

EL TURISMO ANTE SU ENCRUCIJADA: PROTAGONIZAR LA RECUPERACIÓN Y EL CAMBIO DE MODELO PRODUCTIVO

Eva Hurtado

Óscar Perelli

Exceltur

RESUMEN

El futuro de la actividad turística en España pasa por garantizar la máxima supervivencia empresarial a corto plazo, priorizando la vacunación, extendiendo el esquema de los ERTE hasta finales de año, dando apoyo financiero con ayudas directas a las empresas solventes y valorando la posibilidad de establecer quitas parciales para mitigar el riesgo del elevado endeudamiento. Superado este reto, a largo plazo, el futuro del sector turístico español depende de su capacidad de articular una estrategia de regeneración de la propuesta de valor de los destinos turísticos españoles del Mediterráneo y las islas acordes con los retos del siglo XXI, ante la oportunidad única que introducen de forma excepcional los fondos europeos *Next Generation*.

PALABRAS CLAVE

Turismo, Impacto, Tejido empresarial, Supervivencia, Solvencia, Regeneración, Destinos pioneros, Fondos europeos, Prosperidad, Sostenibilidad.

El sector turístico español se encuentra ante una encrucijada histórica. En el corto plazo, se enfrenta al reto de garantizar la máxima supervivencia del tejido productivo turístico, afectado por el impacto sin precedentes sobre los ingresos y la solvencia de las empresas, debido al desplome de los viajes por las medidas administrativas de confinamiento, restricciones a la movilidad y al contacto social para el control sanitario de la covid-19. La pandemia ha paralizado prácticamente la actividad turística durante más de catorce meses, con breves ventanas de actividad testimonial. En mayo de 2021, a las puertas del inicio de la reactivación de las ventas, el futuro inmediato para el conjunto de la cadena de valor turística pasa por garantizar la máxima supervivencia empresarial y favorecer una salida de la crisis con el mayor nivel de solvencia posible. Para ello es clave seguir priorizando el proceso de vacunación y extender lo antes posible la llegada de ayudas directas a las empresas solventes, junto al mantenimiento del esquema de los ERTE hasta finales de año y valorar la posibilidad de quitas

parciales para mitigar el riesgo de los elevados niveles de endeudamiento de muchas empresas turísticas, que van a condicionar su potencial de recuperación e inversión futura.

Este desafío coincide con la oportunidad única para impulsar la deseada transformación de los destinos y líneas de producto con mayores desafíos competitivos, concentrados en el litoral mediterráneo y las islas, que introducen de forma excepcional los fondos europeos *Next Generation* EU. A largo plazo, la sostenibilidad y contribución del sector a la sociedad y economía española depende de su capacidad para impulsar una estrategia país de regeneración de la propuesta de valor de los destinos turísticos españoles del Mediterráneo y archipiélagos balear y canario, donde se genera el 70% del PIB turístico en España, el 8,7% de toda la economía española y el 8,8% del empleo turístico existente en España. Las próximas páginas se centran en exponer y justificar las bondades para la economía española de afrontar adecuadamente ambos desafíos.

1. Retos a corto plazo.

Garantizar la máxima supervivencia y solvencia de empresas del sector turístico, tras el elevado endeudamiento por los meses sin ingresos y la ausencia de cobertura a través de ayudas directas

Las ramas de actividad relacionadas con el turismo han sido las más golpeadas por las severas medidas sanitarias para controlar la pandemia. Sin ánimo de ser exhaustivos, el impacto de estos meses de bloqueo de los desplazamientos turísticos, de magnitudes sin precedentes en la historia reciente, se ha concretado en un retroceso de la actividad económica generada por el sector a niveles de hace veinticinco años y unos niveles de llegadas de turistas internacionales y de ingresos de comienzo de los años setenta.

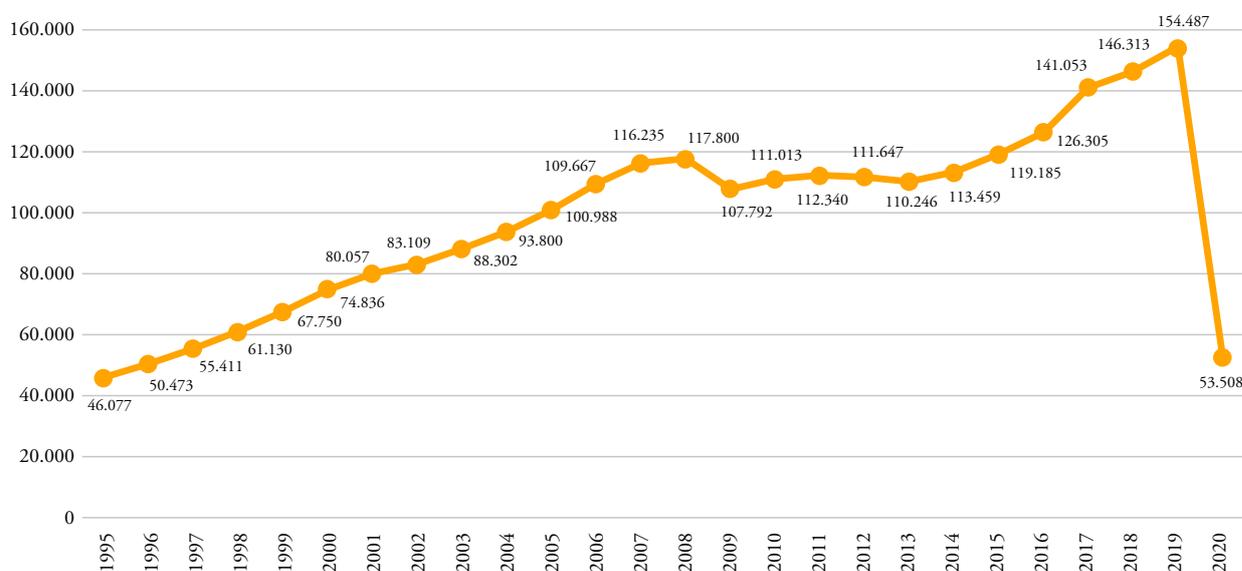
En los catorce meses transcurridos de pandemia, que coinciden con el cierre de este artículo, la caída de actividad económica constatada en las ramas turísticas asciende a 134.000 millones de euros (el equivalente al 80% de la economía griega) y la media de empleos turísticos afectados durante el mismo período se elevó a 823.000 personas en media (similar a toda la afiliación

en 2019 de la industria alimenticia, la fabricación de automóviles, el sector textil y la química en España).

