

Conferència del Cercle d'Economia
Vacances: Fins quan compraran Andorra?

07/03/2002

Sr. Ramon Baqó
President del grup Serhs i
ex director de turisme de la Generalitat de Catalunya

Molt bona nit a tothom. En primer lloc, voldria agrair la invitació que se m'ha fet en aquest fòrum per poder estar avui aquí amb vostès, perquè em donen la possibilitat de parlar de turisme, que és una activitat primordial, dinàmica i en constant evolució. I, a més, se'm permet de fer-ho davant d'un auditori de professionals del món de l'economia, l'empresa i el sector turístic d'aquest país.

A Andorra i a Catalunya les activitats hoteleres i el turisme tenen una importància econòmica i social que és clau en les seves economies, atès que ambdós països reben una quantitat important de visitants que els permet de crear molts llocs de treball i una indústria turística potent. Aquest any 2001 —aquest any passat— 11 milions a Andorra i 23 milions a Catalunya confirmen aquesta afirmació de què parlem, davant de dos països petits en extensió, però importants com a països turístics. Importants, perquè no es dediquen al turisme des d'avui, sinó que tenen una llarga tradició en el món del turisme.

En concret, l'any 2000 la majoria dels viatges que els catalans van fer a l'estranger —que van ser un 77%— van ser a Andorra. S'ha de tenir present que moltes vegades aquests viatges són allò que diem *de visitants*, que no de turistes, perquè representen un viatge d'un sol dia.

També vull dir que em fa una satisfacció especial parlar avui aquí, perquè si el turisme a vostès els possibilita donar a conèixer un extraordinari país al bell mig dels Pirineus, per a nosaltres, els catalans, fer turisme no és tan sols una raó d'oportunitat econòmica, sinó també, per raons de necessitat nacional, un instrument de primer ordre per projectar la imatge de Catalunya. No en va som dos països que compartim la mateixa llengua, i quan el 28 de juliol de l'any 1993 Andorra va ingressar a l'Organització de les Nacions Unides, els catalans vam escoltar un sentiment especial en el parlament del llavors cap de Govern, el Sr. Òscar Ribas, on va dir: "cal ser cosmopolita i poliglòt, però per ser-ho també cal aprofundir en les pròpies arrels, i les nostres són les de la cultura catalana, i el català és el nostre idioma oficial". Com podeu entendre, en aquestes afirmacions, hi estem i ens hi sentim plenament representats.

Turisme, empresa i economia són aspectes amb què em sento estretament lligat i als què he servit al llarg de la meua vida, desenvolupant activitats empresarials i assumint funcions de responsabilitat en els governs de Catalunya, en tots els seus estadis: en l'estadi municipal i en l'estadi de la Generalitat de Catalunya. A més, parlar-ne m'apassiona. També vull afegir que dedicar-me al turisme i treballar per a ell ha estat, a escala personal i gestora, una experiència extraordinària i molt gratificant. El turisme té una força innata, una capacitat propulsora i, malgrat els desgavells que puguem fer amb els pals que posem a la roda, tirarà endavant; i ara encara més, en aquest món cada cop més interrelacionat, obert i globalitzat, ja que és una força econòmica i social capaç de funcionar i d'anar contra corrent, incloent-hi polítiques equivocades o gestions empresarials errònies. Això no vol dir que tot allò que puguem fer no serveixi de res, al contrari, es tracta d'una activitat que necessita de seguida la col·laboració de tots, una bona política de govern, una actitud general favorable, una gestió empresarial acurada, un acolliment i una atenció al client correcta per poder disposar de professionals amb una mentalitat oberta, capaços de crear, de gestionar empreses i d'innovar; al cap i a la fi, tots som actors a l'hora de desenvolupar l'activitat turística d'un país.

Els viatges i les vacances són avui una experiència vital de les persones dels països desenvolupats. Les sortides de cap de setmana, les escapades —com vostès van saber comunicar amb tant d'èxit—, abans es consideraven un fet extraordinari, però ara han passat a ser un fet normal, un fet, podríem dir-ne, necessari. Els viatges, les vacances, són vivències que sovint han esdevingut un dels millors records: el primer viatge de final d'estudis, les

primeres sortides amb els amics, el viatge de noces, les primeres vacances, aquells èpics viatges a Andorra per comprar llibres censurats, tabac, carmanyoles o aquelles olles exprés... Viatges i vacances ja són indissolubles del que avui anomenem la qualitat de vida. El turisme és avui un concepte escrit, un estil de vida, un sentiment de benestar, i és un sector que contribueix a optimitzar la prosperitat econòmica d'un país. Per això, algú va dir en una ocasió que el turisme, fer turisme i el cúmul d'experiències i de sensacions que genera serà una de les drogues d'aquest segle. I les tendències així ho corroboren: tenim més dies de vacances per al lleure i augmenta el turisme de proximitat, de recorreguts curts, d'estades curtes.

