

*Plan **RENOVE** de destinos turísticos españoles*



DOCUMENTO DE BASES

***Hacia un nuevo paradigma en el
modelo de gestión de los destinos del
litoral mediterráneo y las islas:
Los Proyectos de Reconversión
Integral de Destinos Turísticos
(PRIDET)***

ÍNDICE

I.	EL MARCO INTERNACIONAL Y LOS SÍNTOMAS DE AGOTAMIENTO DEL CICLO EXPANSIVO DEL TURISMO ESPAÑOL	Pag. 5
1.	EL MARCO INTERNACIONAL Y LAS NUEVAS ORIENTACIONES EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS	Pag. 7
1.1.	El escenario turístico internacional	Pag. 9
1.2.	Las nuevas orientaciones para la competitividad de los destinos turísticos: sostenibilidad, calidad y diferenciación	Pag. 10
1.3.	La confluencia de intereses en torno al nuevo paradigma turístico	Pag. 12
2.	LOS SÍNTOMAS DEL CAMBIO DE CICLO DEL TURISMO ESPAÑOL	Pag. 13
2.1.	El cambio de ciclo del turismo español	Pag. 17
3.	EL AGOTAMIENTO DEL MODELO TURÍSTICO DE OCUPACIÓN EXPANSIVA DEL TERRITORIO EN EL LITORAL MEDITERRÁNEO Y LAS ISLAS	Pag. 23
3.1.	La concentración del turismo español en el litoral mediterráneo y las islas: su importancia y sus patrones de desarrollo	Pag. 25
3.2.	El progresivo agotamiento de algunos destinos turísticos maduros en el litoral mediterráneo y las islas	Pag. 27
3.3.	Las apuestas de futuro: mantener el ciclo expansivo versus apostar por la reconversión integral del litoral mediterráneo y las islas	Pag. 29
II.	HACIA UN NUEVO PARADIGMA TURÍSTICO EN EL MEDITERRÁNEO ESPAÑOL Y LAS ISLAS. LOS PRIDET	Pag. 33
4.	FUNDAMENTOS Y EXPERIENCIAS EN TORNO AL NUEVO PARADIGMA TURÍSTICO	Pag. 35
4.1.	Los fundamentos del nuevo paradigma turístico	Pag. 37
4.2.	El nacimiento de las nuevas estrategias de mejora y reposicionamiento turístico en el mediterráneo y las islas.	Pag. 40
5.	LOS PROYECTOS DE RECONVERSIÓN INTEGRAL DE DESTINOS TURÍSTICOS (PRIDET)	Pag. 45
5.1.	Bases de los PRIDET	Pag. 47
5.2.	Objetivos generales de los PRIDET	Pag. 49
5.3.	Algunas referencias de proyección internacional y nacional	Pag. 50

6.	LAS LÍNEAS DE ACCIÓN DE LOS PRIDET	Pag. 55
6.1.	Los PRIDET como proyecto de la sociedad local	Pag. 57
6.2.	Los PRIDET y la diversificación de productos turísticos para fortalecer la competitividad, la singularidad y la desestacionalización de los destinos	Pag. 57
6.3.	Los PRIDET y la calidad integral de los destinos turísticos.	Pag. 58
6.4.	Los PRIDET, la compatibilidad y la productividad de los distintos tipos de alojamiento turístico	Pag. 62
6.5.	Los PRIDET y los procesos de reconversión, cualificación y modernización de las empresas, productos y servicios turísticos	Pag. 63
6.6.	Los PRIDET y la ordenación y el reequilibrio de la presión urbanística con relación a la capacidad de carga integral de los destinos	Pag. 64
6.7.	Los PRIDET, la preservación y la gestión sostenible de los sistemas naturales, muy especialmente, de la franja costera	Pag. 64
6.8.	Los PRIDET y el impulso a la innovación, la modernización empresarial, la calidad en el empleo y los recursos del conocimiento	Pag. 66
6.9.	Los PRIDET y el reposicionamiento de los destinos en los mercados turísticos	Pag. 67
7.	LOS PRIDET COMO INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN INTEGRAL: FASES, FINANCIACIÓN, GESTIÓN Y PARTICIPACIÓN, Y EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	Pag. 69
7.1.	Los PRIDET: un diseño instrumental adaptable a cada caso	Pag. 71
7.2.	Los PRIDET: un proceso continuo de elaboración – actuación basado en la concertación público-privada y la participación social	Pag. 71
7.3.	Los PRIDET: la formulación de un presupuesto económico y un plan financiero	Pag. 76
7.4.	Los PRIDET: la constitución de un sistema integrado de gestión, información, participación y coordinación	Pag. 76
7.5.	Los PRIDET: el observatorio de información, evaluación y seguimiento	Pag. 79
8.	LA FINANCIACIÓN DE LOS PRIDET	Pag. 81
8.1.	Marco financiero, dinamización de la iniciativa público y cooperación interadministrativa	Pag. 83
8.2.	Las fuentes de financiación	Pag. 85
8.3.	El sistema de gestión y los instrumentos de financiación	Pag. 87

**I. EL MARCO INTERNACIONAL Y LOS SÍNTOMAS DE
AGOTAMIENTO DEL CICLO EXPANSIVO DEL TURISMO
ESPAÑOL**

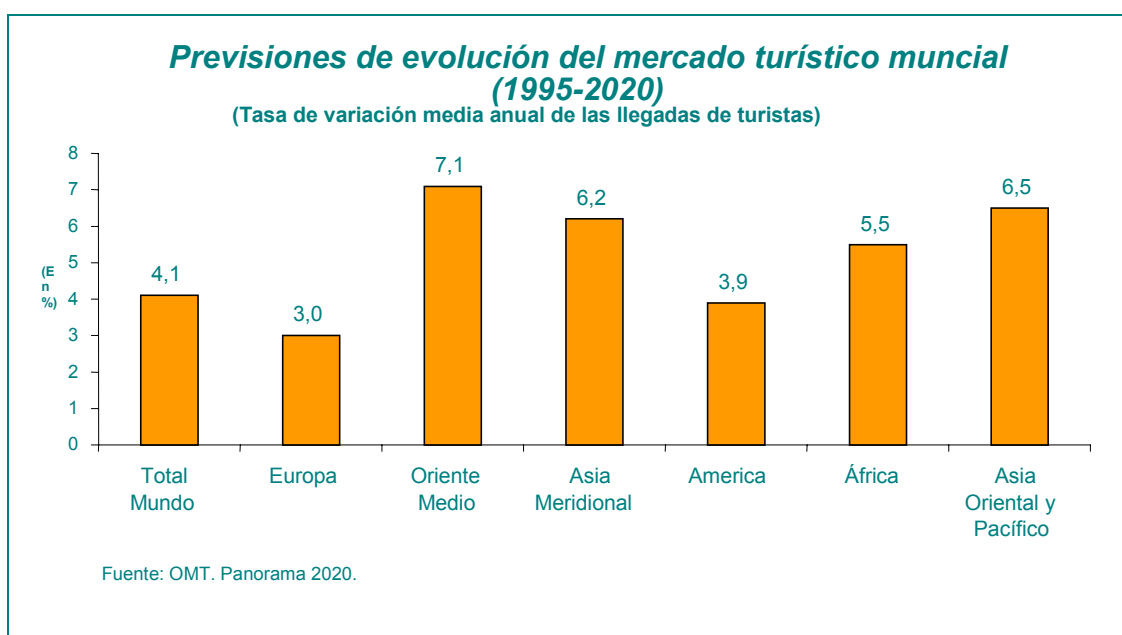
**1. EL MARCO INTERNACIONAL Y LAS NUEVAS ORIENTACIONES
EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS**

1.1. EL ESCENARIO TURÍSTICO INTERNACIONAL

Una demanda en expansión

Durante los dos últimos años el turismo mundial se ha visto afectado por acontecimientos de diversa naturaleza (11-S, Guerra de Irak, SARS), frente a los que ha mostrado una intensa capacidad de recuperación, como reflejo de la configuración de los viajes turísticos como un bien cuyo hábito de consumo se consolida y se extiende al conjunto de estratos de población dentro de la nueva sociedad del ocio.

El carácter estructural de esta tendencia se concreta en un aumento continuado de la demanda turística a nivel mundial, que en un año complejo como 2002 creció un 3,1%. Las previsiones disponibles para los próximos años no dejan de confirmar esta tendencia. Según las últimas estimaciones realizadas por la Organización Mundial de Turismo (OMT), se espera que el mercado turístico a nivel mundial crezca a un ritmo del 4,1% anual durante los próximos 20 años, hasta alcanzar en el año 2020 las 1.560 millones de llegadas de turistas en todo el mundo. Hay que ser conscientes que en este contexto los países europeos serán partícipes con menor intensidad de este proceso por la fase de madurez por la que atraviesan algunos de sus principales destinos, y por los ya muy elevados niveles de turistas alcanzados durante las cuatro últimas décadas, esperándose crecimientos en la demanda más modestos y cifrados por la misma fuente en el 3,0% anual.



Cambios profundos en las pautas de comportamiento del turista

Junto al crecimiento de la demanda turística se vienen produciendo profundos cambios en las preferencias y hábitos de comportamiento de los turistas, que ya han comenzado a transformar los modelos de negocio y la naturaleza y el funcionamiento de los principales mercados --un buen ejemplo lo tenemos en el aéreo con la irrupción del uso de las compañías de bajo coste-- y que consolidan a comienzos de este nuevo siglo cambios estructurales, tanto en la gestión de la oferta como de la demanda.

Todo ello se traduce en un nuevo escenario tanto para las empresas como para los destinos turísticos españoles, ya que los protagonistas de los nuevos patrones de comportamiento de

la demanda se localizan entre los habitantes de los países de mayor tradición turística, que a su vez conforman los principales mercados de origen para nuestros destinos, como son Reino Unido, Alemania y el propio mercado español, que suponen el 70% del total de la demanda.

El nuevo perfil de turista se caracteriza, de forma resumida, por encontrarse en una fase distinta de su ciclo de vida como consumidor, lo que le lleva a demandar otro tipo de vivencias y servicios; disponer de una mayor experiencia e información sobre los destinos, lo que aumenta su grado de exigencia sobre la relación valor-esfuerzo y/o calidad-precio; contar con un mayor nivel cultural y de renta, lo que refuerza la demanda de calidad ambiental e incrementa el interés por conocer nuevos elementos de identidad; y desplazarse por motivaciones cada vez más diferenciadas, lo que implica un gusto creciente por una oferta más especializada y discriminada por nuevas líneas de producto.

Los nuevos patrones de comportamiento de la demanda

- ❑ **El turismo va dejando de ser un bien de lujo para ir pasando a la categoría de bien de consumo de primera necesidad.**
- ❑ **Se triplicará el actual número de turistas a nivel mundial en el año 2.020.**
- ❑ **Nuevas tendencias de la demanda:**
 - Gusto por destinos exóticos.
 - Aumento de viajes de corta y larga distancia, en detrimento de los de media.
 - Fragmentación de las vacaciones.
 - Pierde ritmo el turismo de sol y playa no diversificado (enriquecimiento del producto)
 - Turismo más espontáneo e independiente.
 - Paquetes modulares y a medida.
- ❑ **Nuevas características del turista (perfil del consumidor de productos turísticos):**
 - Mayor capacidad de gasto.
 - Valora altamente la calidad del servicio.
 - Dispone de más tiempo libre.
 - Tiene más experiencia y es más exigente.
- ❑ **Nuevos esquemas de valor en la práctica turística: mayor valoración de aspectos culturales y medioambientales. El turismo deberá conjugarse con el desarrollo sostenible.**
- ❑ **Segmentación de la demanda por nuevas motivaciones: turismo de negocios, de salud, deportivo, etc.**
- ❑ **Nuevas exigencias turísticas condicionadas por cambios sociodemográficos:**
 - Disminuye el consumo de productos orientados a los jóvenes.
 - Paquetes dirigidos a mujeres (ocio y negocios).
 - Ofertas dirigidas a la tercera edad.
 - Ofertas especializadas en turistas de mediana edad (>40 años).
- ❑ **Demanda de viajes con más prestaciones, especializados y temáticos**

Fuente: C.Camisión (2000) ratificado por recientes encuestas de clima empresarial de EXCELTUR

El turismo del futuro vendrá, por tanto, determinado por la presencia de una demanda cada vez mayor, más sofisticada, compleja, y más segmentada, que exige a cada destino evaluar y potenciar sus elementos diferenciales y dirigir sus estrategias hacia aquella posición competitiva que, con criterios de sostenibilidad, maximice a largo plazo los efectos socioeconómicos de la actividad turística por unidad de territorio.

1.2. LAS NUEVAS ORIENTACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS: SOSTENIBILIDAD, CALIDAD Y DIFERENCIACIÓN

Hoy se reconoce el papel central que juegan los destinos en la actividad turística, ya que la experiencia vacacional de calidad tiene un carácter integral y multidependiente de la mejor

conjunción entre todos los diversos actores públicos y privados de un destino, y que no es viable en un escenario deteriorado o banal.

Es por ello por lo que la creciente debilidad competitiva de algunos destinos españoles de primera generación tiene bastante que ver con la pérdida de calidad e indiferenciación de las vivencias ofertadas, y con el exceso de presión turística sobre los recursos naturales y culturales que deberían sustentar su atractivo.

Tras cuarenta años de continuo crecimiento turístico, se descubre que las nuevas demandas turísticas de nuestros consumidores son cada día más exigentes, que los territorios tienen límites en su capacidad de acoger presión humana y que sobrepasados esos límites se desencadenan crecientes procesos de degradación que desvalorizan los recursos de los destinos y ponen en entredicho su propia viabilidad turística a medio plazo.

Se han necesitado algunos años de debates de la comunidad nacional e internacional sobre lo que se ha venido en llamar “la cuestión de la calidad y sostenibilidad del desarrollo” para concluir que, en el caso del turismo, la viabilidad, competitividad y excelencia de sus destinos sólo se podrá alcanzar en el marco de una nueva visión más enriquecida. Desde esta nueva perspectiva se propone la necesidad de potenciar las experiencias turísticas y su disfrute en un entorno más diferenciado, equilibrado y compatible con las identidades socioculturales y ambientales de cada lugar, y en el que las comunidades locales eleven su autoestima y mejoren la calidad de vida percibida en virtud de la industria turística.

1992, año en el que se celebra la Cumbre de la ONU en Río de Janeiro se considera una fecha clave para que los nuevos principios sobre la sostenibilidad del desarrollo calen en muchas instituciones, se extiendan por todo el mundo y lleguen hasta los principales agentes sociales y económicos, incluidos los del sector turístico. Ese mismo año, la Unión Europea aprueba el 5º Programa de Medio Ambiente en el que plantea los principales problemas, objetivos y sectores clave – entre los que figura el turismo – y sobre los que propone actuar con carácter prioritario.

En 1995, la Organización Mundial de Turismo (OMT), el Consejo de la Tierra y la principal asociación de empresas líderes mundiales, la World Travel and Tourism Council (WTTC), publican la primera propuesta institucional: la Agenda 21 para el Desarrollo Sostenible del Transporte y el Turismo.

Desde entonces, se han multiplicado las iniciativas tendentes a reformular las políticas turísticas y los conceptos sobre la calidad y la competitividad del sector y de sus destinos e instalaciones. Se han incrementado los congresos, las iniciativas regionales y las experiencias concretas: la OMT ha editado el “Código Ético Global” y prepara una nueva edición de su Agenda 21 con recomendaciones para los países, las empresas y los destinos; la Unión Europea está trabajando en su “Agenda 21 del sector turístico en Europa” ; y la Cumbre de Johannesburgo (2002) incluye en su Plan de Acción directrices básicas para fomentar el desarrollo de un turismo más duradero y responsable.

Al inicio del nuevo siglo, puede decirse que los fundamentos centrales que deberían orientar las nuevas estrategias turísticas están bien definidos y que el reto actual reside más bien en la capacidad de adecuarlos y llevarlos a la práctica en las distintas regiones y destinos del mundo.

Cuatro conceptos de capacidad de carga en relación a la intensidad del desarrollo turístico

Capacidad de carga ambiental: a partir de cuya superación se multiplica la degradación ecológica

Capacidad de carga sociocultural: a partir de la cual se producen impactos no deseables en la identidad y en la percepción socio-económica de las sociedades locales sobre las bondades del turismo.

Capacidad de carga económica: a partir de la que se inducen efectos negativos sobre otros sectores estratégicos del sistema económico, que ven mermados los efectos multiplicadores que induce el turismo.

Capacidad de carga turística: por encima de la cual la satisfacción del visitante empieza a devaluarse por una percepción de masificación.

1.3. LA CONFLUENCIA DE INTERESES EN TORNO AL NUEVO PARADIGMA TURÍSTICO

Afortunadamente, todo indica que se está consolidando la necesidad de asumir un nuevo paradigma turístico, fundamentado en las sinergias entre competitividad-sostenibilidad-calidad-diferenciación, que se hace posible cuando concurre una visión en común y una amplia convergencia de intereses entre instituciones públicas, organizaciones empresariales, turistas y las propias poblaciones de los destinos turísticos.

Las políticas institucionales y la sostenibilidad del desarrollo

El turismo está relativamente presente en las agendas de las principales instituciones globales y regionales con responsabilidades en el desarrollo mundial. Su importancia económica, su incidencia en el transporte y la necesidad de gestionar de forma más responsable su impacto sobre entornos culturales y naturales de gran valor y fragilidad – *litoral, ciudades patrimoniales, espacios naturales, alta montaña, etc.* – le han situado, singularmente en los países receptores, como uno de los sectores que generan preocupación social y que va a ser, con toda seguridad, reorientado en clave de una mayor sostenibilidad por las futuras políticas institucionales.

La exigencia de calidad diferenciada por parte del turista y de los canales de distribución que gestionan la demanda

Entre los cambios que se detectan en el comportamiento de los turistas, la cuestión de la calidad integral - *que va mucho más allá que la referida a la mejora de elementos físicos* - junto con la singularidad de los destinos y servicios turísticos, como elementos determinados de una experiencia vacacional enriquecedora y diferente, se ha convertido en una cuestión de primer orden, especialmente para los segmentos de mercado con mayor potencial de gasto en destino.

Y presionados por el sentir de sus clientes, también los canales de distribución - *y en particular los Tour Operadores (TTOO)* - han empezado a introducir estos conceptos en sus

estrategias comerciales y en su consideración a la hora de seleccionar tanto sus destinos turísticos como sus propios proveedores dentro de ellos.

Entre otras iniciativas individuales, cabe destacar la iniciativa colectiva que desde el año 2000, supone en Europa la “Tour Operators Initiative for Sustainable Tourism Development” (TOI) en la que los principales TTOO internacionales participan, junto al PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) y la OMT (Organización Mundial del Turismo), en un programa de trabajo orientado al establecimiento de compromisos concretos para mejorar la competitividad, sostenibilidad y calidad en los destinos turísticos.

Los intereses de las poblaciones, empresarios y trabajadores locales

También en estos últimos años han surgido nuevos protagonistas esenciales a la hora de renovar las políticas turísticas en los destinos de los países receptores: las propias sociedades locales. Efectivamente, si bien el desarrollo turístico ha aportado la base económica y laboral esencial para el desarrollo de muchos destinos, también es cierto que, cuando éstos pierden competitividad, calidad o se llega a desbordar su capacidad de carga, se inducen efectos negativos en las señas de identidad, se reduce la calidad de vida local y se perjudica el patrimonio natural y cultural que, en la mayoría de ocasiones, constituye su principal atractivo y recurso de vida.

Especialmente interesante es la posición cada vez más comprometida de sectores empresariales y otros agentes sociales, conscientes de que una visión a corto plazo de las estrategias turísticas en sus destinos terminará por traducirse en pérdida de competitividad y calidad de los visitantes y, por tanto, comprometerá los resultados y la viabilidad futura de sus propios negocios y actividades.

Hoy, muchos empresarios, desde los hoteleros a las múltiples PYMES que conforman la oferta de servicios turísticos, apuestan por una “dimensión del destino” más ajustada, se están posicionando a favor de nuevas medidas para la diferenciación de la oferta local y para la contención de una expansión turístico-inmobiliaria ilimitada y apoyan una estrategia de rehabilitación y cualificación integral de los destinos y sus servicios turísticos. Parece claro que, en el futuro, los negocios y actividades empresariales, cualquiera que sea su tamaño, sólo podrán florecer en la medida en que los destinos turísticos sean capaces de ofrecer una experiencia integral más enriquecida en un entorno cultural y ambiental más auténtico, más seguro y más saludable.

Nos encontramos ante el reto de reorientar las estrategias de desarrollo turístico españolas siguiendo los principios que, cada vez con más fuerza, se consolidan a escala internacional como los determinantes del éxito turístico en el Siglo XXI.

2. LOS SÍNTOMAS DEL CAMBIO DE CICLO DEL TURISMO ESPAÑOL

2.1. EL CAMBIO DE CICLO DEL TURISMO ESPAÑOL

El turismo sigue siendo el principal sector de la economía española

El turismo español se enfrenta a los elementos definidores de un nuevo escenario turístico mundial desde una posición de liderazgo internacional, ocupando en 2002, según la OMT, el segundo puesto en el ranking mundial tanto en cifra de visitantes como de ingresos, y desde su condición de principal sector de la economía española, tanto en aportación al PIB (12,1%, según la Cuenta Satélite de Turismo de España elaborada por el INE) como en generación de empleo (10,1%, según la misma fuente).

Esta posición se ha venido sustentando hasta el momento sobre un modelo de especialización de la mayor parte de nuestra oferta del litoral español en el turismo vacacional masivo de sol y playa, concentrándose en las Comunidades Autónomas del Litoral Mediterráneo y las Islas más del 70% del total de las pernoctaciones hoteleras y bajo una estrategia que en las últimas 3 décadas se ha sustentado en gran parte en el precio como principal elemento competitivo.

Con estos rasgos generales y en un marco comunitario que impide utilizar devaluaciones como factor de competitividad turística para abaratar nuestros precios con relación a nuestros competidores y los principales países emisores, los últimos cuatro años han sido testigos de preocupantes tendencias en cuanto a la rentabilidad, que afectan tanto al turismo como al resto del sistema económico español.

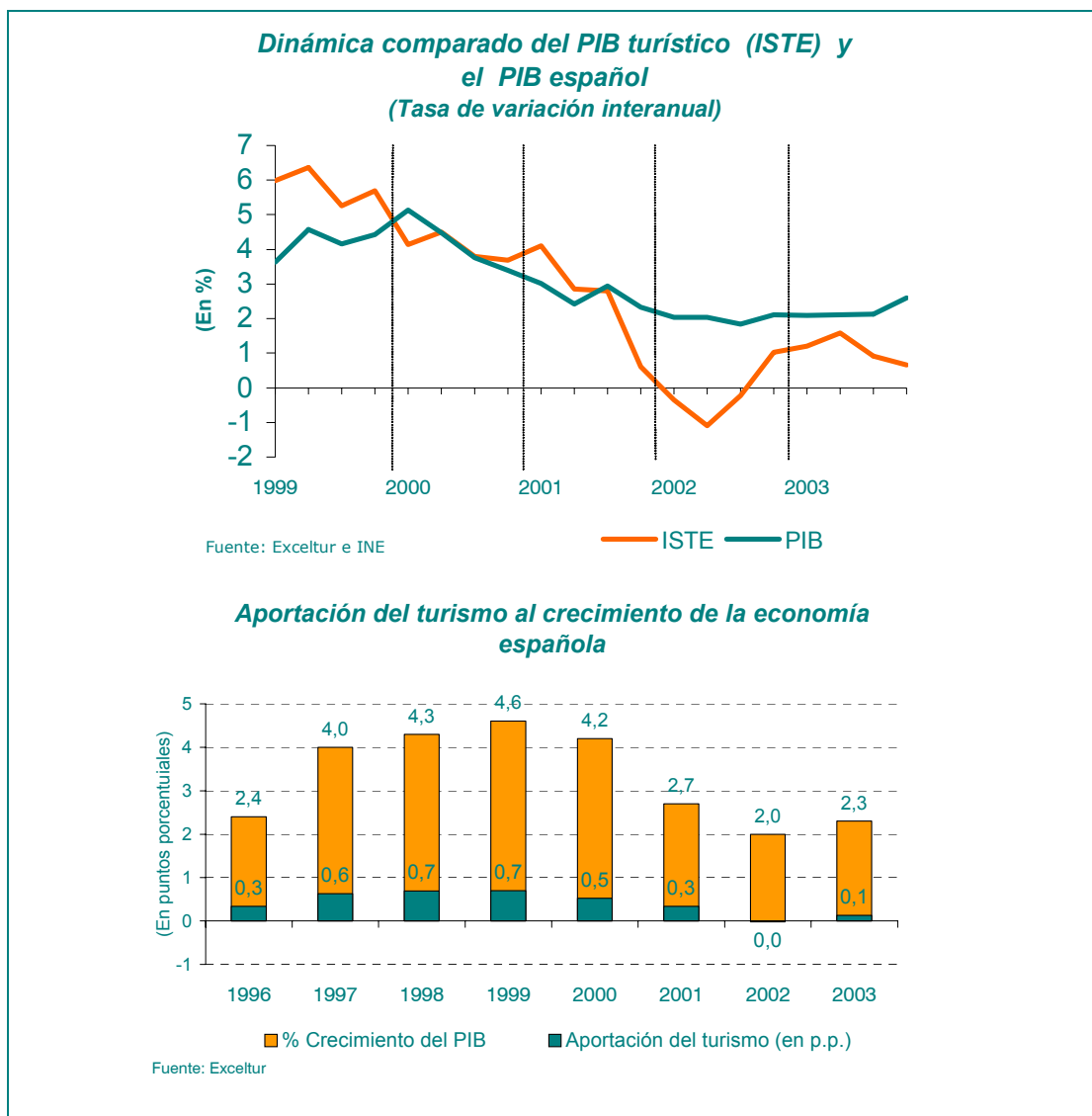
Bien es cierto que dichas tendencias se han producido en un contexto internacional con acontecimientos adversos como el 11S y en un marco de debilidad económica en algunos de los principales mercados europeos, que no deben, sin embargo, ocultar un carácter cada día más estructural como manifestación de desajustes en algunos de los elementos definidores de nuestro modelo turístico. Los más relevantes que han sido manifestados por Exceltur a lo largo del año 2002 y comienzos del 2003 se describen a continuación.

