

# La Promoción de Europa: ¿Ganamos Terreno?

\*Robert Hollier

## 1. Turismo, Mañana

Perdiendo la proverbial flema insular, John Banham, Director General de la CBI (Confederación de Industrias Británicas), exclamó recientemente ante una asamblea europea que la industria necesitaba un gobierno «que se ocupe un poco más de promover la empresa, y un poco menos de reglamentarla».

En estos momentos en los que se dibuja con grandes penas y largas negociaciones el futuro de Europa y en particular, la forma que tomará mañana su primera industria –el turismo–, tal vez sean éstas las primeras preguntas que se nos presenten: ¿Cómo ganaremos más terreno? ¿Habrá más control? ¿O más facilidades, más liberalización, más ayuda, más promoción?

De momento, cuando queda tan sólo un año para finalizar las directivas que regirán nuestro futuro profesional dentro de la C.E., parece que los partidarios de una comunidad turística de tipo liberal hemos ganado algunas escaramuzas y perdido algún combate. Los efectos que esto puede causar, se harán sentir bastante más allá del marco comunitario: no cabe duda que por osmosis también se verán afectados los países próximos a la Comunidad. El primer aspecto negativo que se puede anticipar, y que actuará como un freno al desarrollo del turismo paneuropeo, es que frente a la competencia, viajar por Europa no resultará más barato. Al contrario que en otro tipo de industrias que se beneficiarán de un mercado común ampliado, para el consumidor comunitario viajar por Europa será más caro.

Este tendrá que pagar IVA sobre el transporte aéreo a partir de 1993, si bien se ha limitado el tipo de tasa al nivel reducido de 5% a 9%. Se tendrá también que pagar el coste de la adaptación de flujos en los aeropuertos para canalizar los distintos tipos de viajeros (nacionales, intra-comunitarios o extra-comunitarios) según estén autorizados o no a utilizar los servicios de *duty free*, obligados o no a pasar por aduana, a ser

---

\*Robert Hollier es Director Ejecutivo de la European Travel Commission.

identificados por los servicios de inmigración, etc. Además, no disponiendo a partir de 1999 de los sustanciales ingresos de las tiendas *duty free* proporcionados por viajeros intra-europeos, los aeropuertos tendrán que conseguir fondos de otras procedencias (que se reducen a dos: el contribuyente o el consumidor).

Una consecuencia lógica de este proceso será un cierto frenazo del turismo aéreo y la posible derivación del tráfico hacia otros destinos donde no existan tasas sobre el transporte o donde el nivel del IVA sea en general más bajo (incluyendo el alquiler de automóviles, que en la Comunidad seguirá siendo del 15% al 20%, lo que supone un aumento para 8 de los 12 países miembros). Todos estos factores influirán sobre los *gateways* o puntos de llegada a Europa. Aunque la competencia creciente entre compañías aéreas pueda dar lugar a tarifas más ventajosas y aunque los esfuerzos de varias asociaciones agrupadas en ETAG (European Tourism Action Group) para lograr que se mantenga un nivel reducido de IVA en hoteles, campings y restaurantes, han tenido un gran éxito, no podemos confiar en una mejora de nuestra competitividad frente a destinos como el Caribe, Asia o el Maghreb.

## 2. ¿Ganamos Terreno?

Ante la situación prevista, cabe preguntarse qué probabilidades tenemos los europeos de ganar terreno, o por lo menos de frenar la pérdida continua de cuota del mercado turístico mundial que se ha venido observando en los últimos años. Del 66,3% de las llegadas internacionales de turistas a nivel mundial en 1985, bajamos al 63,8% en 1990, a pesar de ser éste un año record, porcentaje que ha sido aún menor en 1991, año de crisis. Si se considera el nivel de ingresos, hemos descendido en el mismo periodo del 52,7% al 50,8% del total mundial<sup>(1)</sup>.

A la hora de buscar soluciones a esta problemática se han de considerar tres preguntas:

¿Existe un potencial de desarrollo de la demanda turística hacia Europa?

¿Existe un potencial para desarrollar la oferta de acogida en Europa?

¿Es adecuada la promoción turística que actualmente hacemos de Europa?