Ante la ausencia de actividad e ingresos, las ramas turísticas han concentrado el mayor número de trabajadores protegidos por los ERTE (el 45% durante los meses de pandemia) y las necesidades de crédito cubiertas por los avales del Instituto de Crédito Oficial (128.000 empresas con financiación de más de 17.000 millones de euros, según información del Ministerio Industria, Comercio y Turismo). Además, han encabezado el número de empresas y volumen de rescate solicitado al fondo de reserva para el apoyo a la solvencia de empresas estratégicas, gestionado por la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI): el 61% de las empresas que han acudido al rescate pertenecen a la cadena de valor turístico y han aglutinado el 55% del importe solicitado (1.714 millones de euros).

La factura acumulada es de magnitudes históricas, la recuperación del sector tardará en llegar, y en su tránsito, el entramado productivo del sector turístico español se verá mermado por la desaparición de empresas (30.000 hasta la fecha según los datos de

Gráfico 1
Evolución PIB turístico 1995-2020

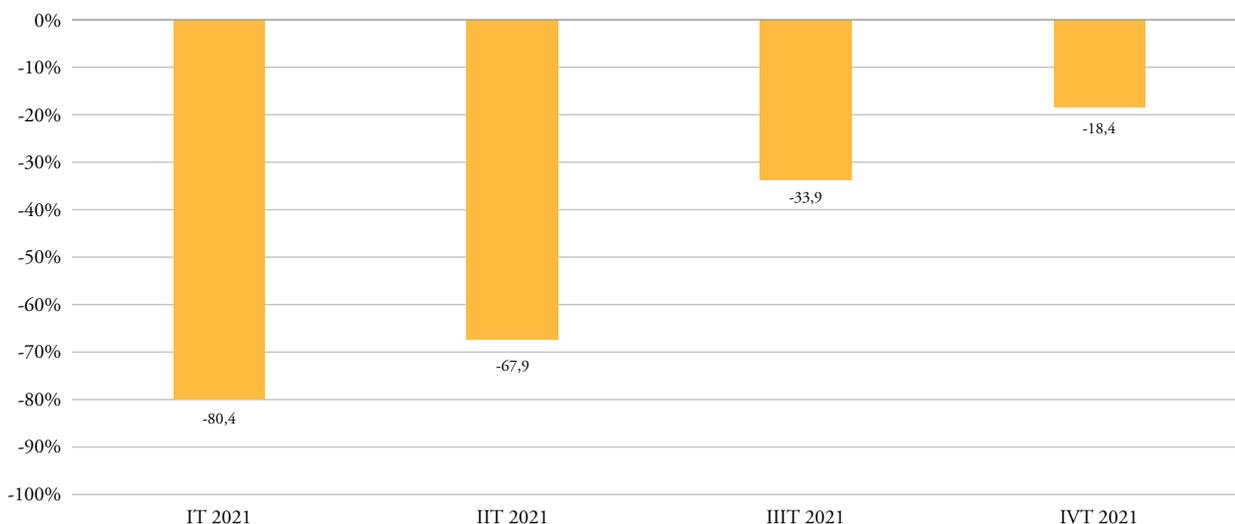


Fuente: Cuenta Satélite del Turismo del INE y Exceltur (2020).

Gráfico 2

Evolución prevista PIB turístico en el corto plazo

En porcentaje



Fuente: Exceltur (abril 2021).

cuentas de cotización a la Seguridad Social, a pesar de la moratoria concursal hasta diciembre de 2021), aumentando la probabilidad de insolvencia conforme se prolongan las semanas con niveles reducidos de actividad, como los que todavía se anticipan en algunos territorios para los próximos meses.

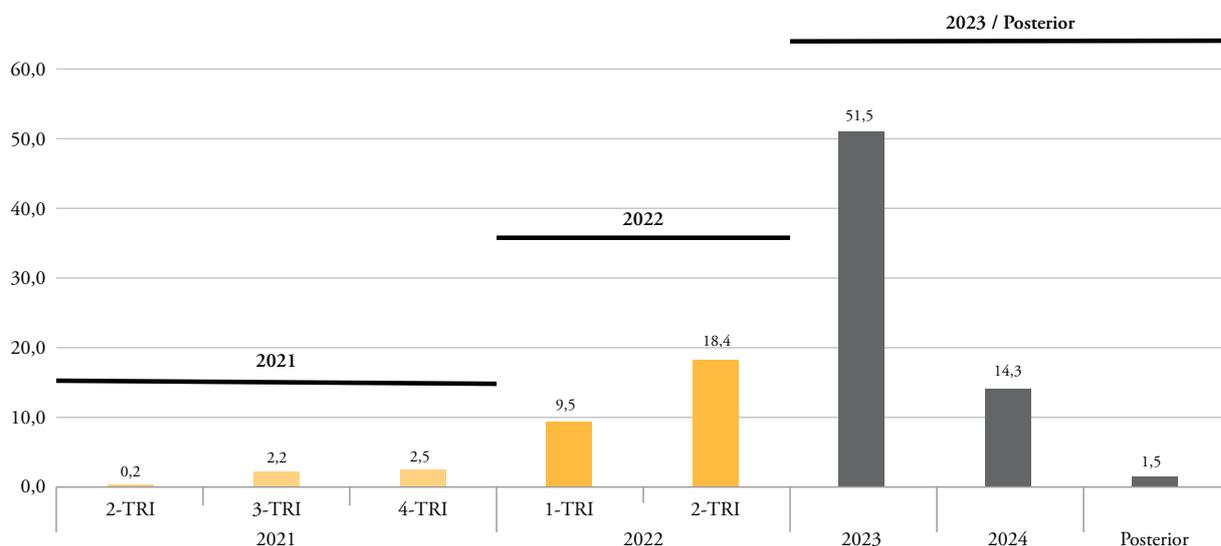
Aunque el inicio de la reactivación de la actividad turística en los destinos españoles se espera comience a tomar entidad en la segunda mitad de 2021, al turismo le queda un largo camino hasta llegar a los niveles prepandemia. El avance del proceso de vacunación masiva en los países occidentales (1) y el control de la incidencia de la pandemia está permitiendo la relajación de las medidas administrativas a la movilidad, ya evidente entre territorios españoles desde el levantamiento del estado de alarma el 9 de mayo, lo que se está traduciendo en un impulso de las reservas y las ventas para los próximos meses. A pesar de la constatada reactivación, los niveles de actividad todavía se mantendrán muy por debajo de los anteriores a la pandemia, concretamente se espera que alcancen el 70% en la segunda mitad del año, según el escenario central del mes de abril de Exceltur, tal y como refleja el gráfico 2.