El sector turístico español comienza a mostrar signos de agotamiento como motor de la economía española.

Desde comienzos del año 2001, en que se inició por vez primera la elaboración por Exceltur del Indicador Sintético del Turismo Español (ISTE) para evaluar la evolución del PIB turístico en España, éste se sitúa por debajo del crecimiento del PIB nacional, alcanzando valores negativos durante el año 2002.

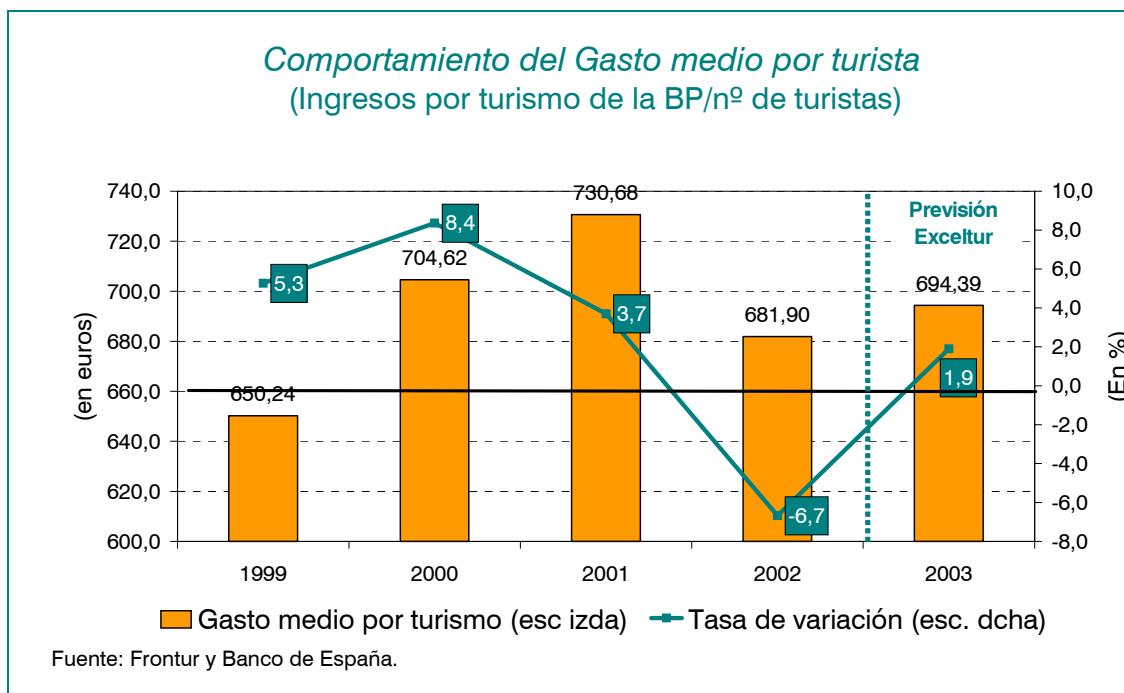
Ello supone que la actividad turística española, por primera vez a lo largo de la última década, cerró en el 2002 un ejercicio con una aportación negativa al crecimiento de la economía del país, manifestando así una debilidad que se viene reproduciendo desde 1998 en que comenzó a evidenciarse.

Asimismo, las previsiones manejadas para el año 2003 por Exceltur permiten observar una recuperación del PIB turístico hasta valores positivos, pero registrando tasas de crecimiento por debajo de las esperadas para la economía española.



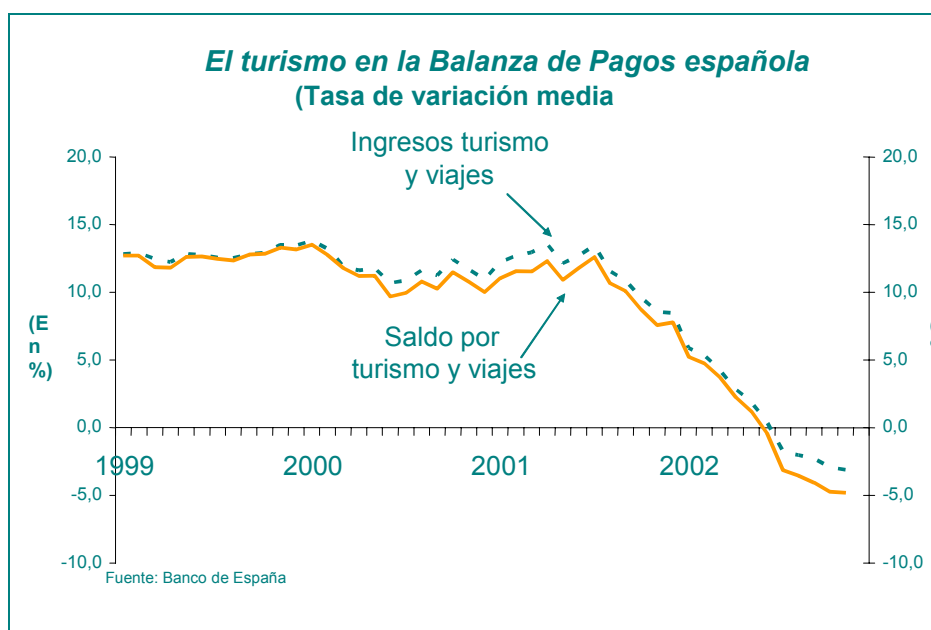
Se evidencia la presencia creciente de un perfil de turista de cada vez menores efectos multiplicadores

El año 2002 fue testigo, con datos oficiales todavía escasos e insuficientes para medir con todo el rigor necesario la evolución del gasto medio diario, de una caída en los niveles de gasto medio por turista extranjero en España del 6,7%, sin perjuicio de que, aún a pesar de ello, continuaba la senda creciente en la llegada de turistas. Para 2003 las previsiones elaboradas por Exceltur permiten anticipar una moderada recuperación del gasto medio por turista hasta un crecimiento del 1,9%, introduciendo un notable elemento de cautela sobre las bondades del actual modelo de desarrollo turístico español.



La actividad turística reduce su capacidad de compensación del desequilibrio comercial con el exterior de la economía española.

La negativa evolución de los ingresos por turismo extranjero comienza a limitar la tradicional llegada por esta vía de ahorro externo con el que financiar el déficit en la adquisición de bienes básicos para el sistema productivo español, que ha caracterizado históricamente a la economía española. Desde 1999 y en estos cuatro últimos años, el saldo por turismo y viajes de la Balanza de Pagos pasa de compensar el 88,3% del déficit comercial en 1999, al 82,2% en 2002, lejos de la media del 98,7% de los últimos 12 años.

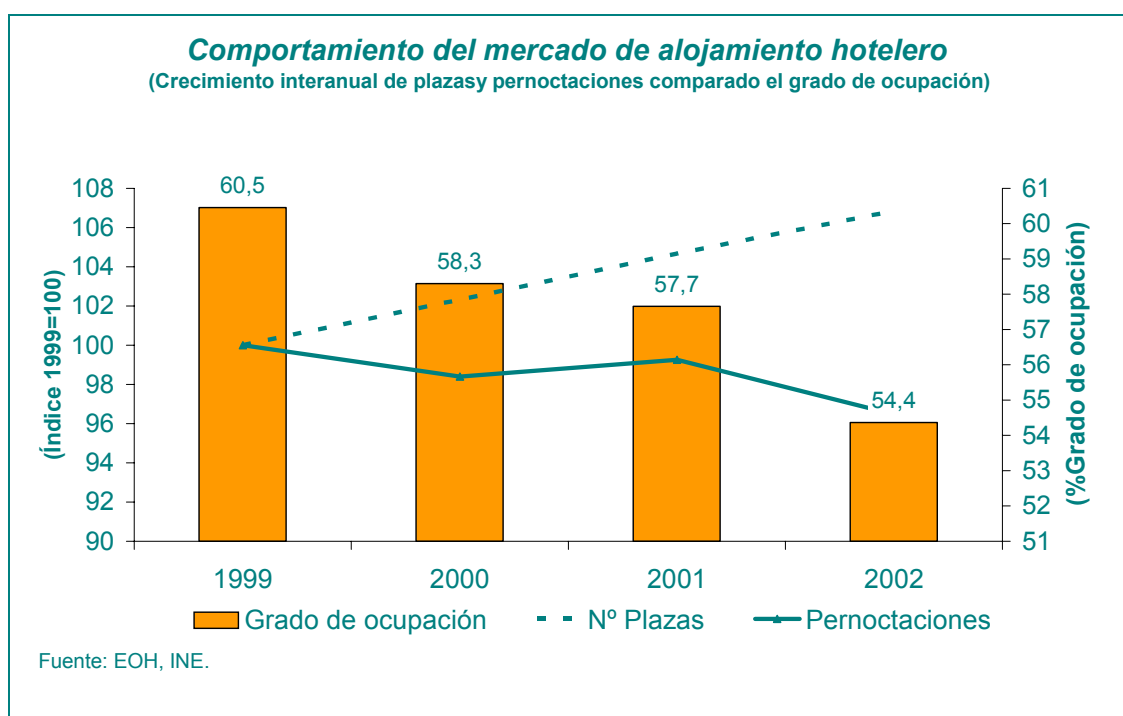


Asistimos a rápidos y profundos cambios en los hábitos de comportamiento de los turistas que visitan España y en los procesos de intermediación.

El turista extranjero cada vez demanda con mayor intensidad en zonas costeras fórmulas de alojamiento residencial frente a las hoteleras, permanece menos tiempo en destino, accede por vías de transporte de menor coste dentro de una cada día más consolidada tendencia de reservas de último momento y/o de retraso en la planificación del viaje, cuando no de una organización individual del mismo, aprovechando las oportunidades de Internet y las nuevas facilidades de transporte por las líneas aéreas de bajo coste. Ello supone una transformación sustancial de los pilares sobre los que se ha sustentado el modelo turístico vigente en el litoral español durante los últimos cuarenta años, transfiriendo de una manera cada vez más exponencial el poder de decisión a los consumidores finales versus los grandes mayoristas, que hasta ahora han sido prácticamente el único canal de distribución para el sector turístico español de zonas vacacionales.

Se identifica un generalizado problema de sobre-oferta de alojamiento

La apertura de nuevas plazas en un momento de inflexión de la demanda, alentada por la construcción y, en algunos casos, posterior explotación ilegal de una creciente oferta residencial, se encuentra detrás del actual estado de sobre-oferta. Como resultado de este alarmante proceso se viene produciendo desde 1999 una continuada caída en los niveles de ocupación hotelera. Con datos cerrados hasta el año 2002 de la EOH del INE, los grados de ocupación medios anuales en el conjunto de establecimientos hoteleros españoles se sitúan en el 54,4%, con una caída de 6,1 puntos porcentuales desde el año 1999.

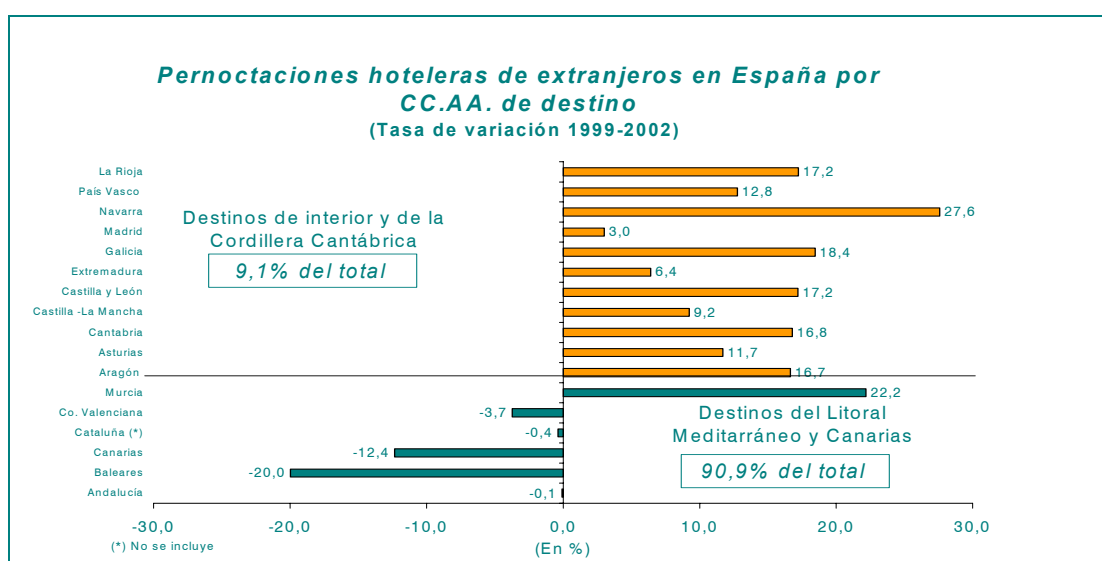


Los márgenes empresariales se reducen en un contexto de bajadas en precios, principal factor competitivo de la oferta española.

La actual debilidad económica en algunos de nuestros principales mercados, el incipiente problema de sobre-oferta y la aparición de nuevos destinos competidores en el mismo segmento de especialización del turismo español, está desatando espirales bajistas en precios, con efectos directos sobre los márgenes empresariales. Difícilmente en un contexto donde se viene produciendo una convergencia en términos de renta por habitante de España en relación con nuestros principales mercados de origen de turistas, nuestra competitividad a medio y largo plazo se podrá basar exclusivamente en el factor precio.

Múltiples destinos vacacionales del litoral mediterráneo y las islas comienzan a presentar síntomas de madurez en el producto destinado a los mercados extranjeros

Tal como se observa en la siguiente tabla y en un contexto que en múltiples entornos viene influenciado por un proceso de degradación ambiental derivado, entre otros, de incipientes problemas en la masificación de sus costas y playas, algunos de los destinos vacacionales del litoral han experimentado durante los últimos cuatro años caídas en el número de pernoctaciones hoteleras. Este tendencia vuelve a evidenciar el agotamiento del ciclo de vida de un producto masivo e indiferenciado de sol y playa, frente a la evolución observada en otros destinos españoles del interior y de la costa Atlántica, que han seguido estrategias distintas y no acusan esta problemática.



Los indicadores advierten sobre el agotamiento del ciclo expansivo de crecimiento turístico indiscriminado con repercusiones adversas sobre la economía y la propia competitividad del sector. Es necesario instrumentar nuevas estrategias que ya no podrán basarse en precios y costes diferenciales con relación a los países emisores y competidores europeos y que requieren otros elementos de diferenciación y un reposicionamiento cualitativo, especialmente en los destinos turísticos maduros del litoral mediterráneo y las islas.

3. EL AGOTAMIENTO DEL MODELO TURÍSTICO DE OCUPACIÓN EXPANSIVA DEL TERRITORIO EN EL LITORAL MEDITERRÁNEO Y LAS ISLAS

3.1. LA CONCENTRACIÓN DEL TURISMO ESPAÑOL EN EL LITORAL MEDITERRÁNEO Y LAS ISLAS: SU IMPORTANCIA Y SUS PATRONES DE DESARROLLO

Principios del desarrollo turístico español

Buena parte del actual modelo turístico español es el resultado de un proceso de desarrollo nacido, en gran parte, de forma espontánea y desordenada a mediados de los años 60 para satisfacer una demanda creciente de una sociedad europea surgida de la posguerra, y canalizada fundamentalmente a través de canales mayoristas (TT.OO). Dicha demanda respondía a un perfil de turista poco exigente, que buscaba en las costas españolas la mera combinación de un buen clima, con una oferta de alojamiento, restauración y ocio a unos precios sensiblemente inferiores a los de sus países de origen.

Una continua presión de la demanda – *que creció sin parar durante los años 70, 80 y 90* - y el acceso a unos recursos naturales y territoriales abundantes, vírgenes, baratos y, en la mayor parte de los casos, de reducido valor para otros usos alternativos, facilitó la puesta en marcha de una estrategia de crecimiento basada en la construcción y ocupación expansiva del litoral. El proceso descrito ha permanecido hasta nuestros días, favorecido por el escaso número de situaciones de recesión vividas a lo largo de las últimas décadas y de las que incluso en la mayoría de casos, España ha salido reforzada con respecto a algunos de sus competidores extranjeros del Mediterráneo.

La importancia socioeconómica del turismo en la configuración del litoral mediterráneo y las islas

El nivel de desarrollo y prosperidad alcanzado en múltiples destinos del litoral mediterráneo español y las islas no es explicable hoy en día sin destacar el papel central jugado por la actividad turística. Desde la perspectiva de la demanda, las Comunidades Autónomas de estas zonas concentran en el año 2002 el 85,3% del total de turistas extranjeros y el 47,2% del total de viajes turísticos de los españoles, mientras desde la perspectiva de la oferta, a lo largo del litoral se localizan el 66,8% del total de plazas hoteleras, y buena parte de la oferta legal y ilegal de apartamentos y otras viviendas residenciales de uso turístico.

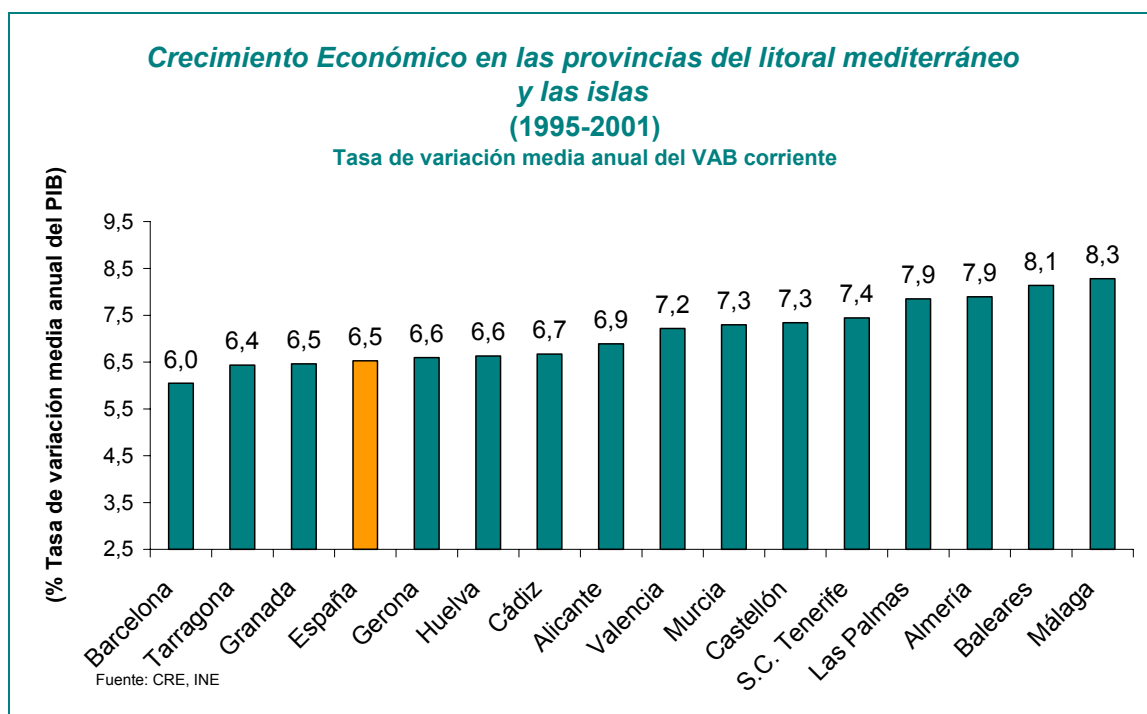
El Arco Mediterráneo y las islas Baleares y Canarias: Ejes fundamentales del desarrollo económico español

En la actualidad, en las 14 provincias de las seis CC.AA. que conforman el litoral mediterráneo y los dos archipiélagos, y cuya superficie apenas representa el 20,5% del total del territorio, reside el 43,2% del total de la población española, con una participación en la economía española del 43,2% en términos de Valor Añadido y del 43,8% en términos de empleo, impulsado por una base empresarial de 1,25 millones de empresas que supone el 46,1% del total de las localizadas en España según el INE.

Por otra parte, en esas CC.AA. es donde en los últimos cuatro años se ha concentrado el 59,4% del total de viviendas iniciadas (973.222), registrándose en la mayor parte de ellas incrementos en el número de construcción de viviendas superiores a los de la media española, elevando la participación del capital privado residencial localizado en la costa al 54,0% del total de España.

Como resultado, el Arco Mediterráneo se ha consolidado como uno de los ejes de desarrollo económico más dinámicos de la geografía española y de la propia Unión Europea, trascendiendo ampliamente su condición turística, como así se reconoce en el Informe Europa 2000+ elaborado por la Comisión Europea.

Por otro lado, la positiva evolución de la dinámica turística vivida durante las últimas décadas ha permitido alcanzar a los territorios de especialización turística del litoral un mayor crecimiento demográfico y económico, así como una mayor capacidad de generación de empleo.



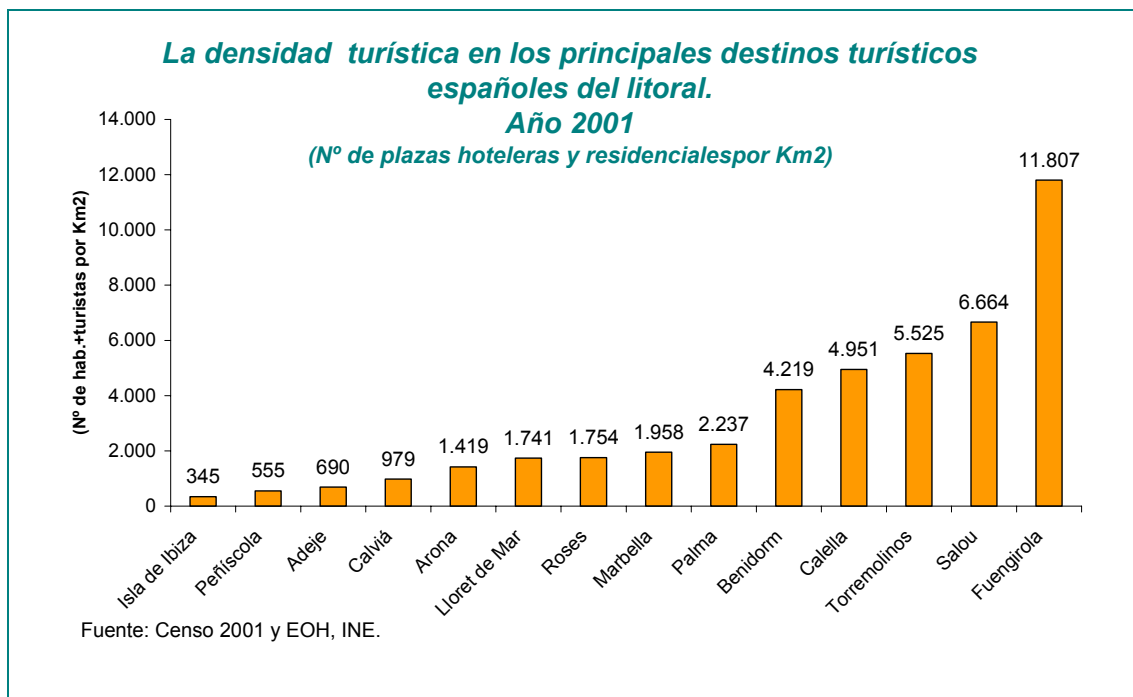
Un modelo de desarrollo turístico-territorial, progresivamente desequilibrado e indiferenciado que, de no corregirse, afectará los niveles de calidad y consistencia a largo plazo.

El carácter espontáneo de la especialización turística en gran parte de los municipios del litoral mediterráneo y de las islas y su posterior desarrollo bajo una lógica de construcción expansiva no ha estado sometida, salvo excepciones, a un proceso previo de planificación urbanística, económica y ambiental. Este rasgo ha impedido la definición de una estrategia de posicionamiento específico con respecto a otros destinos turísticos que igualmente comenzaban a configurarse en los años sesenta, tanto en España, como en otros países competidores.

Influenciado por las preferencias de la demanda y los parámetros del momento, el producto turístico promovido en el litoral español se ha limitado al disfrute de la oferta natural asociada a los recursos costeros y facilitada por la construcción -especialmente hasta mediados de los 80's- de alojamientos de baja calidad en lugares privilegiados, principalmente en primeras líneas de mar.