## 3. La Demanda hacia Europa

El informe anual de la European Travel Commission (ETC) proporciona datos (o en algunos casos estimaciones) sobre la importancia de los principales flujos de visitantes procedentes de ultramar hacia Europa (sin incluir los residentes extranjeros, numerosos en ciertos mercados).

**Cuadro 1: Número de visitantes a Europa**

Estados Unidos	7.530.000
Canadá	1.513.000
Japón	1.219.000
Australia	505.000
Brasil	284.000
Méjico	155.000
Africa del Sur	152.000
Israel	145.000
Argentina	128.000
Venezuela	108.000
Nueva Zelanda	102.000

A este grupo de países que encabeza EE.UU., siguen otros mercados cíclicos, como son los demás países de América Latina que suman 195.000, y los recién desarrollados mercados de Asia del Sureste, destacándose Hong Kong, seguido por Singapur, Corea y Taiwan, emitiendo ya cada uno de ellos entre 45.000 y 84.000 viajeros hacia Europa. Más difíciles de determinar son los flujos procedentes de Medio Oriente, de Egipto o India, donde las estadísticas se refieren a viajeros que no siempre pertenecen

a las categorías «turismo» o «viaje de negocios», sino que incluyen también a emigrantes. Esta es una de las principales causas de nuestra dificultad para establecer un balance exacto de los intercambios turísticos entre Europa y el resto del mundo, si bien se sabe que el saldo es todavía globalmente muy positivo. Pero ¿hasta cuando durará esta situación?

Es notorio que Estados Unidos, por ejemplo, sigue mejorando sus cifras de visitantes, habiendo recibido 6.548.000 europeos en 1990. Más impresionante todavía son los ingresos que EE.UU. consiguió en 1990 de sus visitantes de Europa Occidental, que alcanzaron 11.740 millones de dólares, más 4.410 millones para transporte, acercándose cada año a los niveles de gasto de sus propios ciudadanos en Europa Occidental (13.300 millones, más 4.850 para transporte). ¿Quién lo hubiera previsto hace diez años? El turismo es ahora la primera actividad exportadora de los Estados Unidos.

No obstante, Europa también sigue progresando. En 1990, año record, cerca de 13 millones de visitantes gastaron en el viejo continente más de 17.400 millones de dólares en viajes turísticos y de negocios, sin incluir el transporte. Las cifras han venido aumentando continuamente desde hace varias décadas, pero ¿pueden seguir aumentando?

Analicemos, por ejemplo, el mercado americano. Basta con saber que menos del 11% de los ciudadanos de EE.UU. hasta la fecha ha pedido y conseguido un pasaporte. En otros términos, el 89% no ha salido jamás de sus fronteras. El potencial de desarrollo es enorme y es preciso localizarlo. Los estudios de mercado llevados a cabo por la ETC demuestran que la mayoría de los actuales visitantes a Europa proceden de las grandes metrópolis y suelen hacer viajes repetidos; por lo tanto, conocen el destino y no necesitan un gran esfuerzo promocional. Es obvio entonces que el potencial de crecimiento se halla en los *First-timers*, los turistas «por primera vez» que no han viajado a Europa por falta de motivación. Localizar donde se esconden esas tímidas «ovejas» ha sido el paso siguiente,

con la conclusión de que nuestra promoción los debe buscar en las ciudades «secundarias», empezando por las de 500.000 a 1.000.000 habitantes, donde la prensa local no publica ningún anuncio europeo y donde tanto el público como los agentes de viajes locales, están poco informados por nuestros hoteleros o por las oficinas de turismo europeas para ofrecerles nuestros destinos. En 1990 comenzó con gran éxito un plan trienal de campañas publicitarias en 16 ciudades, que tuvo que ser modificado en 1991, periodo de crisis en el que convenía volver a fortalecer la clientela tradicional y más segura de New York, Chicago y Los Angeles, hasta que la crisis se terminara. Desde luego, no podemos considerarnos satisfechos cuando sólo el 3,5% de los norteamericanos nos visita cada año, mientras el 50% tiene medios suficientes para viajar.

El mercado japonés también ofrece un potencial ilimitado. Empezando más tarde, el gran afán del japonés por visitar el mundo y particularmente Europa, creció progresivamente de forma continua. De esta forma, el número de japoneses que visitó Europa ha crecido más de un 10% por año, excepto en 1991, año de crisis. No obstante, tan sólo un 8% de los japoneses salió al extranjero en 1990 y sólo un 1% a Europa (1,3 millones). Resulta evidente que queda mucho por hacer.