També cal tenir present —i aquest és un tema important— que l'increment de la possibilitat de lleure no troba la correspondència justa amb els diners de què es disposa per realitzar-lo. La gent té més o menys els mateixos diners, però té molts més dies i moltes més hores de lleure. La gent vol fer festa els caps de setmana, fer ponts, anar a esquiar, anar a fer turisme rural, anar a la platja, veure món..., i com més, millor. Però la veritat és que, a escala individual, hi haurà menys diners per poder dur a terme tots aquests desigs. Es fa necessari crear productes amb la qualitat a què ara estem acostumats, però a un preu que es pugui assumir. Aquest serà el gran repte del turisme: incrementar la qualitat i fer esforços per contenir el preu. Tot això s'ha d'emmarcar també en l'enorme competència que estan desenvolupant tots els països. Cada any més països s'adonen que la riquesa del turisme és la riquesa més important que poden explotar, és la vertadera font d'explotació. Això vol dir que els països estan rumiant i buscant camins per potenciar els seus productes.

Hi ha una altra cosa que també s'ha de tenir present: que nosaltres vivim en uns països que tenen un grau de desenvolupament important i una exigència de qualitat de vida molt alta. Això vol dir que els costos de funcionament i d'explotació són alts. En canvi, hi ha altres països que viuen míserament, necessiten ajudes, però, d'una banda, tenen unes despeses d'explotació molt baixes, i de l'altra, tenen unes perspectives i uns actius turístics molt importants. Aquests països, d'alguna manera, seran els grans competidors.

A vostès aquest tema no els afecta tant, però, per aclarir ben bé el que vull dir, deixin que els expliqui una mica el turisme de sol i platja. Al turisme de sol i platja, li ha sortit un competidor molt potent, que és Turquia. Turquia és un país —que no és Grècia— que fa temps que s'està preparant per ser una gran potència turística. Fa quatre o cinc anys —o potser més, potser vuit— els alemanys van començar a invertir a Turquia, i hi han invertit de manera potent. Tant és així, que m'atreviria a dir —i tant de bo m'equivoqui— que aquest any a les Illes Balears tindran una temporada dolenta, perquè a la situació poc favorable d'Anglaterra se'ls hi afegirà el desviament del turisme alemany cap a Turquia. D'altra banda, Turquia és un país d'una bellesa interessant i els turcs són persones amables, simpàtiques, agradables i servicials, cosa que no es pot dir d'altres països del Mediterrani que no vull mencionar, perquè potser alguns de vostès hi tenen parents.

Turquia —apuntem-ho bé, això— serà la gran competidora del turisme de sol i platja. Egipte ja és una altra cosa, perquè encara està vivint una situació d'inseguretat molt important, i tot i que al Mar Roig, en deu anys, han creat més de cent mil llits, anar pel país encara fa una mica de por. I Croàcia, que també és una gran competidora de sol i platja, evidentment ja ens està fent mal, perquè recull del turisme que es desplaça amb cotxe tota la gent de la part est d'Europa, en la qual hem d'incloure des de Milà cap a l'est, pel que fa a Itàlia, Polònia, Txèquia... Dic tot això per dir que hem entrat en una lluita molt dura en tots els sectors, i que el món s'enfronta a canvis molt importants, que —segons com ho fem— poden esdevenir oportunitats o amenaces, en funció de la capacitat de reacció que tinguem com a sector turístic. Per aprofitar-los, o bé per neutralitzar-los, s'haurà de lluitar i s'haurà d'arreglar molt la situació de cada un; estem en un moment —com ja he dit abans— en què el temps lliure ha incrementat de forma important.