La inercia que se ha derivado del desarrollo de un modelo sustentado sobre estos simples parámetros, ha dejado en múltiples ocasiones de lado la valorización de los demás elementos de identidad presentes en los destinos, tales como su patrimonio cultural, paisaje, zonas verdes, u obviado la creación de otros nuevos elementos diferenciadores del destino. Ha sido sólo a partir de la década de los 90's, cuando se han realizado importantes mejoras en las dotaciones de ofertas complementarias de otra magnitud (marinas, parques temáticos, etc...), superándose la mera oferta de ocio basada en el comercio, bares, cafeterías y discotecas.

Además, en numerosos destinos se ha ido produciendo una clara disociación entre las características de las edificaciones y la identidad del paisaje, y en algunos casos, lo que es peor, una degradación del sistema biogeofísico que pone en peligro el mantenimiento de los recursos naturales que sustentan su atractivo (playas, entornos...) y el bienestar de los servicios disfrutados tanto por el turista, como por los residentes (abastecimiento de agua, energía, infraestructuras varias, etc.)



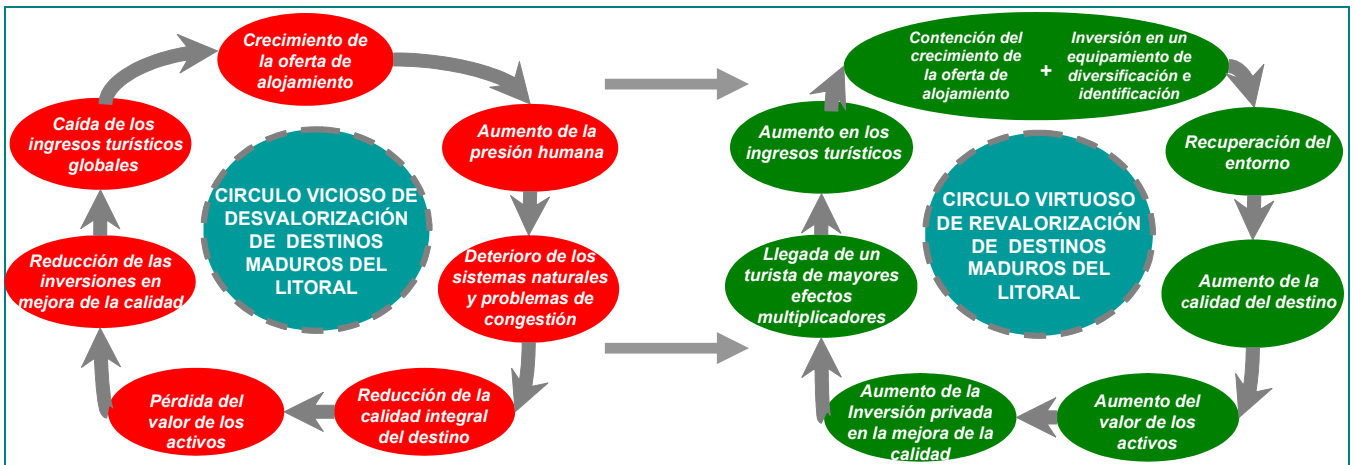
Ello ha derivado en una situación de abigarramiento constructivo y congestión en los meses de temporada alta, que, en muchos casos, supera la capacidad de acogida de visitantes y la de sus infraestructuras conexas, dibujando un escenario de sobre-presión ciudadana que se traslada sobre todos los órdenes del destino, afectando tanto a la experiencia percibida por el turista y como a la sensación de agobio y/o pérdida relativa de calidad de vida de sus habitantes locales.

3.2. EL PROGRESIVO AGOTAMIENTO DE ALGUNOS DESTINOS TURÍSTICOS MADUROS EN EL LITORAL MEDITERRÁNEO Y LAS ISLAS

A tenor de todo lo anterior, cada vez parece más claro que el modelo turístico anteriormente descrito y que ha estado vigente durante los últimos cuarenta años en el litoral mediterráneo y las islas se ha agotado y abre como reto de trascendental magnitud la necesidad de nuevas y urgentes estrategias de reconversión de nuestra oferta.

Los estudios más recientes sobre destinos turísticos maduros del litoral español han incorporado un análisis más complejo y sinérgico de las causas y los procesos de desvalorización que se están produciendo en alguno de ellos y han aportado nuevos modelos sistémicos e indicadores capaces de analizar sus dinámicas demográficas, turísticas, socioculturales, urbanísticas, económicas y ambientales en aras de propiciar nuevas estrategias más sostenibles.

Ello ha permitido, entre otras cuestiones, identificar las interrelaciones entre el turismo y cada una de los elementos que se describen en el gráfico adjunto y que retroalimentan los “ciclos de desvalorización integral” que se llegan a producir en algunos destinos maduros en declive.



Parece, pues, cada día más evidente que un desorden y exceso de urbanización, en general indiferenciada y de baja calidad, desnaturaliza el paisaje y congestiona los destinos turísticos, pero tras esta simple percepción se esconde a su vez una profunda alteración de los ciclos biogeofísicos en las costas y la progresiva pérdida de sus valores naturales.

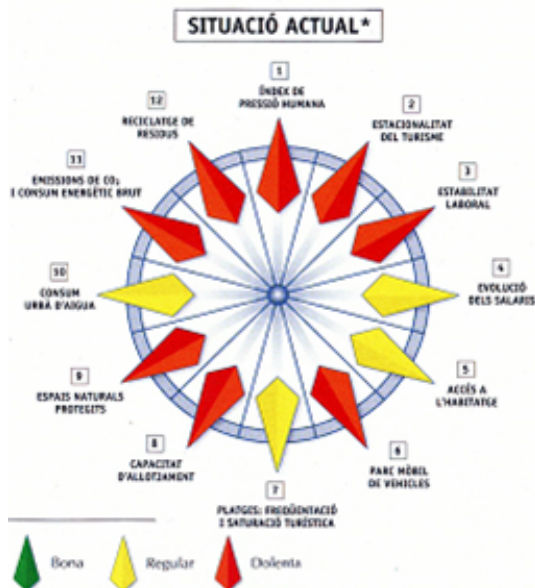
Todo ello, junto con la falta de renovación de los espacios, instalaciones y oferta turística complementaria, no hace más que perpetuar el problema, reduciendo el atractivo y la competitividad turística, así como los ingresos globales, que se intentan compensar promoviendo la llegada de más visitantes – que suelen ser de menor calidad- lo que, a su vez, induce un nuevo incremento de la presión humana y de los impactos sobre el entorno natural, menores márgenes para modernizar las instalaciones y ... vuelta a empezar. Nos encontramos ante una espiral de deterioro general de difícil reversión y que España ha podido, sin embargo, mantener más de la cuenta gracias a que la elevación de los niveles de la demanda hasta finales de los 90’s no se distribuyó a lo largo de muchos de los nuevos destinos del Mediterráneo, al haberse visto afectados por circunstancias geo-políticas adversas que, de rebote, han beneficiado a nuestro país.

Desgraciadamente, el proceso descrito, que admite múltiples matices y variantes según los diferentes niveles de desarrollo, es conocido en muchos lugares del Mediterráneo español y las islas. La experiencia muestra que la pérdida sostenida de atractivo ralentiza nuevas inversiones de calidad, resta estímulos para modernizar las instalaciones existentes y favorece la desvalorización y los procesos de sustitución del alojamiento hotelero y del comercio relacionado con el turismo por el residencial y/u otras actividades de mucho menor valor añadido y efecto multiplicador para la economía local.

Lanzarote: una visión integral sobre la situación de 7 áreas y 25



Baleares: La Brújula de la Sostenibilidad con 12 Indicadores Clave



Fuente: La estrategia Lanzarote en la Biosfera. Cabildo de Lanzarote (1997)

Los análisis realizados bajo nuevos indicadores, mucho más precisos, para poder orientar y evaluar los elementos que configuran los niveles de competitividad, sostenibilidad y calidad de los destinos maduros más representativos del Mediterráneo y las islas, ofrecen unos resultados distintos y muy preocupantes sobre la situación y tendencias en dichos destinos. Los índices satisfactorios no superan el 20%, los niveles aceptables oscilan entre el 30% y el 40% y los insatisfactorios llegan a situarse entre el 40% y el 65% de los temas clave seleccionados. Pero lo más preocupante es que, cuando se evalúan las tendencias de futuro, bajo el signo de la continua expansión turística, la situación tiende a empeorar aún más.

Todo ello revela que, a pesar de la rentabilidad derivada a corto plazo de un modelo turístico expansivo e indiferenciado, los rasgos descritos condicionan su posición competitiva hacia el futuro. Incluso, puede decirse que, de seguir insistiendo en la lógica de la expansión turística ilimitada, lo peor está por llegar en muchos de estos destinos maduros.

3.3. LAS APUESTAS DE FUTURO: MANTENER EL CICLO EXPANSIVO VERSUS APOSTAR POR LA RECONVERSIÓN INTEGRAL DEL LITORAL MEDITERRÁNETO Y LAS ISLAS

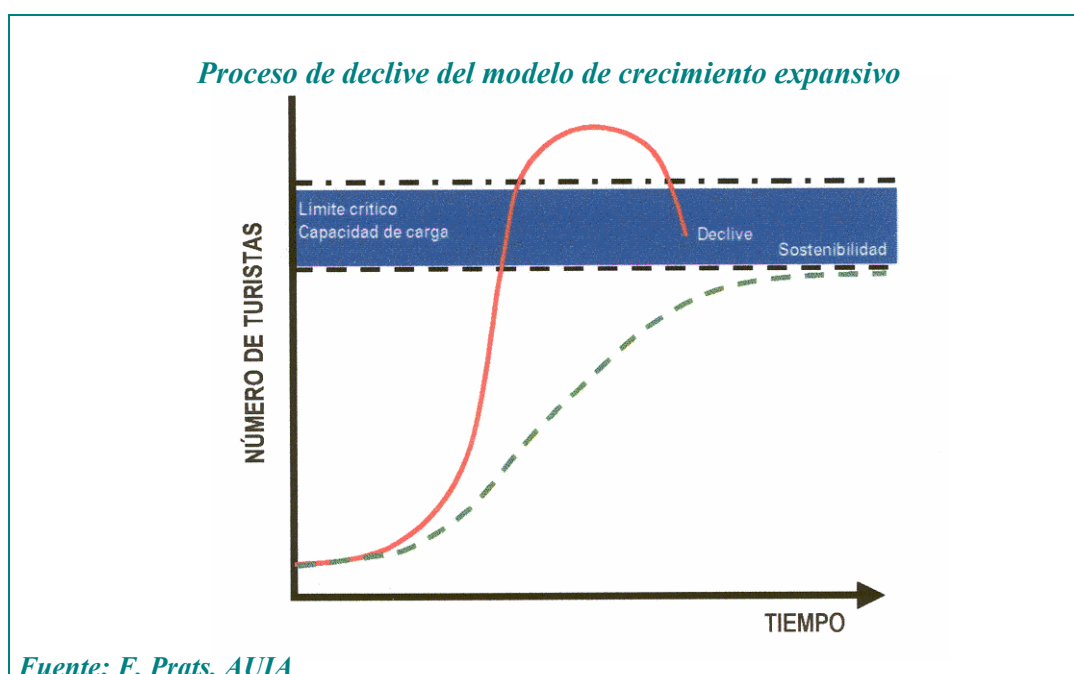
Parece claro que hoy en día nadie defiende abiertamente el mantener los mismos modelos y planteamientos turísticos del pasado, pero la alternativa hacia una reconversión turística integral del litoral tampoco está ni totalmente asumida, ni percibida como de la máxima urgencia en la mayoría de destinos turísticos españoles del Mediterráneo y las islas, que están afectados por un proceso de progresiva pérdida de competitividad.

Se puede decir que el discurso retórico y formal sobre la necesidad de mejorar nuestra competitividad convive con prácticas que todavía tienen muchos rasgos en común con las lógicas de los últimos cuarenta años. Ello indica que es necesario tomar mucha mayor

conciencia de la gravedad de los costes de oportunidad acumulados al final de un ciclo de expansión turística, que hay que afrontar sin dilación el poner en la práctica unos nuevos modelos basados en la reconversión integral de algunas zonas del litoral, con vistas a su más que aconsejable reposicionamiento.

Las consecuencias de mantener un modelo de política turística expansiva

Aún reconociendo los errores e inercias del pasado, una valoración a futuro algo simplista apuesta todavía por seguir creciendo en el territorio no ocupado, si bien con una oferta de mayor calidad (hoteles de 4 y 5 estrellas con fitness, urbanizaciones de viviendas unifamiliares o adosados con equipamientos de última generación, etc, etc.). Bajo esta lógica, con los nuevos desarrollos se trata de compensar la baja competitividad del espacio e instalaciones ya existentes, sin ser conscientes de que en muchas ocasiones el efecto es el contrario ya que éstos ayudan a perpetuar el círculo vicioso de desvalorización, que al final afecta de manera sustancial la imagen global del destino e incluso a la de sus nuevos productos por la mayor presión sobre el destino que introducen.

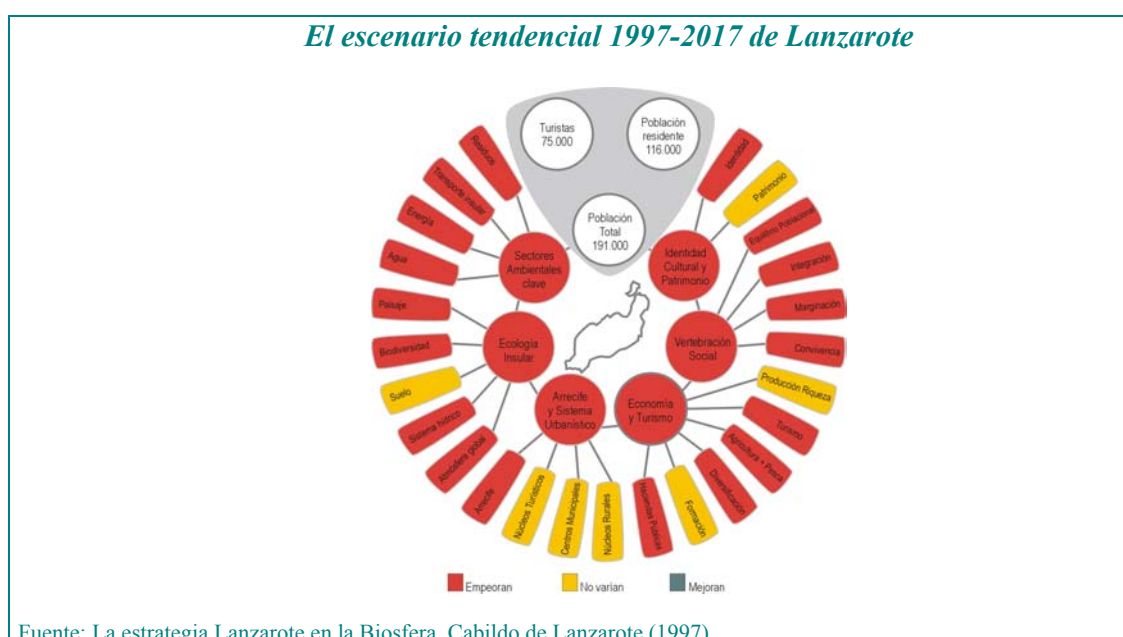


Ello es así, ya que este planteamiento tiende a obviar adicionalmente algunas cuestiones importantes que afectan a los destinos maduros, ya que al margen de lo atractiva y rentable que pueda resultar la nueva oferta para sus promotores y usuarios, lo cierto es que todo nuevo crecimiento significativo del alojamiento tiende a incrementar la carga turística sobre un entorno natural y urbano en muchos casos ya desbordado.

A modo de referencia, la experiencia de Lanzarote, con ser la de un destino turístico de éxito y la isla más comprometida de Canarias en materia de desarrollo sostenible, es significativa. En 1991, con el objeto de controlar el crecimiento ilimitado, se desclasificaron planes parciales con capacidad para unas 200.000 nuevas plazas turísticas en la Isla, a la vez que se exigieron condiciones de calidad muy altas para la nueva oferta construable: solamente hoteles de 4 y 5 estrellas con ratios de excelencia, acompañados con nuevas posibilidades de equipamientos complementarios. A pesar de ello, el escenario tendencial analizado seis años más tarde (1997 – 2017) ofrecía una perspectiva muy

negativa de la evolución insular, tal como se evidencia en al tabla adjunta (en base a 25 indicadores de referencia analizados, 18 empeoraban, 7 se mantenían y ninguno mejoraba), estimación que quedó desbordada en negativo por los datos del balance realizado por el Cabildo para el período 1997 – 2001.

Ésta y otras experiencias (una extrapolación a futuro, amparada en los indicadores que integran la Brújula de la Sostenibilidad en Baleares, apunta que el 33% de los indicadores tienden a empeorar, el 66% no varían y sólo el 1% evolucionaría favorablemente en el Archipiélago durante los próximos años) indican que, cuando la capacidad de carga se sitúa en umbrales críticos de agotamiento, las apuestas genéricas por “seguir creciendo con calidad” pueden ser incluso contraproducentes para la futura competitividad, sostenibilidad y calidad del conjunto del destino.



En esas condiciones, la contención del crecimiento de la presión humana ha de considerarse como una orientación básica (aunque también insuficiente si no se acompaña de otras medidas de actuaciones en positivo) a la hora de diseñar un futuro atractivo para muchos destinos maduros del litoral Mediterráneo y las islas.

La apuesta por inaugurar un nuevo ciclo turístico basado la reconversión integral de algunos de los principales destinos en el Mediterráneo y las islas.

Una buena parte de la costa mediterránea y de las islas necesita redefinir sus políticas y estrategias turísticas e inaugurar un nuevo modelo de crecimiento y desarrollo que aspire a crear mayor valor añadido, sustentado en cuatro valores fundamentales e interrelacionados: la sostenibilidad, la calidad integral, la diferenciación y la diversificación del litoral y sus destinos turísticos.

Las experiencias en torno a esta apuesta, si bien a nivel mundial son todavía muy exiguas (en los niveles, características y magnitud equiparables a la problemática española) e incipientes, son extraordinariamente ricas y sugerentes y se recogen en el Capítulo 4. En primer lugar - y como es en los casos analizados de Miami, Acapulco, etc...- indican la necesidad ineludible de considerar la reconversión de los destinos en toda su dimensión, es decir, como una acción basada en una visión global y transversal capaz de impregnar todos

los factores que determinan la calidad integral de un destino y comprometer a todos sus múltiples actores públicos y privados, junto con la complicidad de sus sociedades locales.

Hay que finiquitar las inercias aparejadas al deterioro del litoral en algunos destinos turísticos españoles, impulsando nuevos y sólidos procesos de reconversión integral, capaces de sanear, revitalizar y reposicionar los destinos, en el marco de un proceso dinamizador, que implique y haga cómplice a la sociedad local con la visión del nuevo modelo turístico a desarrollar .

**II. HACIA UN NUEVO PARADIGMA TURÍSTICO EN EL
MEDITERRÁNEO ESPAÑOL Y LAS ISLAS.
LOS PRIDET**

4. FUNDAMENTOS Y EXPERIENCIAS EN TORNO AL NUEVO PARADIGMA TURÍSTICO

4.1. LOS FUNDAMENTOS DEL NUEVO PARADIGMA TURÍSTICO.

Las costas mediterráneas y de las islas Baleares y Canarias constituyen un espacio con extraordinarios recursos naturales y turísticos que, en múltiples casos, necesitan renovar su visión estratégica hacia el futuro, ya que además están emergiendo a gran velocidad y fuerza otros países y destinos alternativos con niveles de experiencias y relaciones de calidad-precio muy ventajosas en comparación a España. Parece evidente, en función de todas las consideraciones descritas en los capítulos anteriores, que ha llegado el momento de afrontar un cambio de paradigma en la definición estratégica y gestión de un modelo turístico que fortalezca la competitividad de los destinos españoles y posibilite iniciar un nuevo ciclo de desarrollo a lo largo de nuestro litoral.

Adecuar y reconvertir la oferta del litoral hacia los segmentos medios y altos del turismo de masas

Cuando se habla de reorientar el futuro del litoral español, enseguida surge la cuestión de cuales pueden ser los mercados y los segmentos de demanda real sobre los que sustentar un posible cambio de modelo. Tomando en consideración las diversas variables que inciden sobre el turismo en la costa mediterránea y las islas y el crecimiento y segmentación del mercado turístico mundial, parece que la mejor opción de futuro pasa por apostar a fondo por consolidarse como un destino con una calidad integral y una singularidad atractiva para los sectores medios y altos del turismo de masas. Esta orientación debería igualmente atraer ciertos segmentos de interés especial, así como turistas individuales y autosuficientes, que faciliten un incremento de los efectos multiplicadores de la actividad turística, elevando entre otros el gasto medio por turista y día en los destinos.

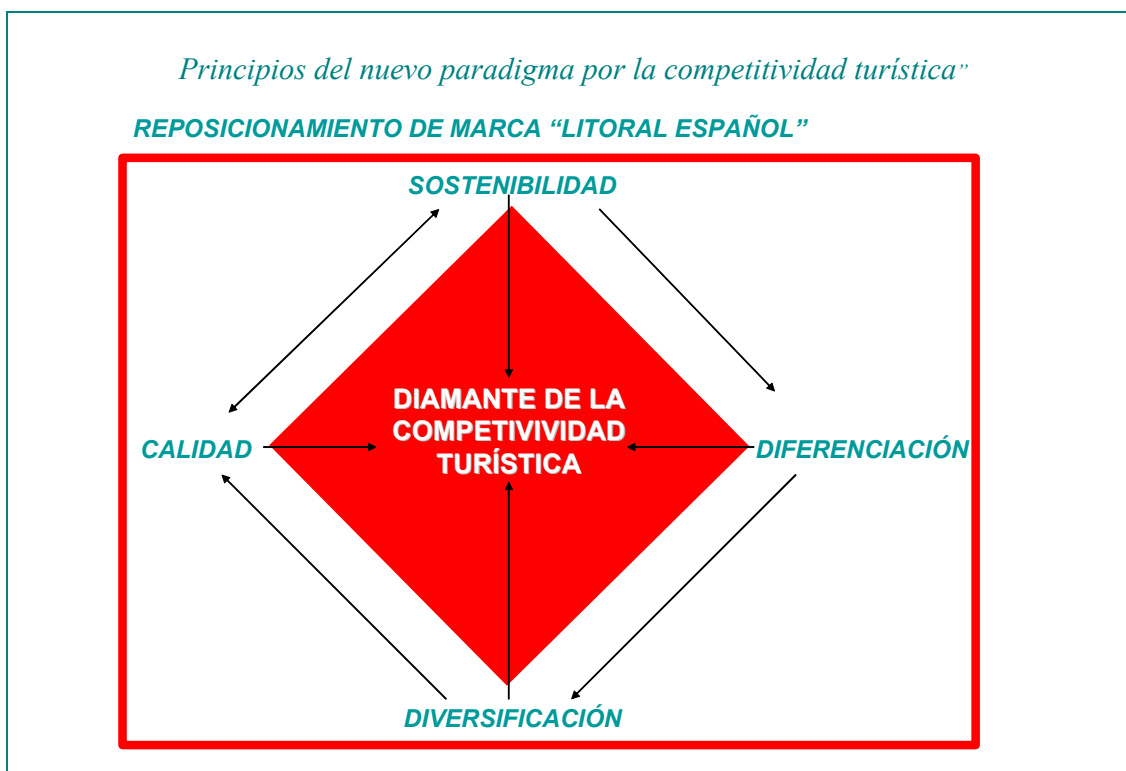
Acertar y coincidir en esta definición de los futuros mercados y segmentos de demanda deseados es clave y determinante para la conceptualización de cualquier estrategia de reconversión y reposicionamiento. No parece factible ni viable que una reconversión de nuestro modelo pudiera orientarse en su totalidad ni hacia un turismo de muy elevado estanding, por ser un segmento minoritario, ni tampoco en absoluto aconsejable ni deseable el deslizamiento hacia los segmentos de menor poder adquisitivo, por sus consecuencias ya conocidas en términos económicos, sociales o medioambientales.

Hay que decir que, en dicha apuesta por la calidad, la singularidad y la elevación de las vivencias y experiencias como factor determinante de la competitividad, España cuenta con cuatro espléndidos activos: su excelente posición geográfica y comunicaciones de la costa mediterránea con relación a los principales países emisores europeos; la mayor dotación de infraestructuras frente a los principales países competidores del mediterráneo en el producto de sol y playa, el atractivo intrínseco de un estilo de vida y un patrimonio natural, histórico y cultural que sigue constituyendo un recurso esencial; y el capital humano empresarial y profesional del sector que ha sido capaz de producir servicios turísticos con una de las relaciones calidad-precio más competitivas del mundo y que ahora hay que extender a elementos que refuerzan su singularidad.

Reposicionar la oferta de nuestros destinos del litoral significa apostar por la sostenibilidad, la calidad integral, la diferenciación y la diversificación

Efectivamente, a los componentes básicos del paradigma de la competitividad en cualquier destino turístico – sostenibilidad, calidad (entendida más allá de la mejora de elementos físicos) y diferenciación – en la costa mediterránea y las islas hay que incorporar la diversificación de líneas de producto como cuestión fundamental para superar las

limitaciones del monocultivo del producto “sol y playa” y la estacionalidad que ello comporta.