Para que muchas empresas turísticas se beneficien y gestionen con éxito la reactivación, es clave que en el muy corto plazo (próximas semanas) se siga fortaleciendo el proceso de vacunación, para mantener la reducción de la incidencia (la mejor ayuda para el tejido turístico es retomar la actividad). No es menos importante en esta línea que se extienda el alcance y cobertura de las medidas que han mantenido hasta la fecha al tejido empresarial turístico, los ERTE especialmente, junto a la llegada urgente de las ayudas directas a empresas solventes (más de dos meses después todavía se están esperando las aprobadas por la Administración Central el 12 de marzo de 2021, que, en todo caso, se sitúan en cuantías muy inferiores a las otorgadas por otros países europeos).

Las medidas adoptadas (ERTE, avales públicos y moratorias), junto a la refinanciación privada a la que han acudido las empresas del sector para cubrir sus necesidades de liquidez, han frenado hasta la fecha la deconstrucción del tejido empresarial turístico, pero han situado a las compañías del sector en niveles muy elevados de endeudamiento, que con los escenarios de recuperación de ingresos pasa a ser difícil que no lastren su solvencia financiera y capacidad de inver-

Gráfico 3**Porcentaje de empresarios que esperan recuperar niveles de facturación de 2019**

En porcentaje



Fuente: Encuesta de Confianza de Exceltur (abril 2021).

sión. Ello es debido a que el 51,5% de las empresas del sector no espera que se recuperen los niveles de ingresos (liquidez) prepandemia hasta 2023 e incluso el 15,8% no lo espera hasta 2024, según la opinión empresarial recogida en la encuesta de Exceltur del mes de abril de 2021.

En este contexto, la vulnerabilidad se intensificará en todas las empresas con problemas de solvencia, incluidas las viables con elevados niveles de sobreendeudamiento. A este respecto, el Banco de España observa ya riesgos latentes por el intenso repunte de activos problemáticos (dudosos y en vigilancia especial), que según la autoridad bancaria se concentran en los sectores más afectados por la crisis sanitaria y económica, como son los dependientes del turismo.

Este hecho se agrava por la escasa cobertura de ayudas estatales directas a las empresas de la cadena de valor turística, que se limita a tres empresas turísticas apoyadas por parte de la SEPI y el reducido alcance de las ayudas directas para pymes aprobadas en marzo de 2021, que dos meses y medio después todavía no han llegado a las empresas. Todo ello resulta insignificante en su comparativa con las ayudas directas recibidas por

compañías competidoras con nacionalidad y sede en otros países europeos, que tendrá en el medio y largo plazo unas implicaciones de carácter estructural sobre la capacidad de las empresas turísticas españolas para competir en el mercado global.

La situación financiera en la que van a quedar las empresas turísticas que sobrevivan a la crisis va a limitar enormemente en el medio plazo sus posibilidades de acceso a crédito y, en consonancia, el aumento de la inversión y su capacidad de competir con otras compañías, que sí han recibido un mayor apoyo por parte de sus gobiernos. A efectos de reducir estos riesgos, es momento de valorar una ampliación del alcance de las medidas de apoyo a la solvencia de las empresas turísticas, con sistemas de reestructuración de sus deudas (con quitas), el fomento de mecanismos preconcursales, la revisión del papel de los acreedores públicos y el diseño de mecanismos concursales específicos para sociedades de dimensión reducida, como recomienda el Banco de España (2).

Está en juego no solo recuperar el elevado valor añadido generado históricamente por el conjunto de actividades turísticas (3), sino también a corto plazo salva-

guardar otros elementos claves como: su capacidad de arrastre sobre otros muchos sectores de la economía española, el elevado grado de internacionalización y emprendimiento de las empresas turísticas españolas, su condición de destino líder en el turismo internacional (4), su aporte a la marca país, su papel integrador de colectivos con dificultades de inserción laboral (personas con menores niveles de estudios, especialmente jóvenes y mujeres de mediana edad), su rol en reequilibrio territorial (la presencia de las actividades turísticas se extiende en 4.723 municipios de toda España) y el fomento de la economía local, entre los más relevantes.

2. Retos a medio y largo plazo. Incrementar la aportación de valor del turismo a la sociedad española, generando un nuevo ciclo de prosperidad sostenible a 2050, a través de la transformación competitiva de los destinos pioneros del litoral

De cara al futuro, el turismo se erige como uno de los sectores con mayores perspectivas de crecimiento dentro de la sociedad del ocio. En este contexto, España se sitúa en un lugar privilegiado para aprovecharse de la consolidación de los viajes en las aspiraciones humanas y hacer de nuevo del turismo un motor de desarrollo económico, como lo ha sido a lo largo de toda su historia. Alcanzado a corto plazo el reto de garantizar la mayor supervivencia empresarial del clúster de empresas turísticas impactado por el coronavirus, maximizar esta oportunidad exige un cambio de paradigma en el modelo de desarrollo turístico que ha primado en la historia contemporánea española desde los años sesenta.