Les millores en transport i mobilitat també són evidents. I també és evident la reducció del poder de negociació sobre la demanda i els factors de producció, l'ús de noves tecnologies, l'aparició de nous competidors en el mercat —el que estava dient: els mercats emergents— i, sobretot, el fet que estem davant d'un nou consumidor més expert, més exigent, més actiu, més independent i més informat, que està molt preocupat pel medi ambient i no vol comprar destinacions o llits, sinó que vol comprar, ja ara, experiències turístiques. Pensem que, amb el tema de les noves tecnologies, i principalment amb Internet, el canvi que hi haurà en la venda de paquets a través de les agències de viatges serà veritablement molt important. Qualsevol persona des d'un piset d'una ciutat qualsevol podrà oferir i vendre productes de tot el món. No

serà necessari ser-hi a prop, es podrà fer des d'allà on sigui, perquè a través d'Internet i les xarxes de comunicació es podrà arribar a tothom.

Aquests canvis repercutiran sens dubte en la durada i en l'època del viatge. També, en els tipus d'organització, en el mitjà de transport i, sobretot, en la comercialització i en la venda de productes. També hi ha una cosa que segurament vostès han notat: que estem davant d'un canvi important quant a la nacionalitat dels països emissors. Els països —diguem-ne— tradicionals del turisme, com pot ser Anglaterra, Holanda i Alemanya, estan buscant altres destinacions i cada vegada ens costa més mantenir-los, ja no diré que quasi be és impossible incrementar-los. D'altra banda, hem obert un forat important en els països de l'est. Vostès aquí tenen una experiència important amb el mercat rus. Hi ha un altre tipus de turisme que, a causa de l'increment dels viatges de proximitat, cal tenir molt en compte i és molt potent, concretament a Andorra: es tracta del turisme procedent d'Espanya i de França. La proximitat —ja ho he dit abans— és el segment de turisme que més creix. Els viatges curts creixen molt més que els viatges llargs. Més aviat, els viatges llargs disminueixen, perquè la pressió de la vida moderna fa que la gent no vulgui esperar un any per anar-se'n de vacances. La gent vol sortir sempre que pot i aquesta "droga" fa que quan acabem un viatge, si podem, ja n'estiguem preparant un altre.

El turisme és una activitat primordial a Andorra, és un element dinàmic i, a més, en constant evolució, però han de tenir present —vostès que tenen una experiència de molts anys— que no hi ha res que duri cinquanta anys sense que sigui revisat. Per aprofitar les oportunitats i neutralitzar les amenaces es requereixen canvis en molts dels vells paradigmes de gestió del sistema turístic. Canvis que estiguin orientats a proporcionar més eficàcia, més competitivitat, més capacitat de màrqueting, i enfocats a millorar les condicions de les empreses de la demanda de sectors de producció per fer-los rendibles i sostenibles. Crec que d'ara en endavant el problema no serà rebre turistes, sinó fer-ho de manera que aquests turistes aportin rendibilitat econòmica i no malmetin d'una manera important la qualitat de vida del país. Hem d'anar amb molt de compte amb el tipus de turisme que escollim, perquè moltes vegades, si només ens movem pel tema econòmic, no ens adonem, però estem destrossant els nostres propis nivells i qualitat de vida.

Com a responsable de l'àrea de turisme i viatges del grup Serhs, que representa quasi vuit-cents operadors i va rebre aquest darrer any un milió quatre-cents mil turistes, que van generar en total més de deu milions d'estades, puc constatar que Andorra, per a nosaltres, aquests darrers anys ha experimentat un fort creixement, tant en la temporada de neu com en la d'estiu, tot i que som conscients que no és el mateix vendre Andorra en la temporada de neu que vendre Andorra com a producte d'estiu. I hem pogut constatar també que els empresaris del sector han fet inversions importants per millorar la qualitat de l'oferta, i això, sens dubte, es traduirà —i es tradueix— en un major atractiu i una incentivació de les visites.

Les nostres agències inscrites dins del grup Serhs, Viatges Sol i Esquí —que és la que té la seu aquí a Andorra— Viatges Tropical Tours, Fantasy Tours, Viatges Tivoli —amb les seves marques Rhodasol i Turimar—, han tingut un moviment aquest any de seixanta-nou mil turistes, els quals han generat un total de dos-cents cinquanta mil estades. I hem pogut portar més de deu mil excursionistes o visitants d'un dia. Això ha estat possible gràcies a la bona relació que mantenim amb més de vuitanta establiments, molts dels quals operen amb una o dues de les nostres agències. En aquest sentit, crec que hem col·laborat un xic en les xifres d'increment d'estades i, especialment de manera important, en l'increment del turisme rus a Andorra.