La posibilidad de que los destinos del litoral español resulten más atractivos para consolidarnos en los mercados de origen como la preferencia de los segmentos turísticos más deseados, requiere abordar con mayores dosis de ambición y magnitud de actuación, las siguientes cuestiones:

El acceso a una oferta turística renovada capaz de ofrecer una experiencia integral, cada día más singular, atractiva, diversa y diferenciada. Esta condición obliga a mejorar y, a la vez, superar la actual simplicidad del producto identificado eminentemente como solo “sol y playa”, mediante un esfuerzo de creatividad institucional y empresarial capaz de combinar las nuevas demandas de los turistas con la creación de nuevas líneas de productos que se apoyen en la valorización de todos aquellos recursos de carácter natural, cultural y deportivo que hacen de cada lugar algo genuino y diferente.

La rehabilitación y cualificación integral de los espacios y servicios turísticos. Es imprescindible que los paisajes urbanos, las instalaciones y los servicios turísticos sean generadores de experiencias por sí mismos y ofrezcan la singularidad y calidad requerida por los segmentos turísticos de mayor valor añadido. Esto requiere nuevos sistemas de gestión pública-privada, con una visión global a medio plazo y apostar a fondo por los procesos de implantación de calidad total en el conjunto de los destinos y servicios, incluida la segunda residencia, así como resolver los fenómenos desestabilizadores inducidos por la oferta no reglada turísticamente.

Restablecer una relación más equilibrada y sostenible con el ecosistema litoral. Sin este requisito elemental no será posible revalorizar los recursos costeros como soporte y entorno vital de la experiencia turística. Y ello conlleva actuar en tres frentes: la contención del

crecimiento turístico en función de la capacidad de carga de cada ámbito costero, la preservación y recuperación de los sistemas naturales afectados, especialmente de las playas, y la gestión sostenible de los recursos y emisiones básicas (agua, energía, residuos, ruidos, etc.) y de los sistemas de movilidad turística.

El reposicionamiento al alza de la(s) marca(s) de los diversos prestadores de servicios y destinos del “litoral español” en los mercados nacionales e internacionales. Este último requerimiento será posible en la medida en que los anteriores sugerencias se lleven a la práctica y se basa en la convicción de que la auténtica competitividad comercial del litoral mediterráneo y de las islas necesita, en algunos casos, de transformaciones radicales de la oferta. La nueva oferta generada deberá estar acompañadas por la apertura de nuevos canales de comercialización más diversificados, sofisticados y mejor enfocados hacia los consumidores finales en unos mercados cada día más exigentes y con mayores alternativas, y donde el reconocimiento y credibilidad asociadas a marcas potentes pasa a tener una importancia capital.

De hecho y partiendo de postulados, necesidades y enfoques urbanísticos distintos, la conjunción de una serie de actuaciones en esta misma línea realizadas en España y en entornos urbanos, como Barcelona, Bilbao y Valencia, han llevado aparejados éxitos de trascendencia mundial, con un impacto turístico que ha trascendido notablemente los objetivos urbanísticos y expectativas que de ellos podían esperarse cuando se concibieron.

Maximizar los beneficios por unidad de territorio utilizada sin desbordar los ecosistemas litorales

Es necesario asimilar que la clave económica del nuevo modelo turístico pasa por obtener los máximos beneficios posibles, directos e indirectos, por unidad de territorio disponible sin desbordar los ecosistemas básicos, es decir, por lo que en el argot técnico se entiende como unidad de carga disponible. Dicho en pocas palabras, el crecimiento y desarrollo futuro del turismo español ya no puede estar asociado a incrementar el número de turistas per se, sino a obtener mayores ingresos en promedio por turista, fruto de una mejor relación de experiencias y servicios a prestar contra un mayor precio a cobrar

Y ello, para los destinos vacacionales de sol y playa en el caso de un litoral ya muy ocupado, como es el caso del Mediterráneo y las islas, requiere reconsiderar y controlar, a efectos de su reconversión, la dimensión del espacio edificado actual y, muy especialmente, la ordenación del nuevo crecimiento inmobiliario potencial que, vía planeamiento urbanístico, sigue siendo en muchos casos espectacular e inviable. La apuesta por mejorar la relación calidad-precio, pasa por un trabajo sostenido y a medio plazo en el que el acento fundamental deberá situarse en términos de la reconversión, revalorización y revitalización integral de los espacios turísticos existentes, antes de expandirse a otros nuevos.

El nuevo ciclo de desarrollo turístico ha de iniciarse con un decenio de actuaciones clave

El paso de un modelo expansivo a la necesidad de afrontar la reconversión turística del litoral y sus destinos no es fácil y, en todo caso, requiere plazos de tiempo significativos –*se trata de iniciar un nuevo ciclo de desarrollo turístico*– ya que la reconversión integral de la que se habla se basa en generar procesos acumulativos de creación de valor, sustentados en actuaciones de rehabilitación y diversificación sostenidas a lo largo de varios años y

complementadas con la puesta en juego de nuevos proyectos puntuales con efecto revitalizador sobre el conjunto del espacio turístico.

En todo caso, la decisión política de cambiar el rumbo y diseñar un plan de trabajo a largo plazo –a un mínimo de diez años-- son determinantes para reorientar y reposicionar el modelo turístico en el litoral. Por cambio de rumbo hay que referirse a la adopción de medidas y acuerdos de entidad suficiente para iniciar procesos de transformación real, más allá del discurso retórico o voluntarista oficial, y por decenio clave ha de entenderse el mínimo plazo de tiempo necesario para llevar a la práctica procesos piloto de reconversión de la magnitud y escala requerida. Éstos procesos habrán de ser complementados con medidas que permitan replicar las nuevas lógicas de actuación y gestión hacia el conjunto de aquellos destinos costeros no afectados todavía por procesos de madurez.

Por ello, la reconversión del turismo en el litoral mediterráneo y las islas, requiere de una visión ambiciosa y consensuada de futuro, con una gran convicción y notable inversión de recursos, y capacidad de liderazgo y concertación entre todas las instituciones públicas, el empresariado y la sociedad en general.

4.2. EL NACIMIENTO DE LAS NUEVAS ESTRATEGIAS DE MEJORA Y RESPOSICIONAMIENTO TURÍSTICO EN EL MEDITERRÁNEO Y LAS ISLAS

Las nuevas estrategias de mejora y reposicionamiento turístico en el litoral que se promueven en este documento no se visualizan como un discurso voluntarista teórico y/o conceptual, sino que ya se están desarrollando en España a través de una serie de actuaciones que, salvo en algunos entornos urbanos (Bilbao, Valencia, Barcelona), en zonas propiamente turísticas todavía no alcanzan la escala necesaria para impulsar procesos integrales de reposicionamiento. A pesar de estos condicionantes, puede decirse, que las bases de los análisis y propuestas que se vierten en este documento tienen su origen en prácticas concretas de los últimos diez años y que los resultados obtenidos, aunque limitados, son muy positivos.

Las iniciativas que aquí se plantean comienzan a avanzar en el ámbito de la contención del crecimiento y su vinculación a la capacidad de carga, sin que todavía se puedan presentar casos de procesos integrales de reconversión sustentados sobre actuaciones motoras de revalorización del entorno y diferenciación y sobre los que igualmente apenas existen unos pocos precedentes internacionales en zonas turísticas.

Algunas experiencias locales e insulares en España

En Canarias se produce la primera experiencia de contención, traducida en un instrumento legal cual es el Plan Insular de Lanzarote (Canarias) aprobado en 1991. El Plan se concibe como un instrumento de ordenación integral de la isla con la cuestión de la capacidad de carga insular y la calidad turística y del entorno ambiental como referencias clave. En 1997, el Cabildo Insular aprueba la “Estrategia Lanzarote en la Biosfera” y establece nuevas medidas de contención del crecimiento y de cualificación para el nuevo alojamiento turístico y residencial en las zonas turísticas. En el plano de la diversificación y diferenciación, la isla ha sabido valorizar el legado artístico y estético del enfoque de Cesar Manrique como un recurso generador de alto valor turístico añadido.

También la Isla del Hierro se ha dotado recientemente de un Programa de Desarrollo Sostenible centrado en la preservación de su patrimonio natural y cultural, en la calidad y

adecuación de su oferta turística y en el aumento de la cobertura insular con relación a los recursos básicos necesarios para su desarrollo.

En Tenerife han apostado por un nuevo Auditorio, edificio muy singular y emblemático diseñado por el arquitecto Santiago Calatrava, para promover la diversificación y diferenciación de su demanda turística y para impulsar la actividad cultural, como nuevo icono complementario al destino.

En la Comunidad Valenciana, el emblemático proyecto que a su vez supone la Ciudad de las Artes y de las Ciencias se ha configurado como un gran proyecto singular y motor de transformación urbanística de la ciudad de Valencia y a la vez impulsor de un mayor atractivo turístico, tanto de la propia ciudad como de los destinos del litoral, dentro de su área de influencia. El proyecto ha permitido, pues, completar la experiencia turística vacacional del litoral con el acceso a una infraestructura y unos servicios culturales ubicados en un entorno urbano de primer nivel.

Principales temáticas abordadas en diversos destinos turísticos del litoral mediterráneo y las islas

<i>TEMAS CLAVE</i>	Lanzarote	Hierro	Alcudia	Calvià	Menorca	Sitges	Lloret	S.F. Guixols
Estrategias integrales sostenibles	•	•		•	•	•	•	•
Gestión patrimonio natural/cultural	•	•	•	•	•		•	•
Gestión del litoral				•	•	•	•	
Gestión Movilidad turística				•	•	•	•	•
Calidad del destino turístico	•	•		•	•	•	•	
Calidad de productos y servicios turísticos	•		•	•		•	•	
Información y participación	•		•	•	•	•		•
Recursos humanos	•			•				
Innovación instrumentos	•		•	•	•			
Sistema evaluación y seguimiento destino	•	•		•	•		•	•

Fuente: Red de Cooperación para la Gestión Sostenible de Destinos en el Litoral. OMT (actualizado).

En Baleares y a modo de ejemplo, los municipios de Alcudia y Calvià y la Isla de Menorca constituyen algunas de las experiencias más destacadas con relación al reposicionamiento competitivo y a la sostenibilidad turística y local/insular. Concretamente, la Agenda Local 21 de Calvià (1996), contempla 40 iniciativas concretas –, centrando su atención en la contención de nuevos crecimientos urbanísticos, en la rehabilitación integral del espacio y patrimonio edificado, la creación de productos desestacionalizadores y en la potenciación de sus recursos humanos y profesionales.

La Isla de Menorca presentó en 2001 un Plan de Competitividad Turística dirigido a la diversificación y diferenciación, basado en el desarrollo de iniciativas sostenibles, e instrumentalizado, entre otros, por la aprobación de su Plan Territorial Insular sustentado en un desarrollo más integrado de la isla y en una cualificación, diversificación y

dimensionamiento de su oferta turística basada en la calidad ambiental y especificidad de los recursos que detentan su condición de Reserva de la Biosfera.

En Cataluña destacan, entre otras, diversas experiencias en el ámbito local. Sitges combina la Agenda Local 21 con el sistema de certificación EMAS de la Unión Europea junto con el objetivo de mejorar la gestión ambiental del municipio. Lloret de Mar visualiza su Agenda Local 21 como un recurso para paliar la masificación e impactos generados por una urbanización turística sobredimensionada, mientras San Feliú de Guíxols centra su esfuerzo en la diversificación del producto turístico hacia actividades alternativas a las tradicionales del sol y playa.

En Andalucía es reseñable el Plan de Desarrollo Sostenible del Entorno de Doñana de 1991 y sus desarrollos posteriores que, finalmente, han optado por mantener su litoral virgen (más de 50 Km. de playas sin urbanizar) y concentrar el alojamiento turístico en Matalascañas, Mazagón y en instalaciones “con encanto” en los núcleos y cortijos tradicionales de la zona, apostando por un perfil propio basado en la naturaleza, la cultura y la costa que favorecen la desestacionalización de la temporada turística.

Otras iniciativas de índole regional

La necesidad de cambios estructurales en las políticas turísticas y la búsqueda de mejoras en la competitividad y sostenibilidad turística de algunas autonomías, quedan reflejadas en las propias iniciativas impulsadas en el ámbito de algunas de ellas: Baleares, Andalucía y Canarias.

Las Directrices de Ordenación Territorial de Baleares

Elaboradas a mediados de los años noventa, constituyeron la primera reacción estratégica del ámbito autonómico para reorientar en clave más sostenible y competitiva el desarrollo turístico del Archipiélago.

El objetivo del texto actualmente todavía vigente plantea el “irrenunciable equilibrio social y económico y la preservación de los recursos y de la calidad ambiental”. Se impiden nuevas construcciones en la franja costera de 500 metros, se establecen límites de crecimiento durante los próximos diez años revisables por los Planes Territoriales de cada isla y se crean instrumentos específicos para mejorar la calidad de los núcleos de población (las Areas de Reconversión Territorial y los Proyectos de Mejora Territorial). Finalmente, las Directrices establecen criterios para las distintas islas y para todo el sistema de infraestructuras, recursos naturales, transportes y equipamientos.

Además en Baleares cabe destacar la llamada “Ley de Cupos” que permite a los Planes Territoriales Insulares y a los Planes Municipales establecer límites cuantitativos y cualitativos en la concesión de nuevas licencias, cuestión del máximo interés para municipios excesivamente presionados por demandas turísticas y de segunda residencia, y que se ha comenzado a aplicar en Menorca.

El 2º Plan General del Turismo, el Pacto por la Defensa del Litoral y el Programa Piloto de Agendas Locales 21 en Andalucía

El turismo se ha convertido en uno de los principales factores del desarrollo andaluz y la cuestión de su calidad y sostenibilidad se están implementando a través de diversas políticas interrelacionadas.

Las 13 estrategias del 2º Plan General del Turismo de Andalucía apuestan por mejorar la competitividad, la innovación y la diferenciación de las políticas turísticas en la Región, destacando entre ellas las relativas a la sostenibilidad y la calidad de los destinos con contenidos que se encuadran plenamente en los fundamentos y principios descritos en este informe.

Recientemente se ha firmado el “Pacto por el Litoral Andaluz” un documento programático que supone un hito en la zona al contemplar, entre otros, la ordenación de las actividades turísticas en el litoral, la creación del concepto de zona turística con toda una serie de parámetros de calidad y las medidas de sostenibilidad y recualificación de sus destinos turísticos dentro de una política de recuperación del conjunto de la costa.

Asimismo, la Consejería de Turismo acaba de aprobar la realización de un Programa Piloto de Agendas 21 en Destinos Turísticos que pretende desarrollar una serie de experiencias en destinos representativos de la Región, entre ellos y muy especialmente en el litoral, con el objetivo de mejorar su calidad integral.

Las Directrices Generales y del Turismo de Canarias.

Aprobadas por el Parlamento Regional en Abril del año 2003, constituyen el más reciente y completo ejercicio de política turística regional para orientar el modelo de desarrollo elaborado hasta el momento.

Principales temas planteados en las Directrices Generales y del Turismo de Canarias

- **La preservación de los recursos naturales** regionales en su doble vertiente, los sistemas naturales y la gestión sostenible de los recursos básicos (agua, etc, etc.).
- **La ordenación territorial y la contención de la presión humana.** Se introduce la cuestión de la capacidad de carga; se posibilita limitar/modular el crecimiento turístico y de la segunda residencia; se desclasifican y reprograman una serie de planes parciales; y se establecen techos y ritmos de nuevos establecimientos turísticos a tres años en las distintas islas.
- **La apuesta por la mejora de la calidad de la oferta turística.** Se crea el concepto de zona turística; se favorece la diversificación de la oferta complementaria; y se establecen compromisos para la rehabilitación y renovación del espacio y las instalaciones turísticas.
- **La mejora de los sistemas de información y la acción contra la indisciplina territorial y urbanística,** planteando el fortalecimiento de los instrumentos actuales y comprometiendo la creación de inventarios, censos, sistemas de información y el refuerzo de la vigilancia en el plazo de un año.
- **La creación de nuevos cauces de información, participación y seguimiento del desarrollo general y turístico regional.** Se crean foros consultivos regionales e insulares; se instituye el Consejo de Turismo; y se configuran observatorios sobre la evolución de indicadores clave en el Archipiélago y las islas;

Fuente Directrices Generales y del Turismo de Canarias

Sus contenidos se desarrollan partiendo de la necesidad de establecer una nueva orientación general y turística en la que relación competitividad – sostenibilidad – calidad, se refuercen mutuamente en la Región

Las políticas de la Administración Central

El Gobierno de la Nación ha enmarcado buena parte de su política turística en un Plan Integral de Calidad del Turismo Español 2000-2006 (PICHTE) en el que ya se contemplan un amplio conjunto de medidas dirigidas a promover la competitividad y la sostenibilidad desde la perspectiva del destino turístico como son: los Planes de Excelencia y Dinamización, la Certificación de Calidad, el Proyecto del Municipio Verde o el Sistema de Calidad Integral de los Municipios Turísticos, especialmente estas últimas en fase de consolidación.

Principios Conceptuales de los Planes de Excelencia Turística		
<p>Descripción: Los destinos maduros del litoral, aquellos cuyo desarrollo se realizó en los años 60 y 70, deben ser objeto de una especial atención en el programa ya que constituyen el segmento principal de la oferta turística española</p> <p>Son precisamente los que están mas amenazados por el crecimiento de nuevos destinos.</p>	<p>Algunos de los Beneficiarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcudia • Almuñecar • Ávila • Baiona • Calella • Calviá • Cambrils • Mar Menor • Fuengirola • Gandía • Gran Canaria • La Axarquía • La Manga • La Orotava • Laredo 	<ul style="list-style-type: none"> • Las Palmas • Llanes • Lloret de Mar • Málaga • Menorca • Peñíscola • Oropesa del Mar • Ribadesella • Roquetas • Salou • Sant Antoni de Portamny • San Sebastián • San Vicente de la Barquera • Segovia • Torremolinos
<p>Líneas de inversión y medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acondicionamiento y mejoras de playas • Dotación de equipamientos, actuaciones de embellecimiento y señalización • Diversificación y enriquecimiento de la oferta turística • Ordenación y actuaciones en el medio ambiente natural • Recuperación urbanística y del patrimonio. <p><i>Fuente: Secretaría General de Turismo(página de consulta)</i></p>		

Los componentes del nuevo paradigma de la competitividad turística en los destinos del litoral mediterráneo y las islas giran en torno a cuatro elementos clave: la sostenibilidad, la calidad integral, la diversificación y la diferenciación. Existen algunas interesantes experiencias incipientes en diversas regiones costeras, pero el afrontar un nuevo modelo turístico en zonas del litoral requiere una apuesta de mucho mayor alcance y envergadura económica que las iniciativas actuales, que sólo puede surgir de un gran compromiso institucional, empresarial y social.

**5. LOS PROYECTOS DE RECONVERSIÓN INTEGRAL DE DESTINOS
TURÍSTICOS (PRIDET)**

5.1. BASES DE LOS PRIDET

Con todo lo expuesto, Exceltur entiende que el turismo español requiere de la puesta en marcha de Planes de Reconversión Integral de Destinos Turísticos (PRIDET) que, a modo de un gran Plan Renove del Turismo Español, permita a medio plazo el reposicionamiento integral de determinadas zonas turísticas del litoral peninsular y de las islas.

Los PRIDET como planes integrales de destino.

Por su carácter integral, los PRIDET no se plantean como instrumentos exclusivamente turísticos en un sentido reduccionista; se conciben como planes orientados a conseguir reconversiones cualitativas en los destinos, que superando el alcance de sus aspectos turísticos, ambientales y urbanísticos, redunden en elevar la autoestima de sus sociedades locales y mejoren su percepción hacia el turismo, estimulando al máximo las capacidades y procesos de innovación continua. Y ello debe ser así, porque su ámbito de actuación: el destino, se entiende como un “minicluster” integral e interrelacionado, que puede estar formado por uno o varios municipios, en el que la competitividad y la calidad de la experiencia turística tiene un carácter global e indivisible que es percibida como tal por el turista que lo visita y tiene que ser facilitado por todos los integrantes del tejido social que conforman el destino y no solo por los empresarios turísticos a título individual.

Los PRIDET como instrumentos de revalorización y reposicionamiento del destino

El objetivo prioritario de los PRIDET no se establece pues necesariamente en términos de incrementar y/o recuperar el número de turistas, cuanto en mejorar la rentabilidad socio-económica de todo el entorno y revalorizar los activos localizados en el destino, que ya han sido amortizados o que presentan problemas de obsolescencia, y completarlos con otros nuevos equipamientos que permitan atraer un turismo de mayores efectos multiplicadores, sin incrementar la presión sobre los recursos disponibles. Ello supone contener el crecimiento, reconvertir y reposicionar la oferta existente sobre los principios de la competitividad articulada en torno a sostenibilidad-calidad-diferenciación-diversificación.

Los PRIDET como Planes de Inversión de envergadura

Asumir la reconversión integral de destinos turísticos consolidados sólo se puede realizar desde una firme voluntad política y comprometiendo importantes recursos financieros, que superan la capacidad de los instrumentos aplicados hasta ahora en España a escala de destino, y que están más en la línea de otras iniciativas que comienzan a aplicarse en diferentes destinos del contexto internacional. El Plan de Desarrollo Turístico de la Zona Metropolitana de Acapulco en México establece el compromiso de invertir 166 millones de euros (27.570 millones de pesetas) en la reconversión turística del destino durante el período 2003-2006, dentro de un Plan hasta el año 2025 que presupuesta la inversión de 322 millones de euros (53.530 millones de pesetas). Phuket, en Tailandia, va a afrontar un notable plan de transformación turística, recientemente aprobado en Consejo de Ministros.

Los PRIDET parten de la base de que el esfuerzo inversor debe ser compartido tanto por el sector público, como por los agentes privados, ya que ni iniciativas individuales de las administraciones ni de los empresarios lograrán revertir la situación global de un destino compuesto por elementos y activos muy interrelacionados, aunque de distinta naturaleza.

La respuesta a este reto exige además la definición de un sistema de financiación viable, que optimice a través de instrumentos financieros y fiscales novedosos, la gestión de los

recursos públicos y privados suficientes para la puesta en marcha de las acciones que puedan ser programadas, adecuándose a su naturaleza y especificidades características. Esto supone el reconocimiento a la necesidad de estrechar las fórmulas de cooperación público-privada en los ámbitos de la gestión y la financiación de los PRIDET, como uno de los pilares esenciales para el cumplimiento de los objetivos que se persiguen.

Los PRIDET como una iniciativa pública emanada de las más altas instancias de la Administración

Por su obligado carácter de interés general, por la extensión de los rasgos descritos entre distintas zonas turísticas de nuestro litoral, por su envergadura financiera y por la necesidad de liderazgo para implicar e ilusionar a toda la sociedad civil en su diseño e implantación, los PRIDET se conciben como una iniciativa necesariamente impulsada cuando menos en sus inicios por las más altas instancias públicas. Se entiende que en su puesta en marcha deberán trabajar conjuntamente la Administración Central, las Comunidades Autónomas y las Corporaciones Locales implicadas, integrándose con el mayor nivel de compromiso posible los empresarios líderes, las asociaciones y las instituciones de representación social de cada destino.

Desde Exceltur entendemos que una iniciativa de esta naturaleza puede tomar como referencia el espíritu y los principios de cooperación y experiencia adquiridos en los Planes de Excelencia y Dinamización Turística, si bien superándolos notablemente, tanto por el alcance de objetivos, por su ámbito de actuación y por los instrumentos y dotaciones comprometidas en su desarrollo.

Los PRIDET como instrumentos de actuación complejos y de largo plazo: puesta en marcha de un PRIDET PILOTO

Desgraciadamente, no parecen existir remedios simples e inmediatos para reconvertir y revalorizar unos destinos con excelentes recursos naturales y culturales pero con más de treinta años de antigüedad y basados en procesos urbanísticos en muchos casos ya desbordados y de escasa calidad. Más bien parece que la deseable reconversión ha de tener un carácter global y ser capaz de combinar, durante un período de tiempo prolongado, tanto medidas de contención del crecimiento, como de rehabilitación, de inversión en nuevos equipamientos emblemáticos y/o identificativos, junto al impulso y formación del capital humano y empresarial preciso para la recuperación integral del conjunto.

La complejidad implícita en un proceso de evolución hacia un “nuevo modelo turístico” en las zonas costeras del litoral español como el que se propone en este documento, requiere como primer paso el poder concretar la elaboración de un PRIDET PILOTO, en el que contrastar y afinar toda la ingeniería de procedimientos que su realización comporta, y cuyos objetivos y bases se exponen a lo largo del presente capítulo.

Como punto de partida, el PRIDET PILOTO abarcaría uno o, a lo sumo, dos destinos, seleccionados de entre las principales Comunidades Autónomas turísticas españolas del litoral Mediterráneo y/o de las islas, eligiéndolos en base a criterios de madurez, deterioro ambiental y urbanístico e importancia turística.

Exceltur entiende que el éxito de estas iniciativas y su efecto espejo y proyección nacional e internacional impulsaría la puesta en marcha de dinámicas similares en otros destinos españoles, a la vez que coadyuvaría a trasladar una imagen de innovación y reconversión

del producto en el exterior, con los importantes beneficios adicionales que ello supondría para todos los agentes públicos y privados implicados.