El gran reto del sector turístico español se plantea en términos de transitar de un modelo basado en el crecimiento indiscriminado de los ingresos, gracias a un aumento continuado de la llegada de turistas, con unos ingresos reales por turista a la baja, un elevado impacto ambiental y una creciente contestación social, a mejorar su aportación de valor a la sociedad, por un mayor gasto de los visitantes a través de una transformación integral de su oferta, reduciendo su huella ambiental y mejorando sus niveles de rentabilidad empresarial, calidad del empleo y reconocimiento social.

La aspiración a que el turismo mejore su aportación de valor a la sociedad española ayudando a los objetivos de transformación económica, reducción de impacto ambiental y cumplimiento de la agenda social incorpora distintos alcances, retos y medidas en función de la realidad territorial de los destinos españoles, que en 2021 presenta situaciones, oportunidades y necesidades muy distintas. El análisis de la situación de los destinos españoles, las características de su oferta, los condicionantes de su posicionamiento de mercado, su base territorial y el tejido social sugieren que los mayores esfuerzos se centren en la inversión en la revalorización de la actividad turística de los destinos pioneros del desarrollo turístico español localizados en el litoral mediterráneo y las islas. Son ellos, los que todavía hoy concentran la mayor parte de los retos competitivos de su oferta, reciben el mayor volumen de demanda, impacto económico y empleo turístico, a la vez que se localizan los principales desequilibrios ambientales y sociales.

Renovar la propuesta de valor de los destinos del litoral no es un reto novedoso. Ha sido objeto de propuestas concretas desde varios de los distintos ejercicios de planificación país impulsados por el Gobierno de España (5) y las comunidades autónomas del litoral, forma parte de las prioridades y posicionamientos estratégicos de instituciones privadas como Exceltur, a la vez que ha sido planteado por múltiples trabajos y estudios en el ámbito académico (6). Lamentablemente, la falta de un mayor liderazgo público y, sobre todo, la incapacidad financiera por parte de la propia Secretaría de Estado del Gobierno español y, muy especialmente de las corporaciones locales que los gestionan (7), han impedido afrontar hasta la fecha la puesta en marcha de este proyecto de largo plazo clave para el futuro de España.

En este ámbito, lo novedoso es que los fondos del programa *Next Generation* EU (NGEU), materializados en las bases del Plan Nacional de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PNRTR), introducen la capacidad financiera para llevarlo a cabo, de la que nunca se dispuso en las iniciativas anteriores del pasado. Incluso alguno de sus instrumentos, como son los Proyectos Estratégicos para la Recuperación y Transformación Económica (PERTE) que recoge el PNRTR, posibilita

la puesta a su disposición, no solo del presupuesto público necesario, sino, lo que es más importante, del mayor talento multidisciplinar requerido y del modelo de gobernanza para la intervención activa y coordinada del sector privado, con la que multiplicar por cuatro cada euro público invertido en transformación de estos destinos pioneros del litoral español.

Ello es así, porque es en este espacio donde se identifican las mayores oportunidades turísticas de aportar a los objetivos de resiliencia y transformación a largo plazo del sistema económico español en la medida en que:

- *Generan el mayor volumen de actividad económica y empleo turístico:* 108.000 millones de euros (8,5% de la economía española y el 70,5% de todo el PIB turístico) y 1,6 millones de puestos de trabajo (8,8% del empleo en España y el 62% del empleo turístico) aportó el turismo en 2019 en las CC.AA. del litoral mediterráneo y las islas.
- *Aglutinan los territorios con mayores retos de adaptación de su propuesta de valor a los turistas* por su condición de destinos pioneros, desarrollados en los años sesenta, donde se hace más urgente la inversión en la renovación de su oferta, a la vez que más productiva su consecución, si se mejora su propuesta de valor y se orienta hacia los turistas de mayor contribución económica y sensibilidad ambiental.
- *Concentran el mayor know-how, talento e iniciativa empresarial,* con la mayor localización de compañías turísticas y de otros subsectores de la cadena de valor de mayor tamaño, con capacidad para invertir y liderar el cambio, arrastrando a un extenso tejido de pymes. Muchas de estas grandes empresas tractoras son ya referentes internacionales, comprometidos con la renovación de sus instalaciones de alojamiento en España (Meliá, Palladium, Riu, Iberostar), sus flotas de vehículos, como las empresas de alquiler, y sus diferentes propuestas, en el resto de subsectores de la cadena de valor turística (restauración, comercio, ocio, cultura, deporte...).
- *El turismo se erige como la casi única alternativa económica a corto plazo junto con los servicios avanzados a medio plazo,* por las barreras logísticas para la localización de actividades industriales clásicas, especialmente relevantes en los territorios insulares.
- *Se alinean con las preferencias y motivaciones de los turistas de los mercados más próximos y con un mayor nivel de fidelidad,* centrados en el disfrute de experiencias lúdicas, en un buen clima y un entorno costero, que van a seguir dominando los mercados en las próximas décadas (8).
- *Suponen la mayor concentración de población residente y flotante en temporada alta,* asimilable a muchas ciudades medias españolas, sobre la que se puede producir un mayor avance y capacidad e impacto en términos de los objetivos globales de la agenda 2030 y el programa de Resiliencia y otras estrategias transversales del Gobierno de España (Cambio Climático y Energía Limpia, Economía Circular, Competencias Digitales, Emprendimiento).
- *Se identifican los mayores riesgos e impactos derivados del cambio climático y se localizan los ecosistemas más vulnerables.*

Aprovechar esta oportunidad en estos destinos del litoral supone poner en marcha un círculo virtuoso de inversión en la renovación de su propuesta lúdica de valor, con la que generar experiencias turísticas de mayor valor añadido en espacios de alta calidad de vida, que incrementen la rentabilidad de sus empresas. Su desarrollo permitiría atraer, retener y fidelizar a los perfiles de turistas que dejen mayores ingresos y efectos multiplicadores, por su mayor gasto, estancias más largas y extendidas de forma más equilibrada en el tiempo, con un efecto directo sobre un mayor y mejor empleo y con contratos de mayor estabilidad.

Ello implica asumir la cultura de la renovación integral de lo construido, frente a la lógica de promoción inmobiliaria de nuevas plazas (tanto residencial como turística) que ha primado en el pasado. A través de esta estrategia de inversión en renovación de lo edificado y el rediseño de los sistemas de movilidad, se avanzaría paralelamente en la gradual descarbonización de las actividades turísticas, la recuperación de la biodiversidad y la paulatina adaptación a los retos del cambio climático.

