivo, en el que el sector apostaba por una mayor diversificación y calidad de los servicios para satisfacer a una demanda cada vez más exigente. En 1984, se puso en marcha el Instituto de Promoción del Turismo, que seis años después pasaría a denominarse Instituto de Turismo de

España (Turespaña). En las últimas dos décadas del siglo XX, las políticas turísticas se centran en conseguir una oferta más competitiva a la luz de los cambios que están teniendo lugar en los mercados. El liderazgo en turismo de sol y playa es irrenunciable, pero cada vez más es necesaria la diversificación hacia otros segmentos donde España tiene mucho que aportar sin que el factor determinante sea el coste.

En España, el turismo aporta el 11% del PIB, genera el 12% del empleo y contribuye a equilibrar la balanza comercial. El Gobierno lo considera uno de los sectores estratégicos por su liderazgo mundial y su carácter transversal y tractor en la economía. Pero la competitividad de la actividad turística en España se ha resentido en los últimos años. La sostenibilidad económica, social y medioambiental del modelo de sol y playa está amenazada por la irrupción de nuevos líderes turísticos mundiales fundamentados en la innovación. El modelo que ha convertido a España en una potencia tendrá necesariamente que convivir en el futuro con otras propuestas, que ya están llamando la atención del turismo internacional.

El Plan Nacional e Integral del Turismo 2012-2015 –un conjunto de medidas para impulsar la competitividad del sector, renovar el liderazgo mundial de nuestro país para las próximas décadas y contribuir a la generación de riqueza, empleo y bienestar de la sociedad– cuenta como fortalezas del destino España el clima, el litoral, el patrimonio histórico-cultural, las infraestructuras de transporte, el alto nivel de seguridad ciudadana y servicios asistenciales y sanitarios de primer orden. El sector privado añade a la lista la hospitalidad y el estilo de vida. Los atributos intangibles que definen el carácter y estilo de vida español, y el trato y servicio que las empresas dan al cliente, representan un 30% de la experiencia global del turista que viaja a España, según el primer estudio que ha publicado la Cátedra Meliá Hotels International de Estudios Turísticos. Sin olvidar la Marca España. Dentro de los componentes que forman parte de la marca país, según el Country Brand Index de FutureBrand, se encuentra el turismo, donde nuestro país alcanzó una de las primeras posiciones del escalafón mundial (tercer puesto) en 2011, si bien en 2012 descendió de manera considerable (puesto decimoquinto) por el impacto de la crisis. La marca turística España tiene una alta notoriedad en los mercados en los que es destino líder, como Reino Unido, Alemania, Francia y Holanda. En cambio, su posicionamiento es escaso en los mercados emergentes, como Rusia, Brasil o China. Es uno de los grandes retos, porque el turista que visita nuestro país repite (el 70% de los turistas británicos y alemanes).

El secretario general de la Organización Mundial del Turismo (OMT), Taleb Rifai, ha puesto en ocasiones a España como ejemplo de cómo un destino maduro logra el éxito diversificando su oferta turística mientras mantiene el liderazgo en un mercado competitivo y con consumidores cada vez más exigentes e informados, gracias al uso de Internet y las redes sociales. La existencia de más y variadas ofertas de sol y playa supone para los mercados tradicionales el reto de renovarse y diferenciarse con nuevos productos que complementen el abanico tradicional. El desarrollo del turismo rural, la industria de congresos, los deportes o los cruceros son compatibles

con el crecimiento de las ciudades, a través de las compras o de sus museos, y del turismo interior, gracias a la gastronomía y naturaleza.

Un reciente foro de expertos organizado por Exceltur, alianza para la excelencia en la industria turística, con ocasión de la pasada edición de Fitur, identificaba cinco grandes tendencias que marcarán el sector en los próximos años: las nuevas clases medias de los mercados emergentes, los avances tecnológicos, el auge del turismo urbano, el impacto de la generación *baby boomer*, que comienza a jubilarse, y el repunte del consumo en España. De esos 800 millones de turistas que la OMT calcula se incorporarán al mundo del viaje hasta 2030, el 80% procederá de mercados emergentes. Estas tendencias beneficiarán especialmente a las grandes ciudades. El turismo urbano es una oportunidad para diversificar y desestacionalizar la tradicional oferta de sol y playa. Hace años ya que las ciudades son conscientes de su potencial, no sólo por el impacto económico, también por el fortalecimiento de su imagen exterior, que se traduce en la atracción de inversiones y talento. Desde 2002, tanto el número de viajeros como las pernoctaciones en las ciudades no han dejado de crecer. Los viajeros alojados en establecimientos hoteleros han crecido a un ritmo del 5,1% anual en diez años, según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), mientras que las pernoctaciones en los destinos urbanos han aumentado a una tasa media anual del 3,8%.