5.2. OBJETIVOS GENERALES DE LOS PRIDET

La puesta en marcha de los PRIDET debe representar un notable avance en la definición y las actuaciones de política turística emprendidas por las diferentes Administraciones Públicas, a la vez que una sustancial evolución en la cultura y las estrategias aplicadas por el sector empresarial, con el propósito de dar una adecuada respuesta y en sintonía con las inquietudes de las sociedades locales, a los siguientes objetivos generales:

1. Garantizar la rentabilidad de los destinos españoles a largo plazo y por tanto asegurar el mantenimiento de la actividad turística como principal motor del desarrollo socioeconómico español durante el siglo XXI.
2. Reforzar la competitividad del sector turístico español, especialmente la de sus destinos pioneros, protagonistas de su desarrollo y principales referencias de España en el exterior, como respuesta a la competencia creciente de países y destinos emergentes que comienzan a presentar cada vez mejores relaciones entre la calidad y el precio de su producto turístico de litoral.
3. Fomentar un cambio de paradigma que considere el territorio como un recurso escaso y frágil, prime la contención del crecimiento de la presión turística y apueste por maximizar los efectos económicos por cada unidad de capacidad de carga disponible, es decir, preservando el litoral, los recursos naturales y culturales sobre los que se asienta la viabilidad a largo plazo del desarrollo local.
4. Profundizar en las políticas de calidad iniciadas en los últimos años, desarrollándolas en tres direcciones: la conservación y gestión responsable de los sistemas costeros, la rehabilitación integral de los espacios e instalaciones turísticas y el impulso a la implantación de sistemas y certificaciones de calidad integral homologadas en todos los eslabones de la cadena de valor que conforman los múltiples servicios turísticos.
5. Impulsar la inversión y dotación de equipamientos e infraestructuras emblemáticas y distintivas en los destinos que favorezcan la diferenciación y la especialización, facilitando la diversificación de la oferta y la desestacionalización turística y favoreciendo una mejor adecuación a los nuevos gustos y hábitos de comportamiento de la demanda nacional e internacional.
6. Fortalecer los procesos de innovación continua, invirtiendo en capital humano y en cualificación de los directivos, profesionales y trabajadores del sector turístico y de las actividades económicas asociadas al mismo.
7. Enfocar el reposicionamiento de los destinos turísticos del litoral español hacia los niveles más altos posibles dentro de los segmentos de mercado de turismo masivo, que permitan incrementar el impacto económico y los efectos multiplicadores inducidos por el turismo y convivir con otros segmentos más especializados y/o de mayor valor añadido.

8 Promover un clima de mayor cooperación y compromisos recíprocos entre las Administraciones Públicas, la sociedad local y sus empresarios, en la planificación y gestión de los destinos turísticos.

5.3. ALGUNAS REFERENCIAS DE PROYECCIÓN INTERNACIONAL Y NACIONAL

La reconversión de destinos a escala internacional: los casos de Miami y Acapulco

En el mundo no existen muchos precedentes de destinos que hayan alcanzado situaciones de madurez del producto turístico, por indiferenciación, masificación y/o deterioro del entorno natural y urbanístico asimilables al caso de España y que puedan servir de referencia. Por un lado, los destinos españoles fueron pioneros en el desarrollo de un modelo turístico masivo de sol y playa iniciado a comienzos de los años 60, lo que supone un desfase en algunos casos de más de treinta años con respecto a otros destinos más tardíos que hoy son competidores.

Por otro lado, algunos destinos contemporáneos a los españoles presentan patrones de desarrollo sobre los que han sustentado su especialización turística sensiblemente diferentes, lo que dificulta su comparabilidad y condiciona la traslación directa de sus experiencias al caso del litoral Mediterráneo y las islas.

A pesar de lo mencionado, en los principales destinos que ya han vivido algunos de los efectos del declive turístico por problemas de deterioro del entorno, se aprecia como rasgo en común: la puesta en marcha de estrategias de reconversión, basadas principalmente en parámetros medioambientales, de mejora de calidad y de refuerzo de elementos de identidad local, con el objetivo de recuperar su atractivo turístico.

Cabe mencionar, no obstante, que en la mayor parte de casos se trata de destinos que han tenido que implementar estrategias reactivas para responder a procesos de declive ya consolidados, frente a la opción en cierto sentido anticipativa que defienden los PRIDET, al tratar de actuar sobre las cuestiones de fondo una vez detectados e interpretados los primeros síntomas.

Dos ejemplos paradigmáticos de la puesta en marcha de actuaciones de esta naturaleza lo constituyen Miami Beach, principal centro vacacional de los Estados Unidos en la primera mitad del siglo XX, y Acapulco en México, punta de lanza del turismo masivo de sol y playa en el Pacífico, que vivió su esplendor entre la década de los años 40 y los 70. En diferentes estadios de desarrollo por la distinta manifestación temporal del proceso de declive, en ambos casos se ha optado por iniciativas dirigidas a su reconversión integral como instrumentos para su recuperación y reposicionamiento turístico, siendo el caso de Miami el de mayor éxito, por su extraordinaria magnitud y alcance y que se sustenta en buena parte en la filosofía y fundamentos de los PRIDET que aquí recomendamos para España.

Dos ejemplos de estrategias de reconversión de destinos turísticos en declive		
Rasgos comunes	Miami Beach	Acapulco
Deterioro urbanístico y pérdida del atractivo turístico	Años 60 y 70	Años 80 y 90
Definición de una estrategia de reconversión y reposicionamiento turístico Estrategias a largo plazo	Preservation and Development Plan (1980). (Desde entonces en continua actualización y reorientación). 1980-2020	Plan Sectorial de Desarrollo Turístico de la Zona Metropolitana de Acapulco (2002) 2003-2025
Implicación del conjunto de Administraciones Públicas	The City of Miami Beach, The Miami County and State Government	Estado de Guerrero, Municipio de Acapulco, Municipio de Juarez, Municipio de Coyuca de Benítez y FONATUR (Gobierno de México)
Cooperación Público Privada	Participación de la Desig Peservation League, Miami Beach Chamber of Commerce y creación de la Mayor's Economic Council	Comisión para el Desarrollo de la Zona Metropolitana de Acapulco (CODEMA)
Financiación comprometida	No disponible	322 mills de €
Sociedades de gestión y fomento de la inversión	Miami Beach Community Development Corporation	CODEMA
Principales Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionar Miami Beach como un centro cultural y de ocio a escala internacional - Recuperar, a través de la rehabilitación, la identidad urbanística basada en el Art Deco - Fomentar los espacios públicos como lugares de experiencias - Garantizar la calidad integral de la provisión de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> - Reestablecer las condiciones ambientales y mejorar las condiciones urbanas para propiciar el desarrollo sostenible de la zona - Impulsar Áreas con mayor potencial de desarrollo turístico - Mejorar y diversificar la oferta turística.

Fuente: Elaboración propia



En todo caso, su implementación es una buena prueba de la viabilidad que se hace posible si existe un fuerte compromiso compartido por las administraciones públicas, empresas y

agentes locales, en pos de un nuevo modelo de desarrollo turístico y amparado en nuevos sistemas de gestión y marcos de cooperación.

Estrategias españolas de reposicionamiento y aprovechamiento de los efectos multiplicadores del turismo

La constatación del efecto multiplicador y la capacidad de dinamización económica que supone la actividad turística sobre un amplio espectro de sectores económicos conexos, han servido como argumento para sustentar en el turismo numerosas estrategias de revitalización y reposicionamiento de territorios sumidos en dinámicas de declive. Desde zonas rurales – firmemente apoyada por las últimas reformas de la Política Agraria Común y los nuevos principios del FEOGA-Orientación – hasta, muy especialmente, zonas urbanas que buscan un lugar en el panorama mundial de grandes metrópolis de servicios, han dejado descansar sobre su atractivo turístico uno de los pilares de su modelo de desarrollo económico de futuro.

A distintas escalas, los procesos de revitalización han desarrollado diversos tipos de actuaciones de recuperación del entorno e inversión en equipamientos singulares con capacidad de conformar un icono sobre el que desarrollar estrategias de marketing, tanto de cara a la sociedad local, elevando su autoestima, como al mercado de potenciales visitantes.

Inversiones en centros de interpretación o rehabilitación del patrimonio natural, histórico y cultural junto con la recuperación de sistemas de fabricación artesanal en contextos rurales, o la construcción de grandes infraestructuras culturales (grandes museos: Ej: Bilbao) de ocio (parques temáticos: Ej: Port Aventura) o de regeneración urbanística del entorno (Ej.: Port Vell en Barcelona) y su utilización residencial, lúdica y comercial (recuperación de centros históricos) en áreas urbanas han servido para hacer de la atracción de visitantes y sus efectos económicos una de las claves para explicar su capacidad de reposicionamiento actual, con numerosos y variados ejemplos en distintos países y entornos.

En España disponemos de actuaciones recientes de esta naturaleza que se han configurado en un paradigma de revitalización socioeconómica y reposicionamiento turístico a escala internacional, principalmente en entornos urbanos. La construcción del Museo Guggenheim de Bilbao derivado del Plan de revitalización de la Ría de Bilbao, la reconversión de la Barceloneta en Barcelona en el contexto de las actuaciones en torno a la celebración de los Juegos Olímpicos, el diseño y desarrollo de la Ciudad de las Artes y de las Ciencias en Valencia o el recientemente aprobado Plan de configuración de un gran eje cultural en torno al Paseo del Prado de Madrid son los ejemplos más sintomáticos de esta valiosa y positiva tendencia.

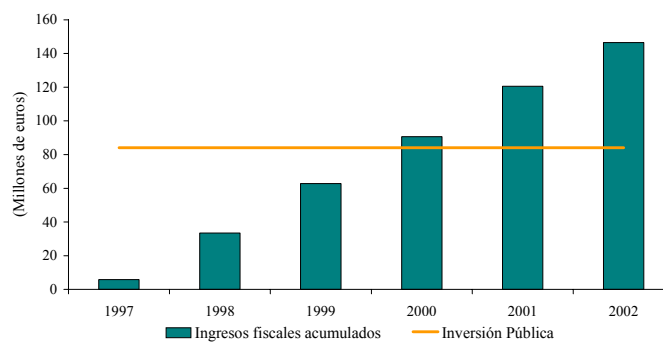
Siendo iniciativas que en sus inicios han requerido del compromiso de importantes volúmenes de recursos públicos, su reconocido éxito se ha manifestado, no sólo, en la generación de renta y empleo que de forma directa e indirecta han supuesto sobre el área metropolitana en la que se asienta su nuevo atractivo turístico, sino por los notables efectos intangibles que a su vez generan sobre el sentimiento de identidad, identificación y orgullo de la población local. En el caso del Museo Guggenheim de Bilbao, la transformación y reposicionamiento turístico que se ha realizado sobre lo que antes eran astilleros y polígonos industriales degradados, ha permitido generar unos efectos económicos desde su inauguración en 1997 que han superado, en más de diez veces, sus costes de inversión iniciales.

Los efectos económicos del Museo Guggenheim sobre Bilbao y su área de influencia

Desde la apertura del Museo Guggenheim de Bilbao en 1997 el impacto sobre la economía vasca se cifra en 816,7 millones de euros (135.894 millones de pesetas), con unos ingresos inducidos sobre las arcas de las Haciendas vascas de 143,5 millones de euros (23.849 millones de pesetas). Estas cifras correspondientes a los seis años que lleva abierto el Museo, supone que en apenas tres años y medio se ha podido recuperar la inversión pública de 84 millones de euros (13.976 millones de pesetas) destinada a la construcción del edificio diseñado por Frank Gehry, según el estudio de impacto económico realizado por K Consulting para el museo.

En el último año para el que se dispone de datos comparativos, los efectos directos, indirectos e inducidos del museo representaban el 0,4% de todo el PIB generado por la economía vasca, y la contribución al empleo, cifrada en 4.415 puestos de trabajo, un 0,5% del total del empleo de la región.

Impacto del Guggenheim sobre la Hacienda Pública en el País Vasco



Fuente: K Consulting, Museo Guggenheim de Bilbao.

La traducción y adecuación de estas experiencias a entornos turísticos del litoral mediterráneo y de las islas no se ha producido en la magnitud equivalente a su papel en el sistema económico y se han centrado principalmente en el ámbito de los parques de ocio (como Port Aventura en la Costa Dorada y Terra Mítica en la costa Valenciana) con un alcance limitado con relación a los objetivos marcados en los PRIDET. En estos casos se han reducido a acciones de nueva implantación y fuerte impacto territorial desligadas de estrategias más amplias ligadas a la rehabilitación integral de los correspondientes sistemas litorales y destinos.

Existen otras muchas tipologías de elementos de cualificación con menor impacto territorial, más modulables y de mayor valor añadido que los parques temáticos a la hora de atraer los segmentos turísticos más interesantes, basadas en el refuerzo de la identidad y la diferenciación del destino que, bien articuladas en actuaciones integrales como las contempladas en los PRIDET, pueden contribuir a la consecución de sus objetivos.

Los PRIDET se conciben como un nuevo instrumento de un alcance no contemplado hasta el momento, basados en un esfuerzo concertado entre las tres administraciones y el sector privado con la complicidad y el apoyo de la sociedad local. Se dirigen a la reconversión integral de toda una serie de destinos clave del litoral mediterráneo español y de las islas con el objetivo de conseguir cambios reales y significativos en sus modelos de gestión y de los que se deriven una mayor rentabilidad, competitividad, sostenibilidad y excelencia turística.

6. LAS LÍNEAS DE ACCIÓN DE LOS PRIDET

6.1. LOS PRIDET COMO PROYECTO DE LA SOCIEDAD LOCAL

Los PRIDET se conciben como instrumentos de transformación de la realidad del destino partiendo de la generación de una dinámica que anime e ilusione a su sociedad civil por un cambio de expectativas en torno a un nuevo modelo turístico que se pretende alcanzar. Los parámetros del nuevo modelo a implementar han de ser compartidos y trasladados a la población y los agentes sociales como un proyecto de largo plazo que refuerce el sentimiento de identificación ciudadana con una iniciativa dirigida, a la vez, a mejorar tanto las expectativas de rentabilidad empresarial, como la calidad de vida de sus habitantes.

La instrumentalización de un mensaje de esta naturaleza requiere de un sistema de comunicación continuo con la sociedad por parte de las Administraciones públicas que lo lideren, a la vez que la apertura de canales de participación empresariales y de la sociedad civil tanto en su concepción como en su aplicación. La implicación de todos los colectivos localizados en el destino favorecerá la superación de posibles prejuicios que puedan surgir en el proceso o una mejor comprensión de algunos costes individuales que puedan ocasionar algunas de las medidas contempladas.

6.2. LOS PRIDET Y LA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD, LA SINGULARIDAD Y LA DESESTACIONALIZACIÓN DE LOS DESTINOS.

La cuestión de mejorar y diversificar la oferta para hacerla lo más singular posible se ha convertido en una pieza clave para la competitividad de todos los destinos mediterráneos y las islas y, como tal, ha de ser abordada por los PRIDET. Un aspecto fundamental para captar los niveles más interesantes del turismo de masas pasa por valorizar todavía más los productos de sol y playa y, a la vez, ser capaz de ofrecer nuevas actividades complementarias relacionadas, principalmente, con la naturaleza, la cultura y el ocio activo que, además, permitan elevar el ingreso promedio por turista, a la vez que ampliar la temporada más allá de sus períodos punta.

La diversificación de las actividades complementarias

La línea de trabajo fundamental de los PRIDET, con relación a la diversificación de la oferta, debe consistir en una mayor puesta en valor de recursos turísticos, complementarios del “sol y playa”, en los propios destinos costeros. Desde esta perspectiva, los PRIDET deben tratar de impulsar el desarrollo de actuaciones de identificación del destino que ejerzan de eje de transformación e impulsor de nuevas inversiones privadas, bien para la renovación y adecuación de sus activos, o para ampliar la dotación de infraestructuras y/o equipamientos complementarios.

Para ello no hay fórmulas únicas ni resultados garantizados, sino la necesidad de establecer un análisis en profundidad que permita predefinir, para cada destino, cual es la mejor combinación entre sus posibles alternativas.

En este ámbito las opciones pasan por el recurso a los grandes equipamientos tradicionales (palacios de congresos, campos golf, marinas, puertos deportivos o parques temáticos) que por la importancia de su impacto territorial requieren ser evaluados con detalle; la implantación de nuevos productos exógenos de alta singularidad y prestigio (Museo del Mundo Marino en Doñana, o, a otra escala, Guggenheim en Bilbao, Museo de las Ciencias

y las Artes en Valencia); o la puesta en valor de aquellos recursos de cada territorio que, por pequeños que sean, hacen que un destino sea único y diferente a los demás.

De hecho, junto a los ejemplos mencionados, existen en el litoral toda una serie de ejemplos muy interesantes sobre las diversas formas de valorizar y singularizar un destino que pueden servir de referencia a los distintos PRIDET:

- Los Centros de Arte y Cultura de Lanzarote, creados en la década de los 80's por César Manrique, conforman la mayor empresa de la isla y constituyen una excelente referencia de valorización de la realidad insular, de gran prestigio internacional, por la que transitan más de un millón de turistas cada año.
- La ya comentada apuesta de Doñana por un turismo sostenible y una imagen de marca centrada, entre otros, en el Parque Nacional, el Rocío y una costa virgen, opta por afirmar una identidad única capaz de operar durante todo el año.
- El patrimonio arqueológico y cultural de Menorca, aún sin valorizar, despierta un extraordinario interés en los turistas centroeuropeos, al extremo de que algunos tour operadores se han planteado la posibilidad de identificar la isla con este tipo de recursos a la hora de valorizar su imagen y de ampliar su temporada turística.

6.3. LOS PRIDET Y LA CALIDAD INTEGRAL DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

La calidad integral es un ámbito consustancial al desarrollo de los PRIDET, pues se refiere a la necesidad de revalorizar el entorno urbano, ambiental y paisajístico en el que se desenvuelve la experiencia vacacional.

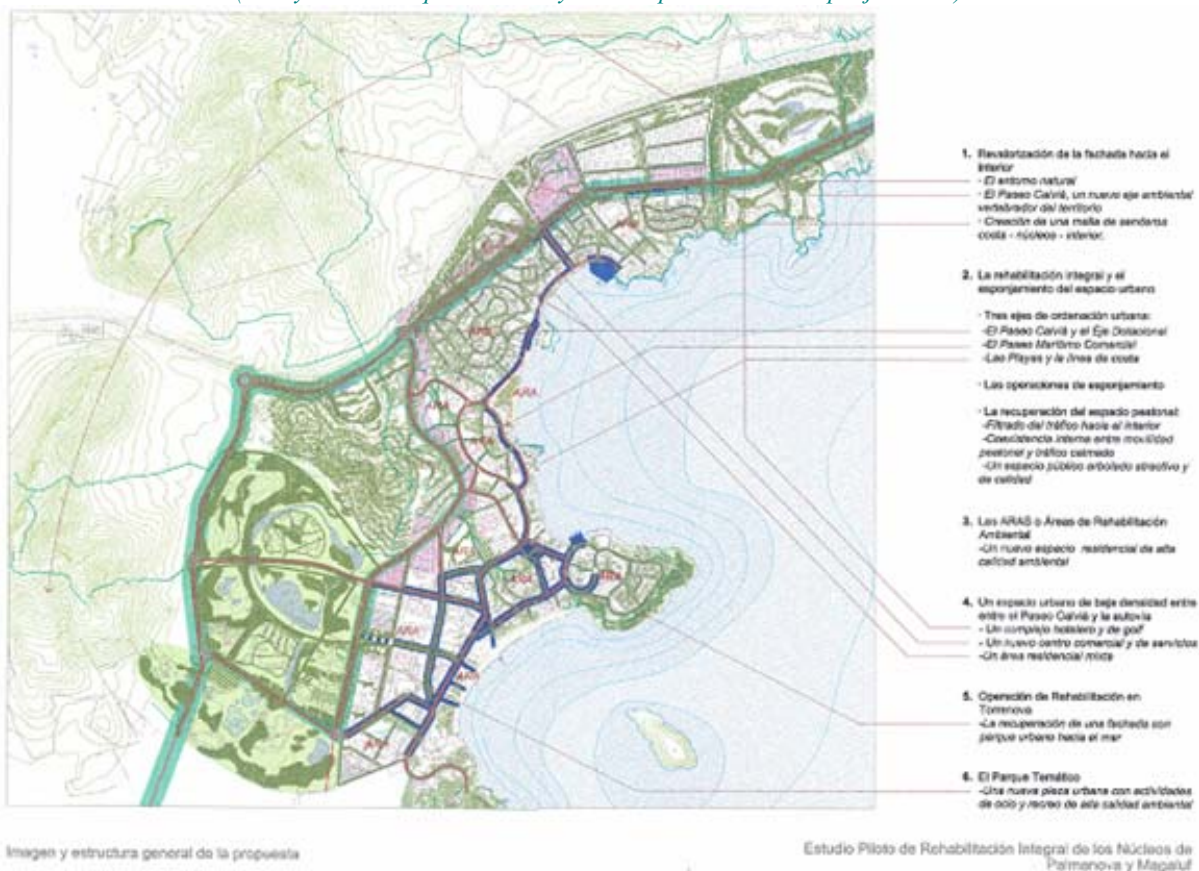
La cualificación de la estructura y del espacio urbano

El objetivo final es revalorizar el medio urbano de unos destinos que se han construido de forma desordenada y que, en demasiadas ocasiones, han acabado generando un paisaje urbano banal y de baja calidad paisajística y alta polución estética y auditiva.

El proyecto de recuperación contenido en los PRIDET ha de contemplar todo el conjunto urbano del destino; desde sus frentes marítimos o terrestres hasta los accesos exteriores, pasando por el tejido interior de cada núcleo. Se trata de revalorizar la estructura, las actividades y el espacio público de cada destino a través de una serie de actuaciones de rehabilitación, esponjamiento, remodelación y creación de nuevas actividades.

Con ello hay que conseguir un entorno urbano con una mayor calidad de contenidos y de paisaje capaz de proyectarse como un activo más de la experiencia turística y residencial: configuración de áreas de encuentro e interacción social, identificación de zonas a remodelar/rehabilitar, creación de nuevos equipamientos, tratamiento de fachadas marítimas, creación de itinerarios verdes con rediseño y arbolado del viario, etc, etc.

Ej.: Estudio Piloto para rehabilitación integral de Palma Nova en la Bahía de Palma (Incluye Mini-Parque Turístico y varias operaciones de esponjamiento)



Fuente: Estudio Piloto Rehabilitación Palma Nova

En relación con este tema hay que hacer una especial mención a la conveniencia de identificar y tratar adecuadamente las áreas específicamente turísticas que concentran la oferta hotelera, la extra-hotelera, la segunda residencia y la oferta de ocio en cada destino y garantizar las calidades urbanísticas y de servicios en las mismas, cuestión que ya se está tratando en las normativas de algunas regiones turísticas costeras como Baleares, Canarias y Andalucía.

La rehabilitación del patrimonio cultural

La cualificación del destino que buscan los PRIDET debe contemplar cual es la situación de su patrimonio cultural y las posibilidades de programar su rehabilitación y reutilización para enriquecer el atractivo turístico y la vida ciudadana. Es conocido el auge del interés cultural en los viajes turísticos en el mundo (motivan el 37 % de dichos desplazamientos), por lo que una política que busque enriquecer la estancia de los turistas en los destinos costeros ha de tratar de valorizar este tipo de recursos culturales y artísticos, dotándolos de un contenido lo más atractivo y novedoso posible.

En esa línea y, en función de la importancia de cada producto cultural, es conveniente implementar diferentes sistemas para el acceso y visitas al mismo; desde la gestión individualizada e independientemente de cada recurso, hasta el diseño de circuitos turísticos generales o tematizados, combinados con su utilización como lugares de eventos culturales en horario nocturno y/o refuerzo de ciertas zonas de esparcimiento y encuentro. En todo caso, es fundamental que los PRIDET promuevan la utilización de sistemas de calidad

(incluido el respeto a la capacidad de carga) en la gestión turística de estos recursos culturales, como garantía de la preservación de su valor patrimonial y de la excelencia de la visita turística.

Ej.: Esquema director de la rehabilitación integral de Matalascañas en Doñana
Incluye Museo Marino y Campo de golf diseñado por ADENA)



- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| 1. Movilidad | 6. Nuevo centro Doñana |
| 2. Paisaje urbano | 7. Campo de Golf "Dunas de Doñana" |
| 3. Parque Dunar y complejo hotelero | 8. Pequeños centros dotacionales |
| 4. Centro antiguo y puerta Norte | 9. Paseo Doñana |
| 5. Centro urbano Caño Guerrero | 10 Paseo marítimo |

Fuente: Esquema Director de la Rehabilitación de Matalascañas, Doñana

La reformulación y valorización de la movilidad

La experiencia turística está teniendo, cada vez más, una lectura muy amplia, y la variable "calidad y forma del modelo del desplazamiento en destino" está empezando a ser considerada como un factor de valorización y excelencia que los PRIDET han de contemplar. Se trata no sólo de evitar el rechazo psicológico hacia los paisajes congestionados por el tráfico, propios de las ciudades tradicionales con alto estrés de vida y sinónimos de destinos maduros y deteriorados, sino de ser capaz de recrear un entorno vacacional realmente distinto en el que los desplazamientos tengan otro valor e incluso se conviertan en una experiencia atractiva (un claro ejemplo lo constituye el uso del tranvía en la ciudad de San Francisco, en EE.UU.).