Similar interés por Europa se manifiesta en todo el Sureste de Asia, aún cuando es imposible mantener oficinas de promoción en varios de estos mercados todavía muy limitados, pero cuyo porvenir se puede imaginar pensando en lo que era Japón hace veinte años. Canadá y Australia ofrecen un potencial de desarrollo continuo, pero más lento, estando ya más desarrollada la frecuencia de sus viajes (un 5% de sus ciudadanos acuden a distintos destinos europeos cada año). Estos porcentajes aún pueden mejorar si les invitamos con más insistencia.

Los mercados de América del Sur, con su aspecto cíclico, sus problemas de convertibilidad, sus transportes más costosos, y sus masas de recursos escasos, son la gran incógnita del futuro.

Por la dispersión de sus capitales y su extensión, el esfuerzo promocional del turismo europeo ha sido muy limitado en cada país de esta zona hasta la fecha, con niveles de publicidad casi nulos y redes de información esqueléticas frente a una creciente competencia de EE.UU. en todos los niveles, incluyendo la educación de jóvenes. La ETC tiene que mantener un balance entre el interés que estos mercados despiertan en la Europa mediterránea y la casi indiferencia comprensible en destinos latinoamericanos. La creciente influencia norteamericana sobre los jóvenes, nos afectará en la próxima década. Era evidente que sólo podíamos competir agrupándonos y actuando en conjunto. De momento, los flujos a Europa siguen creciendo.

#### **4. ¿Es la Oferta Europea Adecuada?**

La oferta turística (hoteles, transportes, etc.), aunque en muchos países del continente no ha sido creada pensando en el turista de ultramar, es suficiente y adecuada en casi toda Europa, particularmente en las capitales y grandes ciudades que atraen al 85% o más del turismo exterior. Pero la competencia se activa en todas las zonas rivales: Asia, Australia y el Caribe ya alcanzan niveles muy competidores y Europa del Este se apresura (con ayuda nuestra) a acercarse con hoteles nuevos en construcción. Para mantener nuestra posición de líderes, parece establecerse el consenso de que no necesitamos ampliar la oferta, sino mejorarla y, en particular, renovar la pequeña hotelería independiente con préstamos del Estado, y ofrecerle redes de comercialización y distribución adecuadas. Quedará por vigilar el problema de los precios, en relación con los tipos de cambios que han ido afectando negativamente a algunos países (tanto Suecia en el Norte, como España o Italia en el Sur). Los precios, en periodo generalizado de recesión, son un factor esencial en nuestra publicidad basada en *Value for money*.

La ventaja competitiva más evidente que hoy tenemos, la debemos a nuestros reyes y tiranos

de antaño que nos dejaron sus Versalles y sus Alcázares, sus catedrales y museos para ofrecer a los descendientes de los colonos estos testimonios de «nuestra herencia común» (a la cual sus antepasados tenían en realidad poco acceso) y a los descendientes de otras civilizaciones «una cultura diferente». Recogemos ahora, siglos después, el interés del capital extraído de nuestras familias por Luis XIV, Carlos III, o João I. Pero también podemos aprovechar el valor añadido que le estamos incorporando en forma de fiestas, festivales, exposiciones y certámenes, para recuperar el interés del público mundial en visitar Europa. Ante el desarrollo previsible del turismo urbano, tenemos la ventaja de poseer un incomparable tesoro de ciudades históricas con gran oferta de ocio y que se han convertido en el paraíso del *shopping* para el turista.

#### **5. La publicidad: Calidad Adecuada, Cantidad Insuficiente**

Antes de estudiar la adecuación de la distribución geográfica, de los medios y de las técnicas de la promoción y la publicidad europea, hay que preguntarse si su nivel global es suficiente en cantidad.

Podemos afirmar que el nivel de publicidad realizada por Europa es dramáticamente insuficiente. Examinemos, por ejemplo, si la situación es adecuada en los Estados Unidos, por ser el mercado de ultramar donde Europa gasta el máximo de los fondos disponibles para promoción.