També vull assenyalar que la infraestructura per a la neu, creada gràcies a l'esforç dels inversors de les estacions d'esquí, ha estat molt important i ha permès de mantenir i incrementar l'atractiu de la neu, que, juntament amb les compres, és l'element d'atracció més important. A aquests elements, sens dubte, cal sumar-hi la qualitat de la natura, el centre termolúdic Caldea, els actes culturals i el patrimoni, un patrimoni ric. Tot això fa que el producte Andorra sigui molt apreciat i que el país rebi aquesta quantitat tan important de visitants cada any.

Tot plegat —la neu, la natura, el paisatge, les valls, el romànic, les compres, el descans— permet de crear productes interessants per a segments específics que s'han de cercar: vacances actives a la muntanya, congressos en un entorn també d'alta muntanya, estades esportives o de salut, aquells que poden trobar suport en el patrimoni monumental i cultural, la pròpia idiosincràsia del país... Vostès ja n'han fet una bona part, però ara caldrà mirar

d'adaptar-los a les noves necessitats, de crear-ne de nous, amb la capacitat d'oferir vivències turístiques més personalitzades, amb un bon *mix* de serveis, però a un preu —i vull remarcar aquest tema— que es pugui pagar. S'hi ha de posar molta imaginació, s'han de crear productes molt dirigits i molt pensats, el més nous possibles, però s'han de fer a un preu que es pugui pagar, perquè —i torno al que he dit abans— la gent, el mateix consumidor, vol viure el màxim d'experiències turístiques, però disposa dels mateixos diners, la qual cosa fa que sigui més important el fer que l'on anar, perquè aquest "on anar" està en funció del preu, que sigui assequible. En l'increment de viatges i sortides, el client mirarà cada vegada més que hi hagi una bona relació preu - qualitat, cosa que el porta a adquirir els productes que el satisfan, però també els que estiguin al seu abast econòmic.

Davant d'això, la gent valorarà més el marxar, el fugir, el trencar amb les seves ocupacions habituals, que no pas la destinació. Això ja ho vivim, en les agències de viatges emissores, amb aquest producte de sortides a Europa de caps de setmana. De vegades passa que un està atabalat i diu: "Va, marxem divendres, dissabte i diumenge. I on anem? Doncs a mi m'agradaria anar a Roma. Escolti, no vagi a Roma, perquè en aquest moment —estic fent un exemple que no té cap fonament— París està a meitat de preu. Doncs me'n vaig a París, perquè el que vull de veritat és marxar de Barcelona. Si puc triar, me'n vaig a Roma, però si em diu que París està a meitat de preu, me'n vaig a París, sempre que em donin la qualitat que exigeixo i necessito". Amb això, vull insistir en el fet que cal buscar productes diferents i fer esforços per posar-los en pràctica, amb molta imaginació, aprofitant totes les possibilitats del país.

Crec que hauríem de fer una reflexió serena sobre els punts següents: què és el que ens interessa, en què som forts, en què som febles, si som forts en això i, a més, tenim la sort de posseir un producte diferent, que no existeix enlloc més —tot i que això és una mica utòpic— aprofitem-ho, perquè si sabem el que volem, si sabem el que tenim, podrem anar a cercar aquests turistes, als quals els podrem preparar un paquet o unes experiències amb un valor afegit que no troben enlloc. Jo crec que el futur va per aquí. No és tan senzill com que vingui tothom, sinó que s'haurà de ser molt més selectiu, si de veritat es vol arribar a allò que jo deia abans que el preu que un pagui serveixi no només per tenir un rendiment econòmic, sinó també, per no malmetre el país.

Arreu del món s'està produint un intens debat que qüestiona l'eficàcia i, fins i tot, l'existència mateixa dels organismes públics de promoció turística. Se'ls acusa d'escassa utilitat pràctica, de baixa rendibilitat econòmica i de ser incapaços d'obtenir el suport i l'ajut econòmics de la indústria, que realment mou el país. Fins i tot hi ha alguns països que han decidit dissoldre aquests organismes.

Jo penso, però, que ningú posa en dubte la necessitat de disposar d'un organisme que contribueixi a la promoció i a la comercialització dels productes turístics des d'un plantejament rigorós, professional i eficaç. En el fons, el que es planteja és la necessitat d'un canvi d'orientació i de funcionament d'aquest tipus d'organismes. Els vells models han de donar pas a nous sistemes de màrqueting molt més eficaços, que orientin els seus esforços envers la creació de sistemes de venda recolzats per sistemes de comunicació. Ja no es tracta de promocionar, es tracta de vendre. I fa poc, l'anomenada promoció turística es materialitzava en no gaire més de deu instruments tècnics: les fires de turisme, els fulletons turístics, els vídeos de promoció, els viatges de familiarització, els periodistes... Aquests, podem dir que són els més destacats.