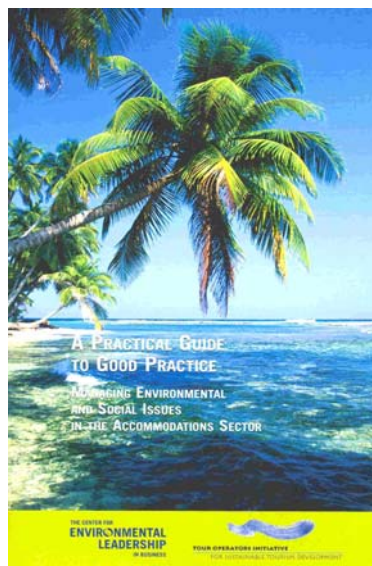
En esa línea ya se están produciendo todo tipo de iniciativas y experiencias en los destinos turísticos más innovadores (incluso existe una red de ciudades turísticas en Italia que se promociona con la marca "Slow Cities"): el diseño de espacios "sin coches" en el interior de "resorts" turísticos más o menos amplios; la creación de modos de desplazamiento públicos atractivos en ciertos itinerarios estructurales (tranvías, guaguas y transportes eléctricos que conectan las zonas de aparcamiento o residenciales con los recursos vacacionales); la reorganización del tráfico y del espacio público para conseguir su modulación y calmado en ciertas áreas, recuperando así un espacio vital para peatones y ciclistas en calles, plazas y nuevos itinerarios arbolados; etc, etc.

La calidad medioambiental del destino

Cuestión cada vez más determinante a la hora de establecer los niveles de calidad integral, la sostenibilidad y el atractivo de un destino turístico, como fruto de la creciente sensibilidad de los ciudadanos de los países más desarrollados es la calidad ambiental del destino.

El significado del concepto medioambiental tiene que ver aquí con los procesos de consumo/contaminación de recursos naturales (aire, suelo, agua, energía..) y la generación de emisiones y residuos que se metabolizan en los destinos.

La Guía para la gestión ambiental del sector del alojamiento turístico promovida por TOI (Tour Operators Initiative)



Fuente: Tour Operators Initiative

Los medios con los que afrontar esta problemática están bastante desarrollados en la actualidad, deben de ser incorporados a los programas de los PRIDET y se encuadran bajo el concepto genérico de “sistemas de gestión y evaluación medioambiental”. A destacar los siguientes instrumentos:

- Los Sistemas de Calidad Integral de los Municipios Turísticos contemplan este tipo de medidas
- Los Planes Generales de Ordenación Urbana y las Ordenanzas Medioambientales Municipales permiten tratar cuestiones relacionadas con el suelo, la edificación, los usos en el territorio etc, etc. en los ámbitos municipales.
- Los “Programas de Gestión Sostenible del Ciclo Completo (caso del agua y saneamiento) o de la Demanda” se conciben para minimizar el consumo de recursos naturales y la generación de residuos en el conjunto del destino.

6.4. LOS PRIDET, LA COMPATIBILIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS DISTINTOS TIPOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO

Si se acepta que en muchos destinos maduros la capacidad de carga está agotada y, por lo tanto, el margen de crecimiento es mínimo, la cuestión de la productividad y efecto multiplicador inducido por las distintas actividades y tipos de alojamiento turístico, es clave con relación a la rentabilidad final del destino.

La relación usos turísticos – segunda residencia

Una cuestión clave, a la hora de considerar los rendimientos socioeconómicos inducidos por el turismo en los destinos, tiene que ver con la compatibilidad y el equilibrio proporcional entre usos hoteleros o de alojamiento reglados y la segunda residencia en las áreas turísticas.

Hay que empezar diciendo que, a pesar de su importancia, no se cuenta con un conocimiento suficiente sobre la compleja relación e impacto económico del binomio *población – tipo de alojamiento* en las zonas turísticas. Se trata de una realidad enmarañada en la que se superponen los residentes censados, los residentes no censados, los turistas de baja, media y alta estancia en segundas residencias, los turistas alojados en establecimientos turísticos etc. etc. Y todos ellos ocupan un espacio escaso y una cuota de capacidad de carga limitada, pero no todos generan la misma derrama económica, ni tienen las mismas repercusiones sociales y ambientales en los distintos destinos turísticos.

Se trata de un tema clave y delicado, lleno de mensajes interesados y contradictorios en el que bajo el paraguas de “viviendas de potencial uso turístico” (397.000 sólo en Andalucía en 1998) se ubica la residencia turística, la segunda residencia, el Tiempo Compartido, el residencial urbano etc. etc. englobando desde el apartamento residencial de veraneo (ocupación de uno o dos meses) a la vivienda utilizada por bastantes meses al año por sus propietarios o sus relaciones y, a su vez, todo ellos con diversos niveles de calidad.

Ni que decir tiene que este es un asunto central para el futuro de cualquier destino turístico pues nadie desconoce que, si bien la segunda residencia puede resultar muy rentable a corto plazo para el promotor inmobiliario, los beneficios socioeconómicos inducidos en el destino por los complejos hoteleros de calidad (o el escaso porcentaje de residencias utilizadas durante la mayor parte del año), parecen ser claramente superiores a medio y largo plazo.

Y estas apreciaciones, que sin duda requieren ser contrastadas por un análisis en mayor profundidad, parecen estar en el fondo de los diversos escenarios de rentabilidad socioeconómica (cuestión fundamental en la filosofía de los PRIDET) entre unos y otros espacios y regiones. En esta línea debiera resultar de gran trascendencia primar, en un litoral en el que muchos destinos han agotado su capacidad de crecimiento y en el que cualquier suelo urbano vacante se convierte en un bien escaso y precioso para los intereses generales, aquellos desarrollos de mayor calidad, efectos multiplicadores y capacidad desestacionalizadora.

Tratar adecuadamente las situaciones de la oferta sin legalizar y no reglada.

El tema anterior se complica si se entremezcla con la regulación de los distintos tipos de oferta turística. Generar una mejora de la competitividad, la sostenibilidad y la calidad integral de un destino turístico maduro del litoral, exige tratar adecuadamente la cuestión de la oferta operativa sin legalizar y no reglada turísticamente. En caso contrario las políticas

de cualificación programadas por los PRIDET podrían quedar mermadas en su eficacia por la falta de transparencia de segmentos significativos de la oferta –se estima que en ciertos destinos maduros del litoral mediterráneo y las islas este tipo de oferta pudiera llegar a superar el 50 % del total del destino–, la dimensión de la competencia desleal que ello supone para las actividades regladas y sus negativos efectos sobre las haciendas locales.

Dada la complejidad instrumental y legal para proceder en este campo, podría pensarse en aprovechar la oportunidad del desarrollo de un PRIDET PILOTO para profundizar y encontrar las mejores vías que den un tratamiento adecuado a estas cuestiones.

6.5. LOS PRIDET Y LOS PROCESOS DE RECONVERSIÓN, CUALIFICACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LAS EMPRESAS, PRODUCTOS Y SERVICIOS TURÍSTICOS

Mejorar la competitividad y una mayor valorización integral de los destinos turísticos requiere, a su vez, que los PRIDET contemplen la reconversión y modernización de las instalaciones turísticas existentes e impulsen la certificación de “calidad total” en las empresas, productos y servicios turísticos.

La reconversión de la planta turística obsoleta.

El problema de las instalaciones obsoletas se centra principalmente en la situación de una planta hotelera o de otros equipamientos complementarios que, ocupando espacios excelentemente situados, pueden superar fácilmente unos 30-40 años de antigüedad con mínimas reformas. Ello generará una situación de pérdida de competitividad de sus estándares de calidad, tanto cuantitativos como cualitativos, y de oportunidades de negocio, trasladando esta imagen a su entorno más cercano.

Un desarrollo pleno en este campo de los PRIDET exige poder articular toda una serie de programas y acuerdos inter-institucionales de fomento para tratar adecuadamente la sustitución o la rehabilitación de estas instalaciones. Las actuaciones se diseñarían con el fin de rescatar suelos estratégicamente situados que pudieran resolver otras carencias claves en el destino, o de modernizar y elevar la calidad de la oferta en su conjunto y adaptarla a las nuevas líneas de productos (negocios, salud, etc.), siempre respaldados por actuaciones de recuperación del entorno.

Impulsar los procesos de certificación de “calidad total” de los productos y servicios turísticos.

Estos procesos, en marcha desde hace pocos años en el país y recogidos en el PICTE están indisolublemente vinculados a la cualificación integral de los destinos turísticos en el litoral y se verán fortalecidos en la medida en que se homologuen las correspondientes marcas de calidad, se incorporen los aspectos medioambientales en un concepto de “calidad total” y se inviertan suficientes recursos en dar a conocer y conferir un mayor valor comercial a los mismos.

Los PRIDET pueden constituir otra excelente oportunidad para fortalecer dichos procesos en los sectores más tradicionales (relacionados con el alojamiento y la restauración), para ampliarlos al resto de los servicios turísticos especializados (el sistema comercial, los golfs, los puertos deportivos, los centros de congresos etc. etc) e incluso impulsar clubs de excelencia en torno a temas específicos (alojamiento, restauración, servicios etc. etc.).

6.6. LOS PRIDET Y LA ORDENACIÓN Y EL REEQUILIBRIO DE LA PRESIÓN URBANÍSTICA CON RELACIÓN A LA CAPACIDAD DE CARGA INTEGRAL DE LOS DESTINOS.

La experiencia de estos años demuestra que éste es un tema primordial para poder iniciar la senda de un desarrollo turístico más sostenible, dada la frecuencia con que los procesos urbanizadores se han desbordado en la costa, induciendo fenómenos de congestión y degradación que van minando la calidad de los destinos y ahuyentan a los sectores turísticos más interesantes. La continuidad de esta tendencia haría inviables y poco exitosas las medidas enunciadas en los puntos anteriores, comprometiendo el conjunto de acciones de los PRIDET.

Llegados a este punto, se considera que el reequilibrio territorial y urbanístico en la costa requiere ser abordado por los PRIDET en tres fases diferenciadas:

- En la primera fase hay que evaluar la dimensión del problema con relación a la presión humana actual, mediante sistemas de indicadores específicos, y a los compromisos de crecimiento que pudieran existir en un planeamiento urbanístico local que a menudo conlleva nuevas expansiones edificatorias incompatibles con los fines regeneradores de los PRIDET.
- En una segunda fase se trata de instrumentar las vías jurídico urbanísticas para reconducir dichos procesos con el objetivo de contener los nuevos incrementos de congestión y degradación que desvaloricen el conjunto del destino y su competitividad.
- Y en una tercera, a muy largo plazo, se puede pensar en procesos incentivados de cualificación/reducción del alojamiento turístico que, de forma concertada con sus protagonistas explotadores, vayan intercambiando, poco a poco, cantidad por calidad, con el correspondiente ajuste a la baja de la oferta alojativa.

En las costas del Mediterráneo y las islas, tal y como ya se ha expuesto, se están produciendo experiencias concretas que demuestran su viabilidad. Más concretamente, Lanzarote desde 1991, las Directrices Regionales de Canarias y Baleares, la nueva generación del planeamiento insular en Mallorca, Menorca e Ibiza, y diversas actuaciones en diversos destinos locales, avalan la necesidad y posibilidad de resolver estas cuestiones desde unos PRIDET que, en todo caso, requieren altas cotas de consenso institucional y social.

6.7. LOS PRIDET, LA PRESERVACIÓN Y LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE LOS SISTEMAS NATURALES, MUY ESPECIALMENTE, DE LA FRANJA COSTERA.

Los ecosistemas y ciclos biogeofísicos del litoral constituyen los recursos vitales de la costa y la base del atractivo turístico de sus destinos. Por lo tanto ciertos programas de los PRIDET deberán centrarse en la preservación y gestión sostenible de los mismos.

Los espacios naturales interesantes son relativamente abundantes en los entornos de los destinos costeros y constituyen uno de los recursos más valiosos a la hora de diseñar el reposicionamiento y la diversificación de la oferta turística en el litoral. Además de la propia experiencia de la Red de Parques Nacionales en la compatibilización de la conservación de cada espacio con sus usos turísticos, existen múltiples referencias europeas

que los PRIDET han de considerar: la “Carta Europea del Turismo en los ENP” (1999), el “Pan Parks” (1999) o el documento “Turismo sostenible y la Red Natura 2000 (2001)”.

Cabe destacar que en los destinos del litoral tiene un especial interés la gestión integral y sostenible de la franja costera como principal atractivo para el turista, una de las prioridades de la Unión Europea (“Hacia una estrategia integrada de las zonas costeras” (1999)).

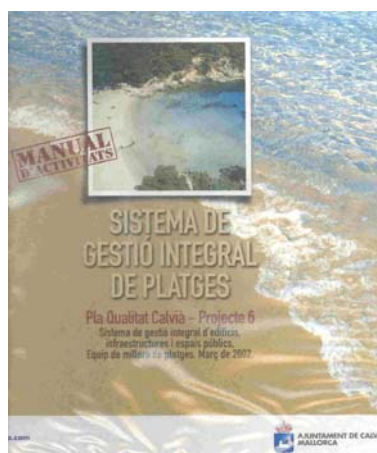
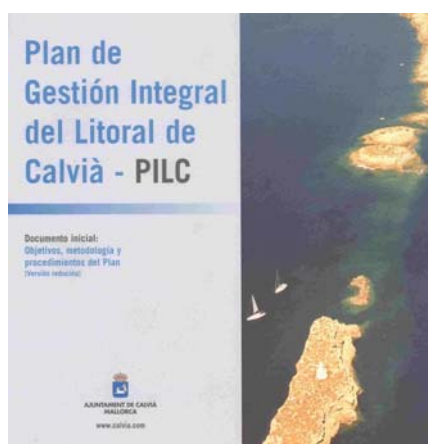
La consideración de la capacidad de carga en las Directrices del Turismo de Canarias : Directriz 25. Capacidad de carga

1. (ND) Toda decisión de ocupación de suelo con destino turístico requiere ser establecida y fundamentada técnicamente en la capacidad de carga de la zona turística afectada, entendido como el conjunto de factores que permiten el uso turístico de una zona sin un declive inaceptable de la experiencia obtenida por los visitantes, una excesiva presión sobre los recursos turísticos de la misma, una alteración ecológica, territorial y paisajística inaceptables, ni una afección excesiva sobre la sociedad resistente, y disponiendo de los equipamientos, servicios e infraestructuras generales precisas para el desarrollo de la actividad y de la población de servicios que demande. Esta capacidad habrá de ser considerada y analizada en los instrumentos de planeamiento que prevean la ocupación de suelo y, en particular, en los planes insulares de ordenación, en los instrumentos de planeamiento general que categoricen o sectoricen dicho suelo, y en los planes parciales que lo ordenen.

(El apartado 2 de esta directriz establece los factores relevantes para determinar la capacidad de carga).

Fuente: Directrices del Turismo de Canarias, 2003

Ejemplos de algunas iniciativas en la gestión integral del litoral en destinos turísticos



Fuente: Ayuntamiento de Calvià

Aunque algunas actuaciones requieren la intervención nacional y autonómica, lo cierto es que la experiencia demuestra que los planes a escalas más reducidas, como la municipal, tienen una serie de ventajas a la hora de diseñar y gestionar las acciones relacionadas con el urbanismo, las actividades deportivas o la gestión más sostenible de las playas (más allá de las “banderas azules”), las calas, los puertos deportivos y otra serie de instalaciones locales.

6.8. LOS PRIDET Y EL IMPULSO A LA INNOVACIÓN, LA MODERNIZACIÓN EMPRESARIAL, LA CALIDAD EN EL EMPLEO Y LOS RECURSOS DEL CONOCIMIENTO

El desarrollo pleno de los PRIDET constituye un reto a la innovación continua, el aprendizaje y la capacitación de los recursos humanos encargados de imaginarlos y de llevar a la práctica sus programas de actuación. Por eso, los PRIDET necesitan contar de partida con un fuerte compromiso institucional, empresarial y social que, a la vez, ha de constituir una excelente oportunidad para ir transformando la cultura de gestión empresarial y profesional de los diversos subsectores turísticos de cada destino, avanzando en sus procesos de profesionalización.

Se trata, nada más y nada menos, de poner en marcha un nuevo modelo de desarrollo turístico en el litoral mediterráneo y las islas, más competitivo, más sostenible y de mayor calidad turística. Todo ello requiere generar capacidad de respuesta en una multiplicidad de frentes.

- El rigor para identificar con precisión los problemas y la potencia creativa para definir a priori las claves que orienten la reconversión de cada destino hacia escenarios futuros más competitivos, sostenibles y rentables.
- La visión estratégica y la capacidad institucional y profesional para instrumentar un conjunto de políticas tan innovadoras y complejas como las descritas en los apartados anteriores.
- La innovación de unos sistemas de gestión pública-privada más compartidos en los destinos y en la modernización de las empresas y del mundo laboral, relacionados, directa o indirectamente, con las nuevas oportunidades turísticas.
- La capacidad para generar un clima de concertación dirigido a la mejora en la calidad del empleo, a la igualdad de oportunidades y al reconocimiento a la importancia de la estabilidad y la formación, como instrumentos sobre los que impulsar la prestación de un servicio que incorpore el mayor valor a la experiencia turística del visitante.
- La imaginación necesaria para diseñar y gestionar nuevas fórmulas de cooperación y de financiación pública-privada, imprescindibles para llevar a cabo las líneas de acción contempladas en los PRIDET.
- La necesidad de consensuar al máximo la definición y desarrollo de los contenidos de cada PRIDET con la mayor complicidad entre instituciones, empresas y las sociedades locales.
- La creación de nuevos indicadores y sistemas de información e instrumentos de seguimiento y evaluación de la competitividad, sostenibilidad y calidad del desarrollo local y de sus elementos clave, así como de los programas puestos en juego por los PRIDET.

6.9. LOS PRIDET Y EL REPOSICIONAMIENTO DE LOS DESTINOS EN LOS MERCADOS TURÍSTICOS

El conjunto de las líneas de acción tratadas en los apartados anteriores pretenden como condición previa, reconvertir algunos de los destinos españoles del litoral Mediterráneo y las islas para conseguir su reposicionamiento en los mercados turísticos nacionales e internacionales; un reposicionamiento que permita situarlos con una oferta competitiva y atractiva a medio y largo plazo, para los segmentos medios y altos del turismo de masas y de los turistas independientes.

En los próximos años, el marco en el que se van a desenvolver las actividades turísticas seguirá evolucionando a ritmos tan acelerados como lo han hecho hasta ahora. Al margen de las incertidumbres del escenario internacional, los operadores seguirán reestructurándose y aparecerán nuevos modelos de negocio, la distribución de las vacaciones seguirá fragmentándose, los turistas serán cada día más exigentes con su tiempo de ocio y demandarán un mejor entorno y la personalización vacacional, y los nuevos instrumentos telemáticos revolucionarán el acceso a la información y contratación vacacional e impulsarán cada día más los viajes auto-organizados.

En ese entorno tan dinámico, los destinos en los que se acometan los PRIDET tendrán que hacer un esfuerzo extraordinario de permanente adaptación e innovación para defender que sus inversiones en reconversión se traduzcan en el fortalecimiento de su atractivo e imagen de marca.

Y ello exige iniciar el trabajo en múltiples frentes: superar el concepto del “commodity” y una visión indiferenciada de los visitantes, poniendo en marcha nuevos estudios de mercado y estrategias comerciales para conocer mejor y focalizarse en aquellos segmentos que más interés captar. Así mismo, se necesitará trasladar el conocimiento de los esfuerzos realizados de reposicionamiento tanto a los TTOO como a los diferentes canales de distribución y finalmente al turista independiente, a través de estrategias de marketing e información directa “one to one” con los potenciales consumidores finales aprovechando al máximo las posibilidades de Internet.

Los PRIDET han de constituir igualmente otra oportunidad para impulsar procesos de renovación no solo de la oferta sino igualmente de la estrategia de comercialización de los destinos procurando la mayor coordinación y convergencia posible que asegure las mayores sinergias entre las diversas políticas de marketing y promoción a escala nacional y autonómica.

Los PRIDET se configuran como planes multitemáticos que abarcan desde la preservación y gestión sostenible de los sistemas naturales y la franja costera, a la diversificación y diferenciación turística, la calidad integral de los espacios e instalaciones, la innovación y modernización de empresas y servicios o las acciones comerciales de reposicionamiento en los mercados turísticos.

7. LOS PRIDET COMO INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN INTEGRAL: FASES, FINANCIACIÓN, GESTION Y PARTICIPACIÓN, Y EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

7.1. LOS PRIDET: UN DISEÑO INSTRUMENTAL ADAPTABLE A CADA CASO.

La puesta en marcha de las líneas de acción que han de acometer los PRIDET supone afrontar un proceso complejo por la envergadura y amplitud de los diferentes ámbitos contemplados, por el volumen de inversión a movilizar y por la multiplicidad de agentes públicos y privado involucrados. En todo caso, sin el concurso de todos estos elementos los PRIDET perderían la naturaleza de su concepción y, lo que es más importante, la capacidad de responder con el rigor y profundidad necesaria a los objetivos deseados.

En el diseño funcional de cada PRIDET, como instrumento de planificación integral, habrá que compatibilizar una serie de planteamientos de carácter general, que se derivan de su propia esencia y que no deben ser desnaturalizados, con la atención a otras casuísticas más particulares que proceden de las especificidades propias de cada destino concreto.

Por lo tanto, no se pretende aquí definir con un excesivo detalle el diseño y estructura de lo que deben de ser los PRIDET – *este informe se centra principalmente en justificar su necesidad y en establecer sus principales características* – sino más bien establecer aquellos planteamientos generales, consustanciales a los PRIDET, coherentes con los objetivos clave formulados en los apartados anteriores.

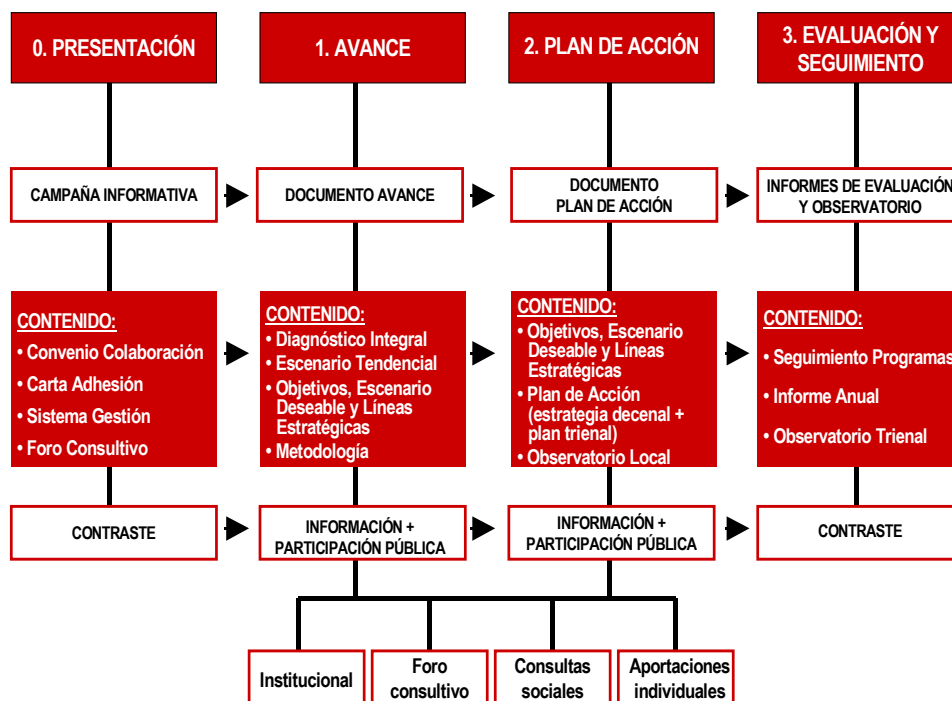
7.2. LOS PRIDET: UN PROCESO CONTINUO DE ELABORACIÓN – ACTUACIÓN BASADO EN LA CONCERTACIÓN PÚBLICO-PRIVADA Y LA PARTICIPACIÓN SOCIAL

Efectivamente, los PRIDET necesitan configurarse como algo muy distinto a una fuerte dotación presupuestaria para desarrollar una acción puntual o un importante plan de obras desconexo de otras implicaciones. La definición de los objetivos que pueden conseguir las transformaciones requeridas constituyen un reto de creatividad de cada sociedad y/o cada destino y su plasmación sólo será posible con una profunda concertación institucional y empresarial y un amplio respaldo e identificación de las poblaciones locales.

Un proceso tan complejo, para ser viable, necesita a su vez organizarse en distintas fases, de forma que en cada una de ellas se produzca un efecto de retroalimentación que siga estimulando y fortaleciendo tanto la definición-ejecución del proyecto como la mejor coordinación y articulación de los distintos actores públicos, privados y sociales que participan en él. Todo ello sin el menoscabo de las condiciones de viabilidad que la ejecución de los programas del Plan de Acción requieren.

Así pues, al margen de las posibles concreciones establecidas en una futura Guía Metodológica o de las casuísticas específicas derivadas de la situación de cada destino, el proceso de elaboración-aplicación de los PRIDET debería considerar las fases que se contemplan en el siguiente gráfico:

Fases de referencia de un PRIDET



La fase previa de presentación institucional del Proyecto PRIDET: concertación con el empresariado y sensibilización-apoyo de la sociedad civil.