Su efecto no se limitaría exclusivamente a las actividades directamente en contacto con los turistas debido a la capacidad multiplicadora del sector turístico sobre otros sectores. La agricultura y ganadería de proximidad al albur de la apuesta por la economía circular, el propio

sector de la construcción especializada en la rehabilitación alineada con el objetivo de la revalorización, el clúster energético enfocado en el avance en la descarbonización y las empresas de tecnologías aplicadas a la gestión del destino y la integración de la cadena de valor turística serían algunas de las actividades beneficiadas.

Así mismo, y de forma indirecta, la apuesta por espacios de alta calidad de vida debería facilitar un mayor aprovechamiento del parque residencial ya construido, a través de las oportunidades de la deslocalización laboral de profesionales de alto valor añadido y la eventual localización de empresas de servicios avanzados y profesionales liberales.

Ni las ciudades, ni los destinos de interior y la España Verde reúnen características similares, siendo, como son, territorios con un gran potencial turístico. En el caso de los destinos urbanos, los retos principales se concentran en cómo ser capaces de gestionar su actual atractivo, fruto de la notable inversión pública y privada en la puesta en valor de sus espacios públicos y recursos turísticos que han acompañado su proceso de transformación urbana, y atraer con la conectividad

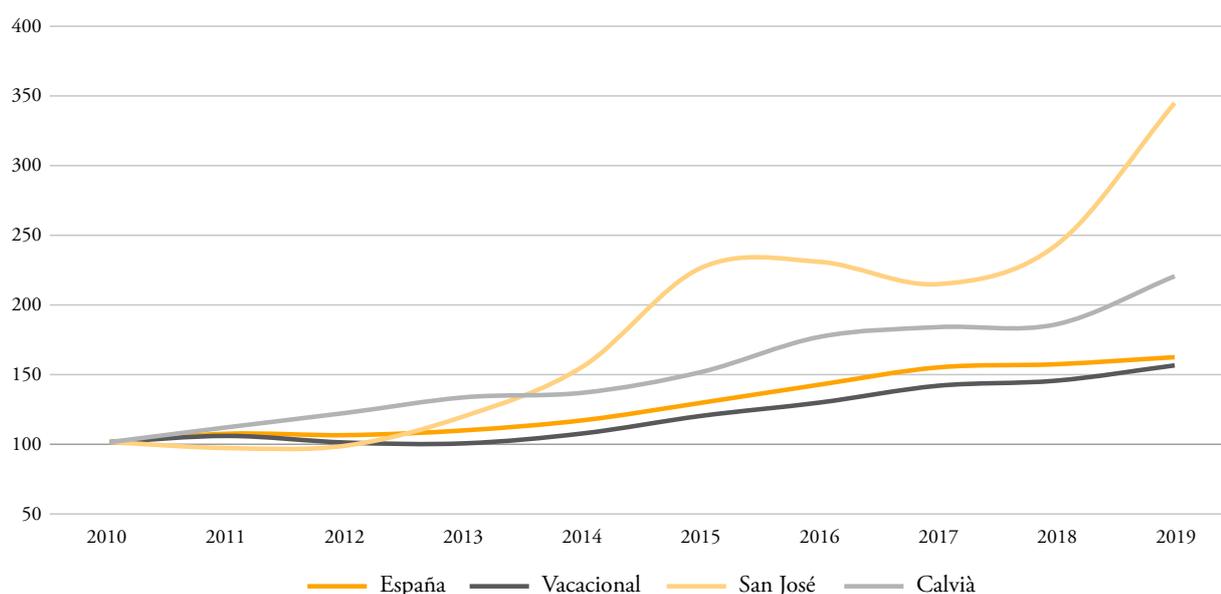
adecuada a los turistas más interesantes, limitando el efecto desbordante sobre su capacidad de acogida y el mantenimiento de la vida local en los centros del crecimiento descontrolado de las viviendas de uso turístico. Con un intenso aumento de la oferta alojativa y de actividades lúdicas a los ritmos de la realidad urbana, la incidencia y capacidad de generar un impacto relevante para los objetivos agregados del país del turismo de interior son limitados. Más allá de suponer una fuente de generación de riqueza local para mantener a la población en el medio rural, las cifras potenciales de una apuesta turística en el medio rural no dejan de ser escasas. Ello es debido al constatado carácter estacional de su disfrute (limitado al fin de semana (9) y los períodos festivos) y su dificultad de generar, salvo casos y propuestas excepcionales, una capacidad de diferenciación que genere viajes más allá de los de proximidad (10).

2.1. *Los ejemplos de algunos destinos del litoral muestran el camino a seguir*

Los escasos ejemplos donde se han llevado a cabo iniciativas puntuales de reforma de la oferta turística

Gráfico 4

Crecimiento de los ingresos hoteleros en los destinos españoles que han apostado por la rehabilitación
Índice base 2010=100



Fuente: Elaboración propia a partir de los Indicadores de Rentabilidad Hotelera del INE.

del litoral, casi exclusivamente de iniciativa privada y muy concentradas en las instalaciones hoteleras, han mostrado su extraordinaria capacidad transformadora. El caso de South Beach en Miami es, a nivel internacional, el mayor ejemplo aspiracional de reforma integral de un espacio turístico degradado del litoral que, gracias a cuatro décadas de continua inversión, ha combinado la transformación de espacios urbanos con instalaciones de la cadena de valor turística para ser un referente internacional.

En España, los ejemplos de renovación de parte de la planta hotelera de Magaluf en Mallorca y de la Playa d'en Bossa en Ibiza han confirmado la misma línea de resultados positivos, a pesar de no haber sido acompañados por la renovación de los espacios públicos, la oferta comercial, de restauración y ocio, que requiere una iniciativa integral de reposicionamiento de un destino. A pesar de ello, estas inversiones en los hoteles de la Playa d'en Bossa localizados en el municipio de San José en Ibiza e iniciadas en 2010 permitieron pasar de un ingreso por habitación disponible de 52,4€ en ese año, ostentando la posición 13 de los municipios vacacionales españoles, al primer puesto en 2019, con 180,8€, con una multiplicación por cuatro del empleo. En la misma línea, los ingresos en Calviá (Mallorca) ascendieron de los 43,7€ en 2010 a los 96€ e 2019, en gran parte debido a la reconversión de una parte de los hoteles de la zona de Magaluf desarrollada a partir de 2015, a pesar de que se trata de uno de los diversos destinos que se localizan en su término municipal.