El primer hecho que salta a la vista es que el total absoluto de las inversiones publicitarias en promover Europa durante 1989, tanto por nuestras oficinas nacionales (18,5 millones de dólares) como por la industria (y en primera línea las compañías aéreas: 47,2 millones de dólares, incluyendo las americanas que promueven Europa), no sobrepasa unos 70

millones de dólares, sobre un total de 1.192,9 millones de dólares, o sea un 6% del total<sup>(2)</sup>.

Frente a los 18,5 millones de dólares gastados en publicidad por las oficinas de turismo europeas en Nueva York, destacan los presupuestos generales de las oficinas de turismo de los distintos estados de Estados Unidos, que ascienden a 356 millones de dólares, de los cuales 148 se destinan a publicidad (cuadros 2 y 3).

**Cuadro 2: Gastos Publicidad Oficinas Turismo Europeas en Nueva York durante 1989 (en dólares)**

España	4.700.000
Francia	3.900.000
Reino Unido	2.200.000
Irlanda	1.600.000
Escandinavia	1.400.000
Portugal	800.000
Grecia	500.000
Dinamarca	500.000
ETC	1.300.000
Otros	1.600.000

**Cuadro 3: Presupuestos Generales Oficinas Turismo en Nueva York durante 1989 (en dólares)**

Illinois	31.900.000
Hawai	22.300.000
Texas	19.300.000
Pensylvania	14.000.000
Michigan	14.000.000
Nueva York	14.000.000
Florida	11.000.000
Tennessee	11.000.000
Alaska	10.100.000
Louisiana	9.500.000
South Carolina	9.400.000

Además de la enorme competencia interior, también las inversiones en publicidad de los países vecinos, asequibles desde EE.UU., sobrepasa a la inversión europea (cuadro 4).

**Cuadro 4: Gasto Publicidad en EE.UU. durante 1989 (en dólares)**

México	13.700.000
Canadá	11.600.000
Bermudas	10.400.000
Jamaica	6.900.000
Bahamas	4.900.000
Australia	3.100.000
Aruba	2.600.000
Cayman	2.400.000
Malasia	1.800.000

Los gastos en publicidad europeos quedan también muy por debajo de los de las compañías de cruceros (180 millones de dólares) y de las compañías aéreas.

De los datos anteriores se desprende que Europa, que recibe el 45% del turismo de USA al extranjero (bastante más que el Caribe con 25%), e ingresa el 39% de lo que gastan los turistas norteamericanos en sus viajes, invierte en publicidad bastante menos de esta proporción. Cualquier empresario exportador diría que es absurdo esperar ampliar mercado en estas condiciones. Hace falta aumentar seriamente los presupuestos para mantener nuestra cuota de mercado. Naturalmente, la situación es idéntica, o peor, en los demás mercados mundiales.

A pesar de que de los ingresos totales por turismo, en los estados europeos se deduce un promedio del 15% en forma de IVA, estos países no se plantean un gasto en promoción que se acerque a ese 15%, ni al 1,5%, ni siquiera al 0,15%.

¿Y por qué, dicen algunos, no se hace cargo de la promoción la propia industria siendo ella quien recoge la mayor parte del beneficio?

Porque, sencillamente, no está en posición de hacerlo. La industria turística europea está dispuesta a contribuir cuando el Estado toma la iniciativa, pero no para sustituirlo a él. Es un hecho demostrable que la suma de intereses privados no equivale nunca al interés general. Fragmentada, competitiva, y sin red verdaderamente universal, la industria turística puede y debe comercializar determinados productos, pero no puede promocionar lo que no sea su propio y limitado dominio. Alguien tiene que lanzar las iniciativas, luego «federar» los intereses privados, fomentar el interés y preparar las plataformas para que ellos comercialicen los productos. Es exactamente lo que hace, a nivel europeo, la ETC.

## 6. ¿Qué hace la European Travel Commission?

En los 43 años de su existencia, la ETC ha ejecutado los planes diseñados por los 24 directores de Oficinas Nacionales de Turismo que la constituyen (toda Europa Occidental, más Hungría), después de haber analizado las propuestas de sus cinco «grupos de operaciones» compuestos por los delegados de turismo de sus países miembros en EE.UU., Canadá, Japón, Australia y América Latina. Su presupuesto global para 1991 se compone de 1.300.000 Ecus de fondos propios, más 400.000 Ecus conseguidos de la Comunidad Europea y 120.000 Ecus de países no-comunitarios, lo que sería poco si no fuera por la considerable aportación que ha sabido conseguir de la industria turística, tanto pública como privada, valorada en 3,2 millones de Ecus en 1991, con más de 160 participaciones financieras en dichos mercados. Estos resultados explican que a través de cuatro décadas, la ETC no ha perdido nunca ninguno de sus miembros, evidentemente satisfechos de sus resultados.