Fase Previa: iniciativas concretas

- Partiendo de una convicción previamente asumida sobre la necesidad de transformaciones integrales en el destino y unas líneas básicas que lo enmarquen, promover la firma de un **CONVENIO DE COLABORACIÓN** entre las Administraciones Públicas Central, Autonómica y Local con el objeto de impulsar y financiar la redacción del PRIDET, acompañado de una declaración de principios generales que den sentido y legitimidad social al proyecto.
- El acompañamiento a esta iniciativa de **CARTAS DE ADHESIÓN** de las principales asociaciones empresariales y de representación social (sindicales, ambientales, vecinales, etc.), como señal de interés y apoyo a esta iniciativa.
- La concepción y presentación del Sistema de gestión, información, participación y coordinación que regirá la ejecución del PRIDET y la constitución de un primer **Foro CONSULTIVO** en la que estén representados los diversos actores sociales y empresariales más significativos de la localidad y competentes en estos temas.

Constituye una etapa fundamental para conseguir, desde el principio, un consenso general entorno al conjunto del proceso. Se trata de presentar y convocar a la sociedad local para recabar su apoyo e ilusionarla para poder llevar a la práctica un PRIDET. Ello requiere

adelantar un breve pero riguroso análisis de la situación, la justificación del Plan con las problemáticas que se quieran resolver, los objetivos finales y las orientaciones clave que las justifican, el marco de gestión -abierto y participativo- con el que se concibe el proceso que supone un PRIDET y que finalmente pretende reposicionar el destino, sobre la base del diamante sostenibilidad-calidad-diferenciación-diversificación que sea el más adecuado en cada caso.

1ª fase: el Avance. Diagnósticos, escenarios y objetivos y principales líneas de acción

Cada destino es el resultado de un proceso histórico que ha delimitado sus propios rasgos económicos, sociales, ambientales y diferenciales respecto a otros destinos y que determinan tanto sus atractivos turísticos, como sus principales problemas. Estos condicionantes han de enmarcar la dirección y capacidad de actuación necesaria para su reorientación hacia otros parámetros como los defendidos por los PRIDET.

Es por ello que el primer ingrediente para trabajar en la conceptualización de un PRIDET es la disponibilidad de un profundo y exhaustivo análisis de esos rasgos, que ponga de manifiesto sus debilidades y fortalezas para afrontar los retos de la competitividad, sostenibilidad y excelencia.

Contenidos del AVANCE

- Un **DIAGNÓSTICO INTEGRAL** sobre los problemas generales y turísticos del destino.
- **ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE LOS POSIBLES ESCENARIOS TENDENCIALES** que ilustren sobre la eventual deriva o impacto en el destino a medio plazo si no se reconvierten algunas de las dinámicas vigentes.
- Una primera formulación cualitativa sobre los **OBJETIVOS FINALES, EL ESCENARIO DESEABLE** y las **PRINCIPALES LÍNEAS ESTRATÉGICAS** hacia los que orientar a medio plazo el desarrollo turístico, así como la viabilidad y la dimensión de los retos a afrontar.
- Una **METODOLOGÍA** ajustada para el conjunto del proceso

Desde el punto de vista de creatividad en la interpretación y definición de los objetivos clave de cada destino, el Avance constituye una etapa fundamental del proceso de elaboración de los PRIDET. Como ya se ha dicho, la justificación del Plan deriva de la necesidad y posibilidad de reposicionar, real y comercialmente, cada destino en un escenario turístico internacional cada día más cambiante.

La puesta en marcha de un ejercicio de esta naturaleza supone asumir necesariamente la implicación de un equipo multidisciplinar y especializado que, además de una visión turística estratégica y global, cuente con capacidad de respuesta en múltiples ámbitos, tales como urbanísticos, infraestructurales, económicos, sociológicos, medioambientales, legales, etc....

Todos los contenidos descritos se concretarían en un documento de avance que serviría de base a un posterior proceso de información y formulación de sugerencias por parte de todas las posibles instituciones y entidades interesadas, así como la ciudadanía en general.

2ª Fase: el Plan de Acción

La profundización de los objetivos, su escenario deseable y las principales líneas estratégicas hacia los que orientar a medio plazo el desarrollo turístico y local habrán de sustentarse en un amplio conjunto de acciones consensuadas al máximo con todos los agentes.

Los principios de reconversión integral que emanan de los PRIDET requieren reconocer y asumir que el desarrollo de esta estrategia deberá ser progresiva y acumulativa y que puede llegar a durar una década, si bien la priorización de las actuaciones y la presencia de fuentes de financiación de programación ya definida, como los fondos estructurales dentro del Marco de Apoyo Comunitario 2000-2006, recomiendan crear instrumentos operativos de plazo más corto que favorecen un paulatino avance en la consecución de los logros pretendidos.

Se plantea así la conveniencia de concebir un Plan de Acción que, amparado en una Estrategia Decenal, se concrete en Planes Operativos revisados y actualizados trianualmente.

El Plan de Acción: instrumentos de actuación concretos y operativos:

- Definición de los OBJETIVOS, ESCENARIO DESEABLE y sus LÍNEAS ESTRATÉGICAS a medio plazo, así como la identificación de una serie de indicadores-testigo que permitan medir en cada momento la evolución y los aspectos clave de la situación general y turística de cada destino.
- Un PLAN DE ACCIÓN amparado en una ESTRATEGIA DECENAL – que incluya un conjunto de PROGRAMAS Y ACTUACIONES CLAVE periodificados trianualmente – , y el primer PLAN OPERATIVO TRIANUAL. Los programas y actuaciones, en aras de asegurar su viabilidad e implantación, debieran ser pocos, lo más sinérgicos posible y, a la vez, suficientes para reposicionar el destino, contemplando plazos, compromisos de inversión e indicadores de ejecución. La clave del acierto de esta fase reside en diseñar un PLAN DE ACCIÓN viable (es decir muy medido) y, a la vez, capaz de inducir las transformaciones necesarias para acceder al escenario finalmente perseguido.
- La incorporación , dentro del sistema de gestión, de un OBSERVATORIO LOCAL con indicadores que permitan evaluar cada tres años la evolución del destino (mediante los indicadores-testigo) y la marcha de los programas y medidas de actuación (mediante los indicadores de ejecución), y que de forma continua sirvan como canal de información necesaria y de utilidad para la gestión del destino y de los negocios localizados en su seno por parte tanto de agentes público como privados (número de turistas, gasto medio diario, grado de satisfacción, precios medios, niveles de ocupación de la oferta, etc.).

Como en el caso anterior, estos contenidos se concretarían en un Documento del Plan de Acción que serviría de base a un nuevo proceso de información y formulación de alegaciones por parte de las instituciones, el Foro, las entidades interesadas y los ciudadanos en general. Dicho proceso de consultas permanentes no sería óbice para ir desarrollando las acciones más urgentes del Plan Operativo Trianual.

3ª Fase: la Ejecución y el Seguimiento del Plan de Acción

La experiencia demuestra que este tipo de planes requieren una gestión integral de todo el proceso, sin que ello impida las razonables autonomías en la ejecución de cada programa, pues las sinergias y efectos de arrastre que se generan entre estos son esenciales para conseguir los resultados esperados, a la vez que la visualización general de todo el proceso es básico para el seguimiento social del mismo.

El Plan de Acción y los Sistemas de Evaluación y Seguimiento del PRIDET deberían cumplir diversas funciones, más allá de las meramente técnicas, ya que se convierten en instrumentos de información hacia los empresarios y la sociedad local, pero también de marketing hacia los operadores turísticos ante los que se pretende reposicionar el destino.

Ejemplos de algunos de los posibles Programas a incluir en el PLAN DE ACCIÓN de un PRIDET

En el ámbito de la ordenación y el reequilibrio de la presión urbanística:

- Programa de Contención del Crecimiento Urbanístico (desclasificación de suelo urbanizable, establecimiento de criterios de calidad y ecoordenanzas en los nuevos desarrollos).

En el ámbito de la preservación y la gestión sostenible de los sistemas naturales

- Programa de Protección-Valorización-Regeneración de los Espacios Naturales (que contemple la preservación-recuperación de ecosistemas, el diseño de una actividad turística responsable).
- Plan de Gestión Integral del Litoral (gestión sostenible del litoral, costas, playas, puertos..)

En el ámbito de la diversificación de productos turísticos

- Programa de diversificación de Equipamientos Turísticos: vinculados al desarrollo e inversiones en infraestructuras que faciliten la creación de nuevos productos con capacidad de diferenciación (palacios de exposiciones y congresos, instalaciones deportivas o elementos culturales con proyección internacional).
- Programa de Valorización del Patrimonio Artístico y Cultural y Recuperación de la Identidad Local (museos, centros de interpretación, manifestaciones culturales y artísticas, etc...).

En el ámbito de la calidad Integral de los destinos

- Programa de Esponjamiento y Recuperación del Espacio Público (recuperación de parcelas para zonas verdes, incentivos al intercambio de localizaciones de edificaciones de uso turístico)
- Programa de Gestión de la Movilidad (filtrado y modulación del tráfico, rediseño de calles y recuperación de espacios peatonales y compartidos, construcción de aparcamientos subterráneos y disuasorios, recuperación del transporte público (tranvía y/o guaguas)).
- Programa de Regeneración del entorno y del paisaje urbano (embellecimiento de calles, ampliación de aceras, rehabilitación de fachadas, reforma de zonas comerciales, actuaciones de revalorización ambiental, señalización).
- Programas de reducción de consumo de recursos y de generación de emisiones (agua, energía.)

En el ámbito de los procesos de reconversión, cualificación y modernización de las empresas, productos y servicios turísticos.

- Programa de Reconversión y Modernización de la oferta alojativa (incentivos a la inversión en la transformación del producto (reconversión y/o aumento de categoría), a la mejora y certificación de la calidad y al control y fomento de la legalización de la oferta no reglada).
- Programa de Reconversión y Modernización de la oferta de restauración, comercial y de ocio (plan de incentivos fiscales y ayudas a la inversión en renovación de activos, incentivos al uso de nuevas tecnologías).

En el ámbito de la innovación, la modernización empresarial y los recursos de conocimiento

- Programa de Fomento de la Innovación Empresarial (Diseño de una red informática de transferencia de tecnología).
- Programa de Fomento del Conocimiento Turístico y la calidad en el trabajo (diseño de un plan de formación, creación de un centro por la formación turística (público-privado)).

En el ámbito del reposicionamiento en los mercados turísticos.

- Programas de identificación y de marketing orientados a los segmentos objetivos de la demanda (Identificación de segmentos-objetivo. Formación de productos e integración en clubs a escala nacional, incorporación en las estrategias de marketing del Gobierno regional y de Turespaña (marcas y sellos), utilización de nuevos canales de comercialización (internet) a través de la creación de un portal vertical o la integración en otros horizontales ya existentes).
- Programa de Comunicación. (Diseño y elaboración de una Web y un boletín del Plan con información sobre los proyectos y logros dirigido a la población local, Participación en foros internacionales donde se transmitan/vendan los resultados).
- Programa de indicadores para el seguimiento de la dinámica e impacto económico del turismo (ej.: Cuentas Satélites).

Por lo tanto, la necesidad de nuevos indicadores y sistemas de información, y muy especialmente los referidos al Observatorio trianual, debieran tener una amplia divulgación entre todos los actores más interesados en la marcha del PRIDET de cada destino que decida afrontarlo.

La ejecución y seguimiento del Plan de Acción

- La ejecución del PLAN DE ACCIÓN a través de sus PLANES OPERATIVOS TRIANUALES en los que se concretan los objetivos a desarrollar, en ese plazo de tiempo, por el conjunto de los PROGRAMAS y ACTUACIONES de cada PRIDET.
- EL SISTEMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO que se puede traducir en diversos instrumentos concretos: El SEGUIMIENTO de cada PROGRAMA; y el INFORME ANUAL sobre la marcha del PLAN OPERATIVO TRIANUAL y el OBSERVATORIO (cada tres años) sobre la marcha general del PRIDET y del destino.

7.3. LOS PRIDET: LA FORMULACIÓN DE UN PRESUPUESTO ECONÓMICO Y UN PLAN FINANCIERO

Cada acción seleccionada para alcanzar los objetivos propuestos en los PRIDET ha de contar con una ficha que incorpore la valoración económica precisa, una programación temporal concreta, un inventario de los agentes públicos y privados comprometidos en su financiación y, si es posible, una propuesta de los instrumentos financieros a emplear.

De esta forma, no debe entrar en la programación del Plan Operativo Trianual ninguna actuación prioritaria para la que no se disponga de fondos adecuadamente comprometidos en su financiación o que sean susceptibles de obtenerse con una elevada probabilidad.

Como resultado de la ordenación y priorización de las acciones y los recursos financieros, el PRIDET llevará acompañado un cronograma de acciones valoradas económicamente, con sus compromisos de pago anualizados y las diversas instituciones públicas y privadas comprometidas en asegurar su financiación.

7.4. LOS PRIDET: LA CONSTITUCIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN, INFORMACIÓN, PARTICIPACIÓN Y COORDINACIÓN

Por definición, en los PRIDET ha de participar un amplio y variado conjunto de agentes e instituciones públicas, privadas y sociales, cada una de ellas con sus propias reglas de funcionamiento, objetivos y competencias no siempre convergentes. La capacidad de asegurar el cumplimiento de los principios del PRIDET, y sobre todo de la puesta en marcha de las acciones diseñadas en su Plan de Acción, dependerá directamente de la definición de un sistema de gestión que sea capaz de compatibilizar la necesaria autonomía de una entidad creada exclusivamente para tal fin, con la requerida coordinación interadministrativa, la permanente articulación con los sectores empresariales involucrados y la imprescindible participación social en el conjunto de un proceso que en todo momento debe buscar la mayor convergencia posible.

La experiencia de este nuevo tipo de planificación abierta y participativa exige estudiar muy bien el tipo de organigrama funcional y de gestión de los PRIDET y tener en cuenta las siguientes consideraciones:

Se precisa contar con una Entidad de Gestión autónoma, bien articulada institucionalmente y representativa

- La constitución de una Entidad de Gestión del PRIDET, autónoma, ágil y flexible, parece imprescindible para poder abordar un cometido tan complejo. Pero esa autonomía ha de ser compatible con una estrechísima vinculación con la Presidencia de la Institución Autónoma y/o Municipal, según el caso, más directamente afectada por cada PRIDET; se trata de evitar así, desde el principio, duplicidades o rivalidades sobre el terreno que debilitarían y podrían hacer fracasar el proyecto.
- En el seno de esa Entidad del Gestión, deberían estar presentes – *a través del Consejo Representativo* – junto a los miembros institucionales, una representación cualitativa de los principales actores empresariales y sociales interesados en el desarrollo del PRIDET.
- La Entidad de Gestión ha de contar con un equipo técnico multidisciplinar y profesional, responsable del día a día, capaz de salvaguardar técnicamente la concepción integral del proyecto y de llevarlo a término con el apoyo de subcontrataciones cualificadas y adicionales externas.



Un Sistema de Información y Participación muy flexible

Ya hemos avanzado que difícilmente se podrá desarrollar todo el conjunto de medidas que abarca un PRIDET si no se cuenta con el apoyo de la sociedad residente y sus interlocutores

empresariales y sociales. Primero, porque los PRIDET impulsan un nuevo modelo de destino y de cultura de gestión del desarrollo turístico que deben ser compartidos al máximo por aquellos que lo van a impulsar y enriquecer.

En segundo lugar, porque es fundamental que las iniciativas puestas en marcha generen la ilusión social capaz de multiplicar su capacidad transformadora (a su debida escala, el ejemplo del apoyo social a las Olimpiadas de Barcelona y sus efectos reactivadores sobre la creatividad y conciencia colectiva de un pueblo identificado con un mismo fin, constituye una excelente referencia).

Y tercero, porque el desarrollo de las acciones de los PRIDET podrá incurrir en algún caso en costes individuales (a través de la desclasificación o expropiación de terrenos) o colectivos (derivados de las molestias de las obras a acometer) que la propia sociedad debe reconocer y asumir como imprescindibles y necesarios, atenuando la conflictividad que pudieran ocasionar.

- Un buen sistema de información. Desde los primeros pasos del Plan, iniciados con el acuerdo entre las distintas administraciones públicas, las conclusiones del diagnóstico y, sobre todo, el detalle de las acciones a desarrollar y el seguimiento del Plan de Acción, deben estar presentes en todos aquellos canales públicos de comunicación (Boletines, Newsletter, páginas Web, etc.), muy especialmente el Observatorio trianual, propios del plan, y en los más tradicionales (prensa y medios locales) para facilitar el conocimiento y la toma de opinión de todas las personas interesadas.
- La constitución de un Foro Consultivo a través del cual, un número amplio de representantes de la sociedad local (líderes y asociaciones empresariales, sindicales, medioambientales, sociales...), pudieran informarse, discutir e intercambiar opiniones con los responsables del desarrollo del PRIDET.
- El recurso a procesos de consulta ciudadana vía encuestación representativa, Web interactivas y/o procesos de participación individual y voluntaria, tipo sugerencias y alegaciones, como los utilizados en la ejecución de los planes urbanísticos. (Un buen ejemplo se puede encontrar en el recientemente aprobado Plan Territorial Insular de Menorca).

Un Sistema de Coordinación y Relaciones exteriores muy abierto

Entre otros, los PRIDET, constituyen un reto de coordinación de los múltiples actores institucionales, privados y sociales implicados en su desarrollo.

Garantizada una articulación directa de los mismos a través del Consejo de la Entidad de Gestión y los Sistemas de Participación, sería igualmente aconsejable establecer vías de comunicación y cooperación con otras instituciones nacionales y regionales, así como internacionales (Unión Europea, Organización Mundial del Turismo, Programa de la ONU para el Medio Ambiente...) y otras redes de información y cooperación que trabajan en ámbitos relacionados con el Proyecto PRIDET y que pueden estar interesadas en conocer su desarrollo y, a la vez servir de cauce para respaldar y diseminar información cualificada entre los líderes de opinión del mundo turístico.

7.5. LOS PRIDET: EL OBSERVATORIO DE INFORMACIÓN EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

La generación de información para la toma de decisiones en las distintas fases de la aplicación de los PRIDET – planificación, ejecución y evaluación –, y en la propia gestión del destino debe ser uno de sus elementos sustanciales y distintivos. Los ejercicios de planificación ya no son actuaciones estáticas que comprometen el desarrollo de un conjunto de acciones sobre un territorio, sino que éstas requieren de su justificación, control y, muy especialmente, evaluación, y reorientación continua en cada caso que fuera necesario.

El Observatorio como instrumento de evaluación y seguimiento de los PRIDET

El Observatorio es el principal instrumento de información, evaluación y seguimiento general del PRIDET, concentrado en un ejercicio a realizar cada tres años pero con información actualizada anualmente. En este observatorio se contemplan, principalmente, tres funciones diferenciadas:

- La evaluación de la evolución del destino con relación a una serie de indicadores-testigo definidos previamente en el Plan de Acción, que informan sobre los aspectos estructurales, generales y específicamente turísticos, del mismo.
- El seguimiento del Plan de Acción y de cada Plan Operativo Trienal, a través de los indicadores de ejecución de cada Programa y Actuación correspondiente.
- Las directrices de adaptación del PRIDET a las nuevas evaluaciones establecidas en el Observatorio.

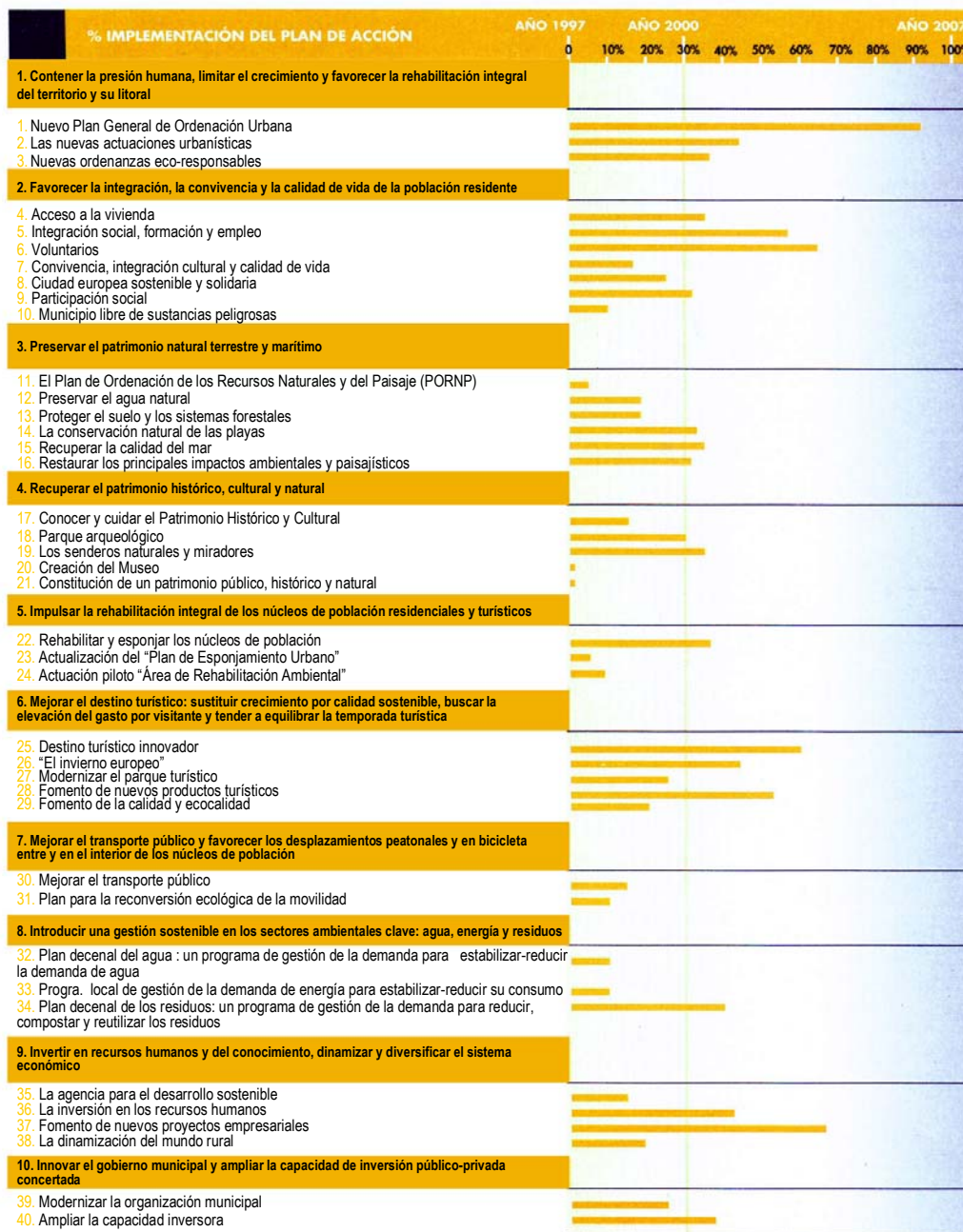
Como ya se ha dicho la divulgación del Observatorio a través del sistema de información y participación constituye un requisito fundamental para la buena marcha general del PRIDET

El Observatorio como instrumento de información para la gestión del destino

El esfuerzo en la generación de un sistema de indicadores para el seguimiento y evaluación del Plan debe ser aprovechado para construir una nueva base informativa que permita seguir la dinámica del destino y favorecer, de esta forma, la gestión, tanto en ámbitos de mejora de producto, como de su marketing y promoción. Esto supondría establecer los mecanismos para recoger la mejor información sobre variables tanto de evolución y perfil de la demanda (número de turistas, gasto medio, motivaciones y satisfacción) como gestión de la oferta (precios medios, ventas y ocupaciones) y benchmarking de destinos competidores.

La generación de la información y su análisis podría encuadrarse en el seno de un Observatorio Turístico que debería seguir principios metodológicos comúnmente aceptados y unificados con los de otras zonas turísticas de España, de modo que se fuese consolidando a lo largo de todas las zonas turísticas la existencia de una red de información a nivel local, estructurada de manera más rigurosa, más transparente, más homogénea y de la que hoy por hoy se carece en España.

Ejemplo de seguimiento del Plan de Acción en la Guía Metodológica de Andalucía



Los PRIDET se configuran como instrumentos de acción complejos que se realizan por fases, con financiación público-privada compartida, con sistemas de participación y cooperación y que cuentan con sistemas de evaluación y seguimiento transparentes. Sólo así puede compatibilizar el rigor en la gestión con la visión a largo plazo y el respaldo social que requieren.

8. LA FINANCIACIÓN DE LOS PRIDET

8.1. MARCO FINANCIERO, DINAMIZACIÓN DE LA INICIATIVA PÚBLICA Y COOPERACIÓN INTERADMINISTRATIVA

La puesta en marcha de los PRIDET supone fundamentalmente el acometer un proceso de recuperación y elevación del valor económico, ambiental y social de un conjunto de activos públicos y privados que hasta ahora han sustentado y promovido el desarrollo económico de los destinos españoles del litoral mediterráneo y las islas, pero que se enfrentan a una creciente pérdida de competitividad por problemas de degradación y obsolescencia, que les hace cada día más difícil el poder responder adecuadamente a los desafíos generales y turísticos del siglo XXI.

Desde esta perspectiva, los PRIDET se conciben como el instrumento director de las actuaciones de inversión destinadas a equilibrar y hacer más sostenible el desarrollo turístico del litoral y a revalorizar los elementos patrimoniales, ya amortizados, necesarias para garantizar la continuidad de la actividad turística como motor del crecimiento económico y la generación de renta y empleo durante otro ciclo.