Para que un proyecto de esta envergadura tenga éxito debe concentrar sus esfuerzos en aquellos territorios de mayor capacidad multiplicadora. Lo oportuno es centrarse en un número condicionado de destinos con los rasgos necesarios para maximizar los efectos perseguidos y ejercer de efecto demostración para el resto. Solo un número limitado dispone del tamaño, concentración de tejido empresarial, empleo, capacidad de arrastre, vulnerabilidad y representación político-territorial para hacerlo posible. El éxito de este proyecto país dependerá de que estos destinos elegidos:

- *Cuenten con un elevado número de visitantes y turistas*, tanto extranjeros como españoles, que permita que su renovación integral tenga un amplio impacto

socioeconómico, a la vez que una rápida traslación a los mercados y a la imagen de España en el producto de mayor reconocimiento internacional en el ámbito turístico, como es el mal denominado *sol y playa*.

- *Dispongan de una lógica (continuidad) territorial que les confiera una identidad turística y una marca consolidada en el mercado* reconocida por los turistas.

- *Se constate una alta presencia empresarial y de empleo turístico*, como agentes necesarios para impulsar la renovación de sus instalaciones y servicios, la digitalización de sus procesos, la reducción de su huella de carbono y maximizar la productividad invertida en la renovación de los espacios urbanos y la propia gestión del destino. En los destinos donde no se identifican clústeres lúdicos de esta naturaleza se reducen notablemente sus probabilidades de éxito y el impacto final de los recursos públicos comprometidos. Ello es debido a que su condición de meros lugares de veraneo con predominio de segundas residencias, de uso estacional y de escasos efectos económicos y de empleo, limita la existencia de una base empresarial estructurada con capacidad financiera y de acción para afrontar la renovación.

- *Se localice una destacada presencia de infraestructuras de comunicación y acceso* sobre las que ganar en eficiencia a través de inversiones en su *aprovechamiento intermodal*, *se identifiquen carencias en infraestructuras básicas sobre las que invertir* (red de saneamiento y depuración del agua, sistemas de gestión integral de residuos) y *ecosistemas en riesgo*.

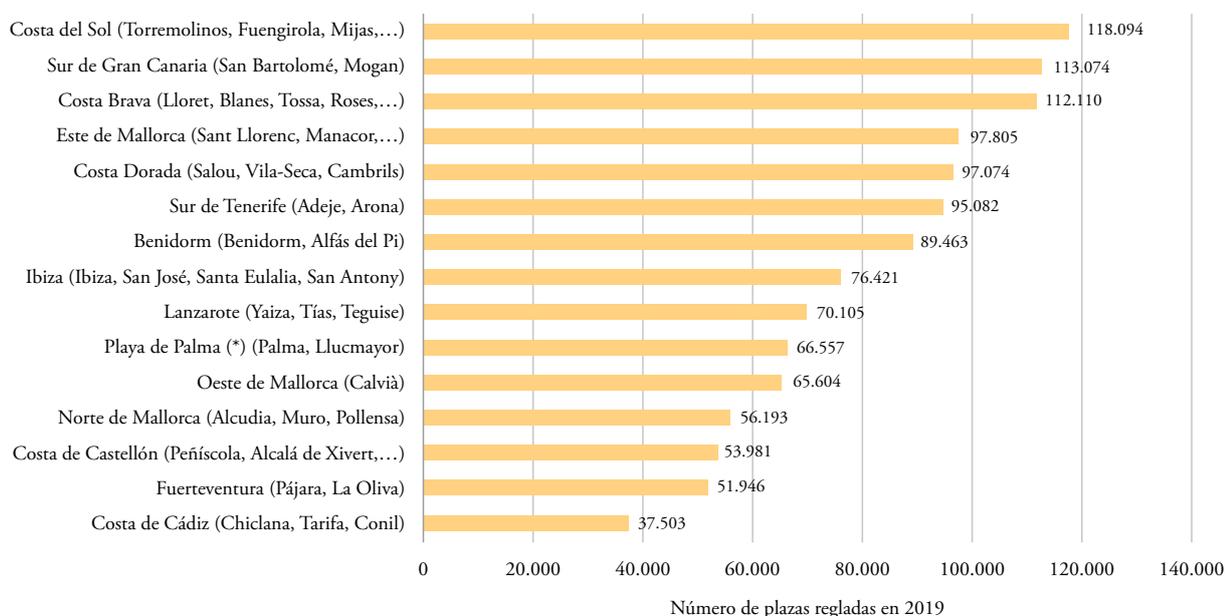
Solo los quince destinos de mayor presencia de oferta reglada concentran el 42% de toda la actividad turística en España, aproximada a través de los ingresos de su oferta reglada. Este podría ser un buen punto de partida.

2.2. Líneas de trabajo para reposicionar el litoral

Hacer posible la revalorización de los destinos del litoral implica necesariamente trabajar de forma paralela en un conjunto de ámbitos que se retroalimentan entre sí, hasta hacer posible el proceso gradual de reposicionamiento de la propuesta lúdica del territorio objetivo. Las palancas más necesarias se localizan en:

Gráfico 5

Relación de quince destinos del litoral que representan el 42% de los ingresos de la actividad reglada en España



(*) En el caso de la Playa de Palma están incluidas las alrededor de diez mil plazas situadas en la ciudad de Palma

Fuente: Encuestas de Ocupación (INE).