En 1991, por ejemplo, se han llevado a cabo en Estados Unidos campañas de publicidad co-financiadas en la «post-crisis» del Golfo, con dobles páginas en la prensa diaria de los 12

principales mercados, o sea, las ciudades de más de 500.000 habitantes. Cuando el año anterior, en una coyuntura ascendente, había sido conveniente anunciarse en semanarios de prestigio sobre temas como la común herencia cultural y artística, se impuso este año la necesidad muy distinta de convencer al público americano de que existían muchas ventajas económicas en emprender viajes al viejo continente. En esta línea, once compañías accedieron inmediatamente a participar con cien mil dólares cada una para promocionar, en Nueva York, los tipos de facilidades o *bonuses* que podían ofrecer al viajero. Fue un éxito rotundo y todos los participantes han expresado su interés en repetir la colaboración en 1992.

Como cada año, se publicó dentro de la campaña un *Travel Planner* y dos fascículos que bajo el título «Su invitación a Europa» aparecieron como suplementos del domingo en el *New York Times*, *Chicago Tribune* y *Los Angeles Times*, costando cada uno un millón de dólares y habiendo sido leído por 3 o 4 millones de personas. ¿Qué segmento de la industria podía tomar, por sí sólo, semejante iniciativa? Esto es una muestra de la necesidad de una intervención estatal y de actuaciones en conjunto. La ETC pone en marcha el proyecto con sólo el 10% del coste y encuentra sin dificultad financiación para el resto en los diversos sectores de la industria, lo que permite a todos —incluso los de escasos recursos— estar presentes en grandes medios.

En Japón también tuvo lugar en 1991 una campaña cofinanciada en los «magazines» leídos por nuestro principal público objetivo: por una parte, las jóvenes designadas en Japón por las siglas «OL» y «XOL» (*Office Ladies* y *Ex-Office Ladies*), y por otra parte, los recién casados en viajes de bodas. Ya se sabe que estas categorías de viajeros japoneses son de las más apreciadas: sus gastos de viajes son muy elevados por la cantidad de regalos que han de traer y por el nivel de alojamiento de lujo que precisan. Además, son lectores de medios bien determinados, constituyendo un objetivo de acceso sencillo. Este tipo de turista está

sensibilizado al prestigio de un viaje a Europa comparado con otros destinos, a la calidad del entorno, así como a la compra de objetos de lujo para regalos y *souvenirs*. Escoger unos segmentos determinados es imprescindible en un mercado como Japón donde la publicidad en los grandes medios visuales o gráficos es muy costosa y va dirigida a menudo a masas de consumidores poco interesados en viajar lejos. Anunciar en *magazines*, desde luego, significa que el anuncio tendrá larga vida y será visto por varios lectores. En cambio, el diario tiene impacto inmediato, pero poca duración, especialmente en Japón donde no se suelen utilizar cupones. Tenemos la suerte de que en este gran mercado, podemos contar con el apoyo financiero al 50% de la Asociación de Líneas Aéreas, que incluye los Japanese Air Lines (JAL) y todas las Europeas, cosa que parece casi increíble cuando se conoce la feroz competencia que existe en muchos mercados entre los respectivos servicios comerciales aéreos.

En 1991, no se consiguieron suficientes fondos de la Comunidad Europea para poder organizar las habituales campañas de publicidad en otros mercados, como Canadá o Australia. Las instituciones comunitarias (Parlamento, Comisión) no pudieron disponer de fondos cuando la peor crisis de la historia del turismo justificaba un esfuerzo máximo hacia el público de ultramar. Pero el consumidor no es el objetivo único, y la mayoría de los fondos de la ETC se han de utilizar para acciones de promoción y estímulo a la comercialización en agencias de viajes y tour operadores.