El turismo urbano en España se ha beneficiado de la fuerte apuesta inversora en los años previos al estallido de la crisis, tanto por el lado del sector público (rehabilitación del patrimonio histórico, construcción de infraestructuras como museos, palacios de congresos, auditorios, parques de ocio, etc., o la organización de eventos) como del sector privado (renovación o nueva construcción de oferta hotelera y restauración). El número de plazas hoteleras en el conjunto de destinos urbanos españoles ha crecido a un ritmo medio del 5% desde el año 2002, casi dos veces más que la oferta de plazas en el resto del país y que el total de la demanda, de acuerdo con los datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) del INE. El resultado ha sido un exceso de oferta en muchas ciudades.

UrbanTUR, un monitor de competitividad de los principales destinos urbanos españoles elaborado por Exceltur, considera entre otros factores claves la implementación de un sistema de gobernanza público-privado, un transporte sostenible, la calidad medioambiental, el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y sacar partido al estilo de vida de la sociedad local. Los turistas viajan a las ciudades para satisfacer diferentes motivaciones: disfrutar de la oferta cultural, ir de compras, salir por la noche, visitar una exposición, asistir a un evento o un congreso, cerrar un negocio, comercializar su producto en una feria, entre otras. De cómo las ciudades sean capaces de ofrecer de forma sostenida

experiencias diferenciales que conecten con los turistas, dependerá su posicionamiento en el turismo urbano del siglo XXI. Según la lista elaborada por UrbanTUR, Barcelona, Madrid, Valencia, Sevilla, San Sebastián, Málaga, Bilbao, Santiago de Compostela, Zaragoza, Granada, Salamanca, Gijón, Córdoba, A Coruña, Alicante, Santander, Toledo, Burgos, Oviedo y León serían las 20 ciudades españolas más exitosas desde el punto de vista turístico.

Las empresas del sector son cada vez más conscientes de que la única vía para mantenerse en el mercado y mejorar su posición competitiva es la innovación. La crisis ha conducido a muchas compañías a su reestructuración, en otros casos ha representado una oportunidad para crear nuevos modelos de negocio, nuevos productos e internacionalizarse. Turismo gastronómico y enológico, de salud y bienestar, deportivo, médico, cultural, de nieve, de estudios, de congresos y negocios, de cruceros, cinematográfico. La suma de todos configura una de las ofertas turísticas de mayor calidad y más competitivas del mundo. A continuación se narran las experiencias de Meliá Hotels Internacional, Hotusa, Paradores, Room Mate, Rusticae, Globalia, Iberia, Air Nostrum, Trasmediterranea, Alsa, Julià, Áreas, Bodegas Marqués de Riscal, Amadeus, El Corte Inglés, Tous, World Duty Free, Osborne, Club de Golf Valderrama, eDreams, los museos Guggenheim Bilbao y Reina Sofía, los chefs Ferran Adrià y Joan Roca, y la bailaora Cristina Hoyos. Son 25 ejemplos, pero hay muchos más.

**Cuadro I.1 Las grandes cifras del turismo en 2013**

	Período	Total	Δ sobre el año anterior (%)
Visitantes extranjeros	2013	60.661.073	5,6
Gasto total (en millones de euros)	2013	59.082	9,6
Gasto medio por persona (en euros)	2013	976	3,7
Gasto medio por persona y día (en euros)	2013	109	3,3
Ocupación hotelera:			
• Pernoctaciones (residentes en España y no residentes) (en millones)	2013	285,9	1,9
• Grado de ocupación (en porcentaje)		53,1	2,1

Fuente: Frontur, Egatur, INE y Banco de España.

## Cuadro I.2 Principales hitos del turismo español

Fecha	Acontecimiento
1905-1911	Comisión Nacional de Turismo
1911-1928	Comisaría Regia del Turismo
1928-1936	Patronato Nacional de Turismo
1929	Exposición Universal de Barcelona Exposición Iberoamericana de Sevilla
1934	España recibe más de 275.000 visitantes procedentes del extranjero
1946	Organización Mundial del Turismo El número de visitantes extranjeros se desploma, hasta los 83.500
1951	Ministerio de Información y Turismo: Inicio (1951-1962) Desarrollo (1962-1973) Con el inicio de la década de los cincuenta, España alcanza por primera vez el millón de visitantes extranjeros
1959	Plan Nacional de Estabilización Económica Devaluación de la peseta Casi 4,2 millones de extranjeros visitan España
1960	La cuota de España en el turismo mundial pasa del 1,8% en 1950 al 6,2%
1973	Crisis energética
1978	Descentralización de la política turística a favor de las Comunidades Autónomas
1984	Instituto de Promoción del Turismo (a partir de 1990, Turespaña)
1987	El país supera la barrera de los 50 millones de visitantes extranjeros
1990	Libro Blanco del Turismo Español
1992	Exposición Universal de Sevilla Juegos Olímpicos de Barcelona Plan Marco de Competitividad del Turismo Español (Plan Futures) Más de 55 millones de extranjeros visitan España
2007	Plan del Turismo Horizonte Español 2020 58,6 millones de extranjeros eligen España como destino turístico
2012	Plan Nacional e Integral del Turismo 2012-2015
2013	España recibe la cifra récord de 60,6 millones de visitantes

Fuente: elaboración propia, con datos del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, Frontur y OMT.