Diseñar una estrategia clara de posicionamiento turístico por destino para evitar que la reconversión se convierta en un mero plan de embellecimiento o ejecución de proyectos inconexos, sin un objetivo ni lógica territorial. Es imprescindible dotar a estos destinos de un documento estratégico concreto y plasmado en instrumentos de actuación con su calendario y fuentes de financiación asociadas, con una plasmación de su articulación y lógica territorial sobre el plano de la realidad urbanística del destino, a través de un *master plan*. Junto con el mismo, debería crearse un instrumento de gobernanza público-privado, capaz de impulsar la transformación y garantizar una gestión óptima y transparente de los presupuestos de inversión, dotado de las competencias necesarias. Renunciar a este ejercicio de bases puede llegar a afectar al éxito final de las inversiones, por su falta de orientación al posicionamiento de demanda perseguido.

Implementar una política de rehabilitación/valorización integral de los espacios y las instalaciones turísticas a tres niveles complementarios, siguiendo una lógica de generación de valor territorial:

- Rehabilitación de los espacios públicos, a través de actuaciones de regeneración, esponjamiento, remodelación y creación de zonas verdes y de esparcimiento, incluyendo mejoras de paisaje urbano, peatonalización de viales, recuperación de frentes marítimos, rediseño de accesos exteriores y otros lugares estratégicos, que aporten valor a las instalaciones empresariales y residenciales localizadas en su entorno.

- Rehabilitación privada de las instalaciones turísticas (hoteles, restaurantes, comercios, oferta de ocio) con problemas de obsolescencia, como vía para la transformación de su oferta de servicios a través de la inversión en instalaciones complementarias y desestacionalizadoras (salas de reuniones, *spas*, gimnasios, restaurantes, terrazas) y la reducción de su huella de carbono. Su consecución se lograría a través de instrumentos de inversión, pero también de reforma incluyendo modificaciones legales en ámbitos como el planeamiento, incentivos urbanísticos (mayor edificabilidad, siguiendo la línea de la Ley Balear de Turismo de 2012) y fiscales (IBI, Impuesto de Socieda-

des) y agilización en la tramitación de las licencias, a través de nuevos sistemas digitales.

– Rehabilitación privada de las edificaciones residenciales, a través de propuestas de índole urbanística y fiscal que impulsen la rehabilitación basada en el uso de técnicas y materiales de edificación sostenible, a la vez que les dote de un atractivo urbanístico vinculado a elementos de identidad local o de vanguardia constructiva, para incrementar su atractivo y conseguir un mayor uso del parque residencial vacío en la mayor parte del año.

Puntualmente estas medidas de rehabilitación deberían ir acompañadas por la inversión en nuevos iconos lúdicos, con poder transformador o la puesta en valor de pequeños recursos con capacidad para la diferenciación y diversificación de la oferta y la desestacionalización de la demanda y el alargamiento de la estancia.

Aplicar un sistema de accesibilidad y movilidad inteligente y sostenible: que invierta en *gaps* de accesibilidad (p. ej., Lanzadera a Benidorm, Tren ligero de la Costa del Sol o la Bahía de Palma), aproveche las oportunidades de la intermodalidad y apueste por la transición hacia medios descarbonizados, invirtiendo en una red de puntos de carga eléctrica para favorecer la transformación del coche particular y de alquiler y nuevos sistemas de movilidad calmada en destino (bicicletas, patinetes, motos eléctricas...), que cada vez más forman parte de la propia experiencia lúdica de los turistas.

Implementar una estrategia de adaptación a los impactos derivados del cambio climático, la aplicación de los principios de la economía circular y la recuperación de los sistemas naturales. Estas medidas se verían acompañadas por inversiones prioritarias en la mejora de la calidad del ciclo del agua y la reducción de la generación de residuos urbanos y la mejora de su tratamiento, como actuaciones para garantizar la reducción de la huella ambiental en destino.

Desarrollar una política de atracción de talento y fomento del emprendimiento: basada en la propia mejora y sofisticación de las propuestas de ocio y la mejora de la calidad de vida derivada de la inversión en renovación de servicios y espacios urbanos, además de en la localización de centros de excelencia en la formación

profesional, tanto de actividades turísticas, como de otras disciplinas complementarias, que deben servir de facilitadores transversales del cambio de modelo turístico (*digitalización, inteligencia, edificación sostenible, reciclaje, energías alternativas, artes escénicas, paisajismo, bienestar y excelencia deportiva*).

Trabajar en el aprovechamiento de las oportunidades digitales y tecnológicas, como *driver* transversal que aporte valor a los ámbitos descritos, pero con una funcionalidad finalista en ámbitos como:

- La identificación, captación y fidelización de segmentos de turistas de mayor contribución socioeconómica y sensibilidad ambiental.
- La mejora de la experiencia del turista en destino y su capacidad de interacción digital con proveedores locales.
- La mitigación de los efectos de la congestión de los flujos turísticos en el destino y la reducción del impacto sobre las sociedades locales y el medio ambiente.
- La integración de la cadena de valor para facilitar la venta de productos turísticos más diferenciados, especialmente en el caso de las pymes a través de la digitalización.
- El impulso de una estrategia *frictionless* dirigida a facilitar el tránsito del turista por los distintos actores de la cadena de valor, reduciendo la carga de procesos y empezando por el transporte aprovechando las exigencias que va a incorporar la seguridad sanitaria.
- La mejora de la gobernanza territorial, a través del avance en las capacidades digitales de los gestores de los destinos.