Avui no es parla de promoció, sinó de màrqueting rigorós i professional, que podria posar a l'abast de les indústries i els clubs turístics més de cent cinquanta anys de professió en l'àmbit de la publicitat, de les relacions públiques, de les publicacions electròniques, de les telecomunicacions avançades, etc. Cal, doncs, travessar definitivament el pont que porta des dels vells models de promoció cap als nous sistemes de màrqueting, però sense oblidar la importància que per a mi té la millor propaganda, que és el que anomenem - d'una manera ràpida - el "boca - orella". I recordem que si no cuidem bé els nostres clients, algú ho farà per nosaltres. En aquest sentit, cal defugir les promocions i les propagandes genèriques, esmentar les accions primer en l'estudi de les possibilitats que tenim com a producte turístic, destacar els aspectes que podem considerar forts i cercar aquells clients que siguin idonis per al nostre producte.

A partir de l'enumeració de totes i cadascuna de les incidències que té el fet turístic, caldria veure quines són i quines fan referència a la iniciativa pública i a la iniciativa privada. Aquest és un tema important: la col·laboració de la iniciativa pública administrativa amb la privada. En primer lloc, cal dir que no es tracta de cap dicotomia entre dos sectors, es tracta més aviat de l'acció legítima i de la iniciativa d'unes persones emprenedores i la necessària acció ordenadora i de ponderació d'unes altres. En un exercici empresarial, uns creen riquesa i els altres, l'acció política que l'acull i l'administra, i fa extensiu al conjunt de la ciutadania els beneficis que generen i se'n deriven. La tasca, doncs, dels empresaris i dels emprenedors en general, implicats en el fet turístic, passa necessàriament per dotar-se d'instruments de millora i optimització dels seus productes i serveis, introduint millores constants en els establiments per garantir-ne l'actualització, la competitivitat i, sobretot, la sostenibilitat.

Hem de mirar d'aplicar les noves tecnologies i, en general, adequar els gustos i els requeriments dels turistes a l'oferta lúdica i cultural, a través de propostes efectives i rendibles. Crec que l'administració hauria d'actuar sobre tres eixos: el primer, l'adequació dels serveis públics de qualitat, de manera que el ciutadà i el visitant turístic es trobi còmode i se senti segur en un entorn d'amabilitat i simpatia; això passa per la seguretat als llocs públics, l'ordenació del trànsit —un tema de vital importància per al vostre país—, la gestió i l'execució de la disciplina urbanística, el vetllar pels parcs i els jardins, les vies públiques, la conservació dels camins rurals, la supressió de barreres arquitectòniques, la protecció del medi natural, el patrimoni històric i artístic, i totes les prestacions de serveis generals, com pot ser aigua, clavegueram, entre d'altres. Aquest seria el primer grup quant a responsabilitats de l'administració. El segon seria garantir la vigilància i el control de les activitats comercials, industrials i de serveis a fi que es respecti i es compleixi la legislació vigent, a través de la inspecció de les activitats, el control dels sorolls, el comportament a la via pública, la regulació de la venda ambulat, com també la tinença d'animals domèstics, l'envelliment d'instal·lacions, construccions, rètols, evitar pintades, etc. I, finalment, el tercer grup seria la necessària coordinació amb altres administracions de més alt nivell per resoldre problemes comuns, com ara el de l'educació i la millora de les infraestructures bàsiques, les millores en els serveis de telecomunicacions i correus, el subministrament energètic, el patrimoni artístic i cultural, els museus, les biblioteques etc.