## 7. La Promoción Comercial

Partiendo del principio de que, en promedio, el 85% de los viajeros de ultramar compran su viaje y estancia a un agente de viajes (poco más en Asia y América Latina, poco menos en América Norte), se comprende que la ETC considere esencial asegurar a los intermediarios todo tipo de información y orientación sobre el destino Europa. Dos terceras partes del

presupuesto se reservan a acciones de promoción comercial y a relaciones públicas. Los 23 *supermarkets* anuales en 23 ciudades poco visitadas de EE.UU., y en 4 de Canadá, la participación conjunta en bolsas o workshops, los congresos en docenas de ciudades de siete países de América Latina, la asistencia a las ferias de Seoul, Hong Kong o Taiwan, a salones en Osaka y ciudades de Australia y Nueva Zelanda, y la participación en seminarios con mayoristas japoneses para informar a los minoristas sobre sus programas europeos constituyen oportunidades apreciadas para los hoteleros europeos que desean penetrar nuevos mercados. La ETC publica los detalles de todas estas acciones en su informe anual <sup>(3)</sup>.

## 8. ¿Qué hace la Comunidad Europea?

Desde 1988, la Comisión de Bruselas utiliza los servicios de la ETC para concebir, proponer y realizar campañas de publicidad conjunta. Esto ha sido posible gracias a la visión de los ministros de turismo de los Doce cuando decidieron que la promoción de Europa Occidental no se podía limitar a doce países, es decir, a la mitad de los 24 que la componen. Es evidente que no se puede sugerir a un esquiador americano que venga a los Alpes excluyendo Suiza y Austria.

Preparar estas campañas plantea cada año un problema arduo: como conseguir el apoyo de la industria, lo que implica que ésta reserve fondos para este fin en sus presupuestos anuales, cuando la misma CEE no conoce su propio presupuesto hasta Diciembre o Enero (los espacios publicitarios para Marzo, por ejemplo, se reservan seis meses antes, y más si se trata de *magazines* en color). ¿Cómo preparar una campaña sin saber el presupuesto? Este tipo de dificultad que no ha sido previsto por la Comisión, acostumbrada a presupuestos anuales discutidos en largas etapas, implica muchas dificultades y soluciones en el último momento. Pero no se puede prescindir de este *seed money* o

fondo/base indispensable para atraer las aportaciones de los profesionales de la industria turística.

Desgraciadamente, el reducidísimo presupuesto de turismo es aún muy cuestionado por los representantes de los ministros de hacienda en el Comité de Presupuestos de la Comisión, que intentó reducirlo a la mitad en Octubre de 1991. El Parlamento de Estrasburgo ha tomado una actitud más positiva al votar en Noviembre de 1991, para la DGXXIII encargada de la política turística, un total de unos 5 millones de Ecus y un complemento de 750.000 Ecus para promoción – cantidades insignificantes comparadas con el peso del turismo en la economía europea – insignificantes también si se comparan a los gastos de la Comunidad a favor de la industria turística de los países en desarrollo, que forzosamente compiten con nosotros.

Afortunadamente, algunos diputados emprendedores han formado un «grupo de turismo» en el Parlamento de Estrasburgo, pero en las reuniones de este intergrupo, no se ha visto jamás más de 6 o 7 diputados entre los seiscientos que forman el Parlamento, y entre ellos, tan sólo, ocasionalmente, un español. ¿No es España, un país donde el turismo representa más del 8% de la economía? El 6% de la economía europea ¿es qué merece sólo el interés del 1% de sus diputados? Es necesario conseguir que el turismo esté por fin mencionado en el Tratado de Roma como una industria clave y que de ello se deriven consecuencias como menos reglamentos comunitarios y más ayuda, para que podamos volver a ganar nichos de mercado tanto en América como en Asia.

De promoción intra-europea, no hemos hablado. Opino que este área de actividad les incumbe exclusivamente a los gobiernos y regiones (aliados cuando actúan ultramar, pero competidores en el continente), y no a las instancias supranacionales. Por su parte los 24 miembros de la ETC han decidido poner en marcha, en su próxima asamblea general, un plan de desarrollo promocional de tres años para

asegurar y profundizar la presencia europea en los mercados lejanos. Con esta cooperación incrementada, no cabe duda que sí ganaremos terreno.

## Notas

- (1) Travel Industry World Yearbook, 1991.
- (2) Ogilvy & Mather.
- (3) ETC Annual Report, 1990/91: disponible en ETC, 2 rue Linois – 75015 Paris – France.