La necesidad de un marco integral de financiación de activos públicos y privados

La capacidad de reconversión integral de un destino derivada de un PRIDET será directamente proporcional a la movilización de recursos para la recualificación y revalorización tanto de los bienes de naturaleza pública (núcleos turísticos, accesos, playas, zonas verdes, mobiliario urbano, patrimonio histórico y cultural, etc.), como de los activos de propiedad privada (establecimientos hoteleros, edificaciones residenciales, establecimientos de restauración y/o de ocio, comercios, etc.), todos ellos responsables y determinantes de la percepción y satisfacción final del turista que lo visita.

El marco de financiación y los instrumentos en los que se materialice la viabilidad económica de los PRIDET deben responder, por tanto, a las particularidades y estado de situación de cada uno de los posibles tipos de activos a valorizar. Esto supone promover la dinamización de fondos públicos y privados hacia la inversión, tanto por razones de interés general, como por la mayor rentabilidad esperada de su explotación turística dentro del nuevo modelo de desarrollo del destino impulsado por los PRIDET.

Ejemplo: Marco o instrumentos de financiación del Plan de Desarrollo Turístico de Acapulco			
Instrumento	Institución	Aplicación	Ámbito
Impuesto predial / territorial progresivo	Aplicado por el Ayuntamiento	Obtención de recursos y limitar la especulación de la tierra	PUBLICO
Crédito para infraestructura, equipamiento y servicios públicos	BANOBRAS (Banco Oficial de Desarrollo)	Agua Potable, Alcantarillado, Saneamiento, Vial, Carreteras, Puentes y Libramientos, Catastros	PUBLICO
Programa Asociado con el Sector Turismo	SECTUR (Secretaría de Turismo)	Proyectos de Imagen Urbana, Mobiliario, Difusión y Orientación de Inversiones en la Zona	PUBLICO
Fondo Suelo-Reserva Territorial (FS-RT)	Mezcla de recursos: municipal-estatal-federal (+promotores privados)	Constituir Reserva Territorial	PUBLICO
FOMIN.	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Estimular el crecimiento del sector privado. Capacitación en turismo, gestión de calidad, normas sobre aptitudes y acreditación para el sector turístico, desarrollo sostenible y ecoturismo, mejoramiento de la capacidad de organización	PRIVADO

Ahorro de energía	FIDE	de productos turísticos, etc Proyectos de ahorro de energía	PRIVADO PÚBLICO
MPYME Turísticas	BANAMEX, BANCOMEXT, BANORTE, BANCOMER, VITAL, SANTANDER, SERFIN, NAFIN Y FONAES	Capital de trabajo, Modernización, Ampliación, Asistencia Técnica, Capacitación, Proyectos Ecológicos, Instalación	PRIVADO
Emisión de bonos de deuda	Aplicado por el Ayuntamiento	Cualquier aplicación	PUBLICO
Impuestos a servicios, turismo y transporte	Aplicado por el Ayuntamiento	Cualquier aplicación	PUBLICO
Consortio Inmobiliario o Urbanización Consorciada	Ayuntamiento con Iniciativa Privada	Para Urbanización o Desarrollo Turístico	PUBLICO- PRIVADO
Fuente: FONATUR (Fondo Nacional de Turismo de México)			

La capacidad de dinamización de la inversión pública

En este contexto, el conjunto de las Administraciones Públicas españolas, en sus distintos niveles, han de jugar un papel protagonista y tomar la iniciativa inversora en el desarrollo de los PRIDET, por las siguientes razones:

- Está en juego el primer sector de la economía española tanto en aportación al PIB como en generación de empleo. Hay que evitar un posible deslizamiento, no deseado, de reducción del ingreso marginal por cada nuevo turista que visita España, que pudiera derivarse del deterioro de la calidad de algunos de nuestros productos y/o destino turísticos por problemas de masificación, congestión e indiferenciación, dados los importantes efectos negativos que repercutirían a medio plazo sobre el sistema económico y ambiental del litoral español.
- Los distintos niveles de la Administración Pública tienen competencias directas sobre la dotación y gestión de un amplio espectro de elementos que afectan a los servicios disfrutados por el turista (seguridad, abastecimiento y saneamiento de agua, recogida y tratamiento de residuos, limpieza viaria y de playas, información turística, promoción del patrimonio cultural, etc.). Éstas se amplían sobre otros ámbitos, si cabe más importantes, como la configuración del entorno medioambiental, con implicaciones sobre los sistemas naturales, la accesibilidad, la movilidad, el esparcimiento o el paisaje, determinantes de la calidad del destino.
- Las actuaciones de revalorización del entorno a través de inversiones en activos naturales, culturales y urbanísticos de naturaleza pública ejercen además de gran estímulo para la dinamización de la inversión privada. La capacidad de recuperación del sistema ambiental y urbanístico, a través de las distintas actuaciones previstas en los PRIDET elevará, como ha sucedido en otros entornos urbanos, el valor económico de los activos privados localizados en el destino y la futura rentabilidad esperada de su explotación. Como resultado cabe esperar la puesta en marcha de procesos de rehabilitación/reconversión, bien directamente por su propietario o a través de

operaciones de compra/venta para adecuarlo a los principios del nuevo modelo turístico impulsado por los PRIDET para el destino.

- Se requiere en definitiva e inicialmente de la ascendencia y capacidad de liderazgo de las Administraciones Públicas para generar un “clima de ilusión social” que avale y promueva la puesta en marcha de las acciones contempladas en el proyecto. El apoyo de la sociedad local y la implicación empresarial necesarias para garantizar el éxito de los PRIDET precisa en las primeras fases, de actuaciones que ejerzan un “efecto demostración”, reflejando el compromiso inalterable adquirido por las máximas autoridades públicas para su consecución.

La participación y cooperación inter administrativa

La magnitud de la inversión necesaria para acometer un proceso de reconversión integral de un destino turístico, su transversalidad, su plazo de realización y su extensión sobre ámbitos competenciales de los tres niveles de la Administración Pública exige la participación y corresponsabilidad sobre la financiación de las actuaciones a poner en marcha tanto de la Administración Central, como de la Autonómica y Local.

En este punto, cabe señalar que el grado de participación de cada una de ellas no debe, sin embargo, limitar el volumen de inversión a comprometer, como puede haber sucedido en alguno de los Planes de Excelencia Turística aplicados en los últimos años en España, por lo que se propone un mayor protagonismo financiero por parte de las Administraciones Central y Autonómica, frente a los Ayuntamientos implicados. Desde esta perspectiva y dada la envergadura y magnitud económica que se entrevé que requerirán los PRIDET, sería razonable plantear escenarios de distribución de la financiación en el entorno de 40% Administración Central, 40% Administración Autonómica y 20% Administraciones Locales.

Las aportaciones financieras deben desarrollarse en un marco de cooperación inter administrativa, institucionalizada a través de la utilización de cualquiera de las figuras jurídicas previstas en la legislación vigente, de manera que le confieran el carácter de permanencia temporal imprescindible.

8.2. LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN

La amplitud y coste que anticipamos que supondrá la inversión en la recualificación del patrimonio natural y de los activos localizados en un destino para su reposicionamiento turístico requieren la combinación de las múltiples e importantes posibilidades presupuestarias emanadas de las diferentes Administraciones Públicas con los adecuados mecanismos de estímulo de la inversión privada, gestionados de manera que maximicen su eficiencia y eficacia en el tiempo.

Nos encontramos ante una iniciativa que supera por su naturaleza y alcance los actuales Planes de Excelencia y Dinamización Turística, sin perjuicio de que conceptualmente se inspiren en la valiosa experiencia que la implantación de dichos planes ha supuesto en términos de financiación, gestión y cooperación interadministrativa y público-privada.

En este sentido, a continuación se plantean, a modo de propuesta, las principales claves que han de marcar la accesibilidad a los recursos financieros disponibles y su aplicación para la financiación de los PRIDET.

El compromiso de una aportación presupuestaria ad hoc para la aplicación de los PRIDET por parte de las Administraciones Públicas implicadas

En función de la aproximación de porcentajes sugerida anteriormente y tal como actualmente sucede en los Planes de Excelencia y Dinamización Turística, el compromiso de aportación a varias bandas podría institucionalizarse a través de la firma de un convenio entre los diversos niveles de la administración Pública comprometidas en cada caso y asociarse a la creación de una sociedad de gestión de inversiones o a la colaboración de algunas de las existentes en los destinos turísticos del litoral (como GISA en Cataluña o GIASA en Andalucía). Su participación dotará la necesaria flexibilidad y profesionalidad a la gestión de las inversiones comprometidas, a la vez que favorecerá y facilitará las actuaciones conjuntas con el sector privado (ver apartado siguiente).

FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LOS PRIDET

Agentes	Aportaciones		Reorientación		Ingresos de Explotación	Otras (Tasas, impuestos)
	PRIDET	Reorientación Presupuestaria	Endeudamiento	Plusvalías		
<i>Administración Central</i>	*	*				
<i>Administración Autónoma</i>	*	*		*		*
<i>Corporaciones Locales</i>	*	*		*		*
<i>Sociedad Gestora de infraestructuras</i>			*	*	*	*
<i>Empresas</i>			*	*	*	*

La orientación y coordinación de las fuentes de financiación presupuestarias ya existentes en las áreas geográficas y ámbitos de actuación de los PRIDET.

El carácter integral que debe inspirar la aplicación de los PRIDET abarca un amplio conjunto de actuaciones para las cuales, en muchos casos, ya se dispone de dotaciones presupuestarias asignadas dentro de diferentes planes y programas diseñados por las distintas Administraciones Públicas que, una vez reorientados, podrían en su caso ser empleados para financiar actuaciones en las zonas y ámbitos concretos que contemplan los PRIDET.

Este principio sería susceptible de regir la asignación de fondos procedentes tanto de la Administración Central y Autónoma, como muy especialmente de la Unión Europea, en su doble vertiente de Fondos Estructurales (FEDER y FSE) como de Fondos de Cohesión. Esto dibuja la presencia de distintas posibilidades de financiación en función de los territorios objetivos y de la adscripción de cada uno de ellos a los criterios de reparto de los fondos comunitarios. Así, por ejemplo, en las zonas localizadas en regiones calificadas como Objetivo 1 por parte de la Unión Europea, se podría disfrutar de los Fondos Estructurales cuyo destino se recoge en los correspondientes Programas Operativos Regionales (P.O.), aprobados actualmente para el período 2000-2006.

De estas iniciativas se podrían favorecer los destinos con problemas de madurez localizados en las Comunidades Autónomas de Andalucía, Canarias, de Valencia y Murcia, cuyos P.O. ya plantean la posibilidad de dirigir recursos a la financiación de actuaciones recogidas en la naturaleza de los PRIDET (ver cuadro adjunto como ejemplo el caso andaluz).

Ejemplo: Actuaciones contempladas en el P.O. de Andalucía, susceptibles de aplicarse a zonas turísticas	
Eje	Medida
1. Mejora de la Competitividad y Desarrollo del Tejido Productivo. Presupuesto elegible FEDER 2004-2006:372 millones de €	1. Apoyo a empresas. Mejorar el aprovechamiento del sector turístico a través del apoyo a proyectos turísticos. 5. Mejora de las condiciones de financiación de las empresas. 10. Desarrollo, Promoción y Servicios a las Empresas Turísticas
3. Medio ambiente, Entorno Natural y Recursos Hídricos. Presupuesto elegible FEDER 2004-2006:1.111 millones de €.	5.Actuaciones medioambientales en costas. Lucha contra la erosión y degradación del medio costero y a la restauración y conservación de playas. 6.Protección y regeneración del entorno natural. 8. Regeneración de suelos y de espacios
5. Desarrollo Local y urbano- Presupuesto elegible FEDER 2004-2006: 211 millones de €	1. Rehabilitación y equipamiento de zonas urbanas 2. Mejora de los sistemas de transportes urbanos 7. Infraestructuras turísticas y culturales 8.Conservación y rehabilitación del patrimonio Artístico y Cultural 9. Instalaciones deportivas y de ocio
6. Redes de Transporte y Energía. Presupuesto elegible FEDER 2004-2006:1.990 millones de €	1. Carreteras 4. Puertos. Mejora de instalaciones portuarias
Fuente: P.O. de Andalucía 2000-2006	

El acceso al endeudamiento

Este recurso sería válido para financiar aquellas actuaciones que por su capacidad de generación de beneficios socio-económicos a largo plazo, pueda justificar el traslado de su pago a las generaciones futuras.

La aplicación de fórmulas de financiación orientadas al mercado que favorezcan la participación del sector privado

En este sentido, los PRIDET deben ser una iniciativa en la que, al obtenerse ingresos de la explotación de las diversas actuaciones suficientes para cubrir su inversión, se apliquen los nuevos sistemas de endeudamiento “fuera de balance” que puedan servir para financiar actuaciones bajo esquemas de mayor eficiencia y flexibilidad en su gestión.

Los recursos que eventualmente se puedan generar por el propio PRIDET

Efectivamente, el desarrollo del propio Proyecto puede generar un incremento del valor económico de activos y terrenos, tanto de naturaleza pública como privada, derivado de las actuaciones de inversión sobre el entorno.

Otras medidas especiales

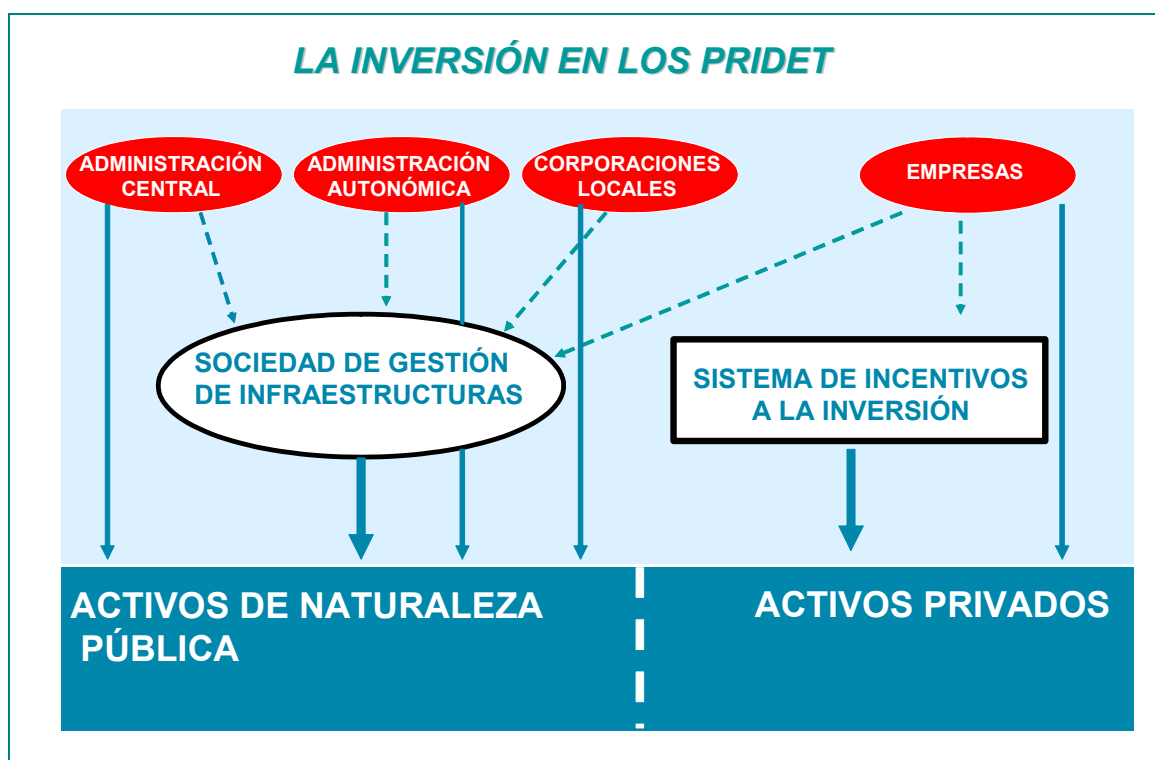
Con carácter general, la introducción y/o desarrollo de apartados legislativos que favorezcan la capacidad de financiación de empresas y administraciones públicas implicadas en el desarrollo de los PRIDET.

En este punto, es necesario mencionar las potencialidades que, por ejemplo, introduciría en Canarias la reforma de la regulación de la Reserva para Inversiones de Canarias (RIC) recogida en la Ley 19/1994, de 6 de julio, de modificación del Régimen Económico y Fiscal

de Canarias, de manera que potenciara el uso de las dotaciones consignada por RIC a la rehabilitación y reconversión de activos usados.

En el mismo sentido, en el caso de Baleares provocaría el desarrollo de Ley 30/1998, de 29 de julio, del Régimen Especial de las Illes Balears, en cuyos artículos 16 y 30 se recoge la inversión en infraestructuras y elementos de oferta turística complementaria, básicos y consustanciales con la filosofía de los PRIDET.

Así mismo, sin ser objeto específico del ámbito de los PRIDET, la inclusión de los municipios favorecidos por los PRIDET en la definición final de municipio turístico contemplada en la reciente modificación de Ley 39/1988, de 28 de diciembre, Reguladora de las Haciendas Locales, les permitiría aprovechar las nuevas figuras de financiación contempladas en la misma.



8.3.EL SISTEMA DE GESTIÓN Y LOS INSTRUMENTOS DE FINANCIACIÓN

El sistema de gestión de la inversión pública

Los últimos cambios legislativos sobre el sector público español (la Ley de Contratos Públicos, y en especial lo referente al régimen de Concesiones) se han dirigido hacia la modernización de su funcionamiento, avanzando hacia un aumento y mejora en la eficiencia en la gestión de las actuaciones de inversión y prestación de servicios. Su impulso responde al fomento de la participación ciudadana y empresarial en el diseño de las acciones públicas, la colaboración entre las diversas entidades públicas para favorecerse de economías de escala en la prestación de servicios y la cooperación con el sector privado, bien a través de la gestión indirecta y/o mediante la creación de empresas mixtas que se rijan por los principios del mercado.

La gestión del proceso de reconversión y del conjunto de inversiones asociadas se considera un elemento central para garantizar el éxito de los PRIDET, teniendo necesariamente que tomarse como referencia los nuevos principios que marcan la participación pública en el sistema económico y la creciente implicación del sector privado en sus actividades.

Desde esta perspectiva, los PRIDET deben impulsar un sistema de gestión y el uso y diseño de instrumentos de financiación que favorezcan la participación del sector privado como vía para compartir los compromisos de inversión y los riesgos inherentes a una operación de reconversión como la planteada.

Como se ha mencionado ello lleva aparejado, desde el principio, promover una orientación al mercado del sistema de financiación y gestión de tales inversiones que favorezca la flexibilidad en su puesta en marcha, a la vez que reduzca el impacto sobre los niveles de endeudamiento de las administraciones públicas implicadas, en un escenario de estabilidad presupuestaria como el actualmente defendido por el Gobierno Español.

Para su consecución, y dado que la mayor parte del gasto se concentra en operaciones de inversión pública, se entiende que un instrumento adecuado para responder a estos principios, por otro lado cada vez más extendido entre las Comunidades Autónomas y algunas Corporaciones Locales, sería la constitución o apoyo de alguna de las ya existentes Sociedades de Gestión de Infraestructuras.

No olvidemos que en su origen surgieron para el desarrollo de grandes proyectos de inversión asociados a eventos deportivos de gran trascendencia turística, como es el caso de Gestión de Infraestructuras, S.A. (GISA) en Cataluña para las inversiones de las Olimpiadas de Barcelona, o Gestión de Infraestructuras de Andalucía (GIASA) para la adecuación de las instalaciones de Sierra Nevada de cara al Campeonato del Mundo de Esquí, o para el desarrollo de proyectos urbanísticos como Áreas de Promoción Empresarial, S.A. (ARPEGIO) en Madrid, encargada, entre otros múltiples proyectos del desarrollo del parque de la Warner Bros en el municipio de San Martín de la Vega

Ventajas de fórmulas societarias en la gestión de actuaciones de inversión

- Maximizar la eficiencia en el uso de recursos públicos, sirviendo como instrumento canalizador de las aportaciones financieras de las distintas Administraciones implicadas.
- Minimizar el coste financiero de las distintas inversiones e impulsar el uso de aquellos instrumentos que limiten el impacto de la carga financiera sobre las Administraciones Públicas implicadas a través del sistema de Project Finance Público.
- Dotar de flexibilidad a la gestión de los procesos de contratación y ejecución de las actuaciones diseñadas en los PRIDET.
- Impulsar y favorecer la participación y compromiso de la inversión privada en la financiación de aquellas actuaciones donde se pudieran derivar ingresos procedentes de su explotación (campos de golf, museos, marinas, accesos, aparcamientos, esponjamientos con transferencia de aprovechamientos urbanísticos, etc.)

En líneas generales, se trata de empresas creadas por las Administraciones Públicas para gestionar por cuenta de las mismas intervenciones diversas. Actúan a través de un mandato de la administración correspondiente, por la que se encarga de la ejecución de una obra, abonándole todos o parte de los gastos en los que ésta incurre a través de subvenciones de capital, y financiando el resto con los ingresos de mercado que ha sido capaz de generar con la participación del sector privado.

Una sociedad así constituida debiera tener conexiones muy estrechas o incluso llegar a formar parte de la estructura organizativa contemplado bajo la figura de la Entidad de

Gestión del Plan, de forma que se erigiera en el instrumento ejecutor de los proyectos de inversión contemplados en los PRIDET.

En este marco, la sociedad de gestión puede además utilizar e impulsar las figuras jurídicas existentes para la participación del sector privado en la construcción y financiación de infraestructuras o la prestación de servicios básicos (limpieza viaria o de playas, recogida de residuos) contenidos en los PRIDET, tales como la Concesión de Obras o la Concesión de Servicios regulada por el Real Decreto 2/2000, de 16 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas, o la participación en sociedades mixtas, con el mismo objeto. Así mismo, en este marco podría acceder a las los instrumentos de financiación contempladas a tal efecto por la normativa vigente, expuestos en el cuadro adjunto.

Instrumentos Financieros

- La aplicación de tasas o precios públicos pagados por el usuario de la obra o el servicio, o su asunción por parte de la administración correspondiente a través de sistemas de peaje en sombra.
- Préstamos o valores con garantías, (acudiendo a prestamistas con condiciones preferenciales como el Banco Europeo de Inversiones).
- El Leasing financiero, operativo o renting.
- El Censo enfitéutico.
- La Cesión de derechos.
- La Titulización de derechos de crédito.
- Participaciones accionariales y préstamos participativos.
- Avaes

Los incentivos a la inversión privada

Como se ha repetido en numerosas ocasiones, uno de los pilares de la financiación de los PRIDET es la dinamización del capital privado, tanto para participar en las actuaciones de inversión de naturaleza pública a través de las fórmulas jurídicas antes mencionadas, como sobre todo para acometer la renovación de los activos de naturaleza privada y adecuarlos al nuevo modelo definido para el destino.

No cabe duda que el mayor de los incentivos para impulsar la inversión de empresarios y personas físicas en el destino procede de las expectativas que se generen sobre sus posibles mejoras de rentabilidad y su consecuente incremento en el valor de los activos como resultado de las necesarias inversiones de reconversión y el efecto directo sobre la mejora del entorno.

No obstante, para superar los problemas de acceso y coste de la financiación necesaria derivados del pequeño tamaño de algunas de las empresas presentes en el destino (establecimientos de alojamiento, bares, restaurantes, chiringuitos, pequeños comercios) e impulsar y facilitar las actuaciones privadas de inversión se considera necesario diseñar un marco que combine la puesta en marcha de diferentes tipos de incentivos y de medidas de estímulo resumidas en el siguiente cuadro.

Posibles incentivos para el impulso de los PRIDET

De índole financiera:

- Ayudas directas a la inversión en rehabilitación y mejora de activos físicos (fachadas de edificios, maquinaria de establecimientos de restauración, etc.)
- Acceso a instrumentos crediticios en condiciones preferenciales (especialmente en términos de período de carencia, plazos de amortización y en menor medida de la subvención de los tipos de interés).
- El establecimiento de un sistema de garantías recíprocas que favorezca el acceso a la financiación.
- Estimular la constitución de “Nuevos Fondos de Inversión Inmobiliaria” ajustados a estos fines y con incentivos “ad-hoc”.

De índole legal:

- Modificaciones del planeamiento que permitan el cambio de usos del suelo y su adecuación a los nuevos parámetros del modelo turístico a impulsar.
- Desarrollo de ordenanzas municipales que impulsen la puesta en marcha de decisiones de inversión para la adecuación de los activos.
- Facilitar transferencias de aprovechamiento a zonas en segundas líneas para favorecer procesos de esponjamiento en los frentes de costa.

De índole administrativa:

- Agilización de los trámites administrativos (como las licencias de obra) para la puesta en marcha de la inversión y la reducción de su coste de oportunidad.
- Asesoramiento técnico y legal para la puesta en marcha de las acciones de reconversión y/o rehabilitación.

De índole fiscal:

- Estímulos fiscales a las actividades que cooperen en los procesos de cualificación, ambientalización, certificación etc. etc. contemplados en los PRIDET.

La financiación de los PRIDET requiere un marco de estímulos y cooperación muy ágil, estrecha, e imaginativa, entre las administraciones públicas y el sector privado, que eleven la rentabilidad y el valor patrimonial de un buen número de activos del litoral español, para que, entre otros, la contribución del sector turístico siga siendo determinante para el desarrollo del país.