El que jo voldria ressaltar de tot això és que crec que cap destinació turística no arribarà a tenir una activitat plena i adequada, si no és capaç d'establir una estreta col·laboració entre els dos sectors, públic i privat. Una col·laboració que hauria d'arribar a tots els àmbits, des de la planificació fins a l'execució, i des de la promoció fins a l'explotació. Aquesta convicció, per a mi, és imprescindible per avançar. Els enfrontaments entre el sector públic i privat són inútils. La competència i els protagonismes no tenen cap sentit, si estem al mateix *holding*. Si tenim els mateixos objectius, cal que treballem conjuntament per optimitzar més els recursos, perquè sempre seran molt escassos i cada vegada ho seran més, i seran també més costosos. Però, perquè un esquema com aquest sigui possible, caldrà trobar objectius vàlids per a tots, uns objectius que contemplin els resultats econòmics i que també contemplin la qualitat de vida, que s'ha de tenir en compte. A més, cal que el nivell econòmic formi part de la qualitat de vida i serveixi per crear un turisme sostenible. Només si tenim en compte els recursos i les necessitats d'una zona turística en la seva totalitat, serà possible arribar a enteniments, ja que si estudiéssim els sectors econòmics de forma individual i n'oblidéssim la resta, podrien produir-se plantejaments maximalistes i s'oblidaria que l'ajuntament, o l'organisme públic que correspongui, també es deu a d'altres sectors i a d'altres tipus de necessitats.

Aquí podria remarcar que un dels grans buits que tenim i que no s'ha solucionat —i no parlo d'Andorra, estic parlant de Catalunya, estic parlant de molts llocs que conec— és que no hi ha una veritable comunitat ni treball entre el sector públic i el sector privat. Tinc la impressió que si això no se soluciona, l'èxit és molt difícil. De la mateixa manera que fa molts anys pensàvem que si cadascun anava per la seva banda ja funcionava —i ja hem vist que no, que ens havíem d'agrupar, que havíem de fer coses, que els competidors havien de ser elements que podrien col·laborar també amb nosaltres a l'hora de fer altres coses—, és molt important pensar que un producte turístic no pot funcionar bé si el sector públic i el privat no van junts. Es tracta, doncs —com anunciava abans— de dotar-nos d'una visió globalitzadora, en el sentit que el turisme afecta a tot i a tothom. I, a més, és transversal, en la mesura que cal una participació àmplia i interdisciplinada d'empresaris i polítics. Tenim ben present que no es pot fer des de les estructures tradicionals i obsoletes, que ha d'avançar des del mateix *holding* i ha d'integrar en el mateix lloc, persones expertes i competents amb una clara corresponsabilitat en la gestió. Val a dir que aquesta visió donaria molta més credibilitat a les actuacions que es poguessin dur

a terme i que una possible fórmula per avançar en aquesta direcció és la metodologia que es denomina *pla estratègic*.

Per acabar aquesta reflexió, encara els vull donar algunes dades i fer-los algun comentari. D'una banda, m'agradaria aportar algunes de les conclusions generals del darrer Congrés de turisme de Catalunya, on es posen de manifest els principals problemes a què s'enfronten els municipis del país: el finançament de programes, la manca d'estructures, l'escassa consciència pública favorable al turisme, la minsa formació del sector privat, la poca col·laboració entre el sector privat i el sector públic, la necessària recuperació del patrimoni i, moltes vegades, la manca d'una promoció turística —com deia abans— més agressiva i més del dia d'avui.

Per contribuir eficaçment a la prosperitat, els negocis turístics han de ser competitius i han de produir els mínims costos socials i els mínims costos ambientals. També han de ser capaços d'assolir i mantenir en el temps avantatges competitius rellevants i engegar processos permanents d'innovació i millora de qualitat. També es requereixen alts nivells de productivitat en l'ús dels recursos turístics bàsics, on hi ha la sostenibilitat, dels recursos financers, que és la rendibilitat dels capitals; dels recursos humans, i de la ja esmentada capacitat de gestionar processos d'innovació i millora de qualitat.

Per a mi, els processos d'innovació i millora de qualitat és engegar la capacitat de supervivència. Tot això necessita el concurs d'un ampli ventall de professionals qualificats que, des dels diversos àmbits, liderin i actuïn de motor dels processos esmentats i facin progressar eficaçment el sector a partir d'un coneixement profund dels nous models i mètodes de gestió dels sistemes turístics. Finalment, el reforçament competitiu de les indústries i els clústers turístics de qualsevol destinació depenen de les condicions de les empreses, de la demanda i dels factors de producció, del rol de l'administració i, també, del rol dels serveis públics.

Em plau —i ho dic sincerament— constatar, com a empresari i com a operador turístic, que Andorra està en aquest camí. I crec que Andorra ha d'acceptar i ha acceptat davant d'aquests canvis profunds el repte que això suposa, perquè sap que els negocis del turisme i el viatge són la seva gran oportunitat per consolidar la qualitat de vida del Principat. Moltes gràcies.