

TURISMO Y PLANIFICACIÓN COSTA DEL SOL¹

“Dejadme que comparta con vosotros una pequeña historia que me marcó especialmente, por diversos motivos. La historia del equipo de rugby Old Christians Club de Uruguay cuyo avión se estrelló en los Andes, a más de 3.500 metros de altitud, cuando se dirigían a disputar un partido en Chile. Uno de los supervivientes fue quien me la contó.

Me explicó que durante los 10 primeros días esperaron pasivamente a ser rescatados. Hasta que uno de sus compañeros, el encargado en ese momento de escuchar la radio que había quedado en la cabina, apareció y comunicó al resto: ‘Tengo una buena noticia. Han decidido suspender la búsqueda’.

‘¿Y qué buena noticia es esa?’ —le espetaron los demás supervivientes, angustiados. ‘La buena noticia es que ahora dependemos de nosotros mismos.’ —contestó el compañero.

Y ese fue el comienzo de una nueva historia, de una nueva empresa con un objetivo: sobrevivir. Si hubiesen seguido esperando la ayuda exterior, habrían muerto.

Siento que nos encontramos en una situación similar. Mucha gente ahí fuera no cree en nosotros ni en el proyecto que estamos construyendo juntos. Habéis sido los elegidos para llevar a cabo uno de los hitos más importantes que esta empresa haya acometido en los últimos años y quiero que sepáis que ahora más que nunca, su éxito depende de nosotros. La buena noticia es que, a partir de ahora, dependemos de nosotros mismos”.

Eran las tres y media de la tarde del lunes 7 de mayo de 2019. Arturo Bernal, gerente de Turismo y Planificación Costa del Sol, cerraba con estas palabras la última sesión de

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por la profesora Marisa Martínez Jiménez, con la colaboración del asistente de investigación D. Manuel Lara León, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © noviembre 2020, Fundación San Telmo.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

trabajo con el grupo de Apóstoles A² del proyecto de indicadores. Pretendía agradecerles su esfuerzo y trasladarles su confianza. Casi un año antes, se había puesto en marcha un ambicioso proyecto dentro del ámbito de la transformación digital de la compañía, que buscaba sentar las bases para una nueva forma de trabajar, apoyada en la tecnología y centrada en el dato para la toma de decisiones.

ANTECEDENTES

Turismo y Planificación Costa del Sol era un organismo público con más de 70 trabajadores, resultado de la fusión en 2015 de la SOPDE³ y el Patronato de Turismo de la Costa del Sol. Aunque ambas organizaciones habían estado bajo el paraguas de la Diputación de Málaga, la SOPDE se había ocupado de la planificación, ordenación del territorio y desarrollo local en la provincia, mientras que el Patronato de Turismo era una empresa dedicada específicamente a la promoción de la marca Costa del Sol.

El nacimiento de esta nueva empresa respondió a la visión del entonces presidente de la Diputación Provincial de Málaga, Elías Bendodo, que quería implantar una política de racionalización de recursos en la administración provincial buscando al mismo tiempo la creación de una herramienta fundamental para potenciar el turismo de calidad, la inversión productiva, la innovación y la sostenibilidad. Se pretendía mejorar la posición competitiva de la Costa del Sol, avanzar en un nuevo modelo de colaboración público-privada, consolidar una gestión eficiente y profesionalizada de los recursos públicos, y desarrollar sistemas de inteligencia de mercado.

Aparentemente eran entidades que no tenían nada que ver, pero el objetivo de Elías era reconvertir por completo el escenario de empresas y agencias públicas provinciales en un único organismo con una misión clara: potenciar y apoyar al sector turístico, que había sido definido como estratégico para la provincia. Se pensaba que incluso los planes de ordenación del territorio de los pueblos de interior debían de estar redactados teniendo un sesgo que considerase la prioridad de este objetivo. Así, proyectos como el “Caminito del Rey”, “Sabor a Málaga” o la “Senda Litoral”, estarían mucho más conectados.

La estrategia estaba clara, pero la realidad era que se habían fusionado dos organismos que no tenían nada que ver. Había que rediseñar la estructura y comenzar a crear una nueva cultura, responsabilidad asignada a Arturo Bernal, que hasta el momento había sido gerente del Patronato de Turismo.

“La inercia hace que muchas veces la estrategia se adapte a la estructura, pero este no es el sentido correcto. La fusión fue un buen momento para que nos

² Se denominaba así a las personas elegidas para desplegar el proyecto en sus departamentos respectivos y a las que se formó previamente en una primera etapa.

³ Sociedad de Planificación y Desarrollo.

replanteásemos la estructura casi con un papel en blanco. Los cambios siempre son buenos. Especialmente para esto.

Todos sabemos que la cultura es algo que tarda en crearse. Pero en algún momento hay que comenzar. El personal del Patronato de Turismo venía de haber superado con solvencia, aunque no sin sufrimiento, una situación económica y laboral muy complicada, mientras que los colaboradores de la SOPDE se veían absorbidos por un organismo cuya forma de trabajar era totalmente distinta”.

Además del reto de consolidar la fusión, entre las líneas estratégicas de Arturo estaba el potenciar la digitalización, con tres vertientes: eliminar trabajo de poco valor, disponer de una herramienta de cohesión y comunicación entre las distintas áreas y tareas de la empresa y, sobre todo, poder tomar decisiones sobre la base de datos, de evidencias.

“Somos una empresa pública que nos debemos a nuestros clientes. Saber que en 2018 vinieron 12,5 millones de turistas y que su impacto económico fue de 14.000 millones de euros, está bien para dimensionar el sector. Pero no es suficiente para conocer nuestra aportación a esta realidad ni para establecer estrategias que nos otorguen posiciones de ventaja competitiva en los mercados objetivos. Necesitamos estar seguros de que empleamos nuestros recursos de la mejor manera posible y la digitalización nos puede ayudar a ello”.

Turismo y Planificación Costa del Sol trabajaba desde hacía algún tiempo en visualizar en un cuadro de mando integral los principales indicadores estratégicos de la empresa: visión financiera, cliente, *marketing* y RRHH. También habían implantado Yammer⁴, para impulsar la comunicación interna. Pero se trataba de ir un paso más allá, de ser capaz de conocer en tiempo real lo que está sucediendo en las operaciones, con un nivel de detalle máximo, buscando la objetividad. Se trataba de seguir una estrategia basada en posicionar el dato en el centro.

Para conseguir este objetivo, uno de los movimientos del organigrama en 2016 fue la creación del área de Promoción Turística, donde se unificaban *marketing online* con promoción tradicional. (Ver Anexo I)

“Hasta el momento, casi identificábamos con ‘online’ lo que se podía medir... y con ‘offline’ todo lo que no. Pero esto no tenía sentido, porque lo que nos interesaba era una estrategia de orientación a mercados; dónde ir y dónde no. Cómo ir y cómo no. Y para esto necesitábamos información de rendimiento tanto de las acciones digitales como de las físicas” —explicaba Arturo.

⁴ Yammer es una red social corporativa, perteneciente a Microsoft, que permite facilitar las interacciones de los colaboradores de una empresa; facilita la comunicación, permite compartir información, organizar grupos...