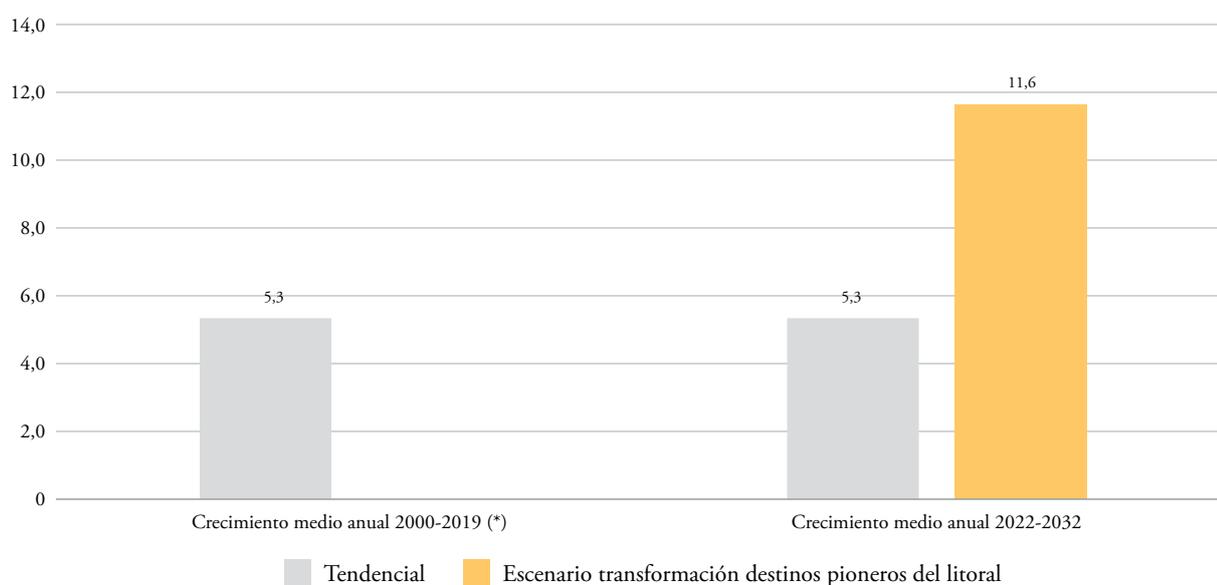
2.3. *Resultados esperados de una operación país de reposicionamiento de los destinos pioneros del litoral*

La capacidad de generación de valor de una estrategia de acción país como la planteada hace que los resultados estimados a diez años sean muy relevantes. La simulación (11) de lo que se podría conseguir apunta grandes logros en ámbitos económicos, sociales y ambientales, alineados con la Agenda 2030. A pesar de

Gráfico 6

Escenario de incremento de valor añadido en destinos pioneros del litoral objeto de reposicionamiento frente a escenario tendencial

Tasa de variación media anual



(*) Crecimiento medio anual eliminando efecto redistribución de turistas hacia destinos españoles entre 2012-2017 desde destinos competidores (Tuquía, Egipto, Túnez) por inestabilidad política.

Fuente: Elaboración propia a partir CSTE, CRE, EGATUR, ETR (INE) y Estudios IMPACTUR (Exceltur).

ello, es necesario constatar que diez años debe ser un plazo intermedio y que los objetivos deben enfocarse a un contexto de los grandes retos globales a 2050.

La puesta en marcha del reposicionamiento de los destinos pioneros del litoral permitiría en la próxima década un crecimiento medio anual de 10.381 millones de euros solo en estos destinos (12) (11,6% media anual en términos nominales, frente al 5,3% de media anual en términos nominales en el escenario tendencial).

Esta aportación media anual en términos de valor económico es el resultado de:

1. El *incremento medio anual de euros de gasto turístico* en los quince destinos (4.981 millones de euros anuales, +8,0% de media anual) por la inversión en mejora de la oferta y el mayor valor añadido inducido en gasto y no por mayor afluencia.

2. Mejora de *gasto medio diario por turista del 6%* vinculado al reposicionamiento del destino.

3. *Reducción de un punto anual de la estacionalidad* por una extensión media anual del 8,5% de llegada de turistas en días de temporada, días de la temporada media y baja.

4. *Incremento de la estancia media del 2% de media anual* en destino asociada a su mayor atractivo.

5. *Mejora de la rentabilidad empresarial del 7,5%* (13) de media anual vía mayor ocupación en temporada media y baja (1,5% media anual) y tarifa media (6,0% media anual).

6. *Aumento de 5.500 millones de euros anuales de inversión* (1.750 millones de euros de inversión pública y 3.650 millones de inversión privada).

Los mayores niveles de valor añadido y el reposicionamiento impulsarían la cantidad y calidad del empleo generado en estos destinos.

7. *Creación de 131.000 puestos de trabajo adicionales anuales* (+10,7%) en los quince destinos contemplados.

8. Aumento medio anual del *+4,0% salario* por hora trabajada ligado a mejores productos.

9. Incremento medio del *+4,0% anual de la inversión en formación*.

La renovación de instalaciones en estos destinos debería permitir converger con los objetivos globales de la Agenda 2030:

10. *Reducción en 2030 del 40% de emisiones de gases de efecto invernadero* producidos por el turismo español respecto al nivel de 1990

11. Garantizar un *27% de consumo en energías renovables* del total del consumo de energía en 2030 de las actividades turísticas.

12. *Reducir un 27% el consumo de energía* por avances en eficiencia energética a 2030.

13. *Reducir en 2030 la generación de residuos un 15% respecto* de lo generado en 2010.

14. *Reducción a 2030 del 30% el consumo de materiales* en relación con la actividad, respecto a 2010 y un 10% en el consumo de agua.

Solo esta operación será posible si se establece como una prioridad estratégica dentro del Plan Nacional de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PNRTR) en el ámbito del programa *Next Generation* EU (NGEU), de tal manera que se pueda acceder a la dotación ambiciosa que requiere, 15.000 millones de euros para el período de planificación 2021-2023. La inversión de estos recursos públicos debería movilizar al menos una inversión privada de 36.500 millones de euros adicionales en el período 2022-2032. Una oportunidad así no debería ser desaprovechada.

NOTAS

- (1) Reflexión sobre recuperación de actividad en países más avanzados.
- (2) Informe anual 2020 (2021). Banco de España.

- (3) 155.000 millones de euros (12,4% de la economía española en 2019) y 2,7 millones de puestos de trabajo (12,9% del total del empleo en España), según la CSTE del INE.
- (4) Segunda en ingresos por turismo internacional en 2019, tras Estados Unidos, según datos de la Organización Mundial de Turismo.
- (5) El Plan del Turismo España Horizonte 2020 ya en 2007 fue el que más esfuerzo le dedicó, plasmado en los números 172-173 de la revista *Estudios Turísticos*.
- (6) Una buena muestra se recoge, entre otros muchos, en el libro *Renovación y reestructuración de destinos turísticos en Áreas Costeras*, de Vera y Rodríguez (2012)
- (7) Las administraciones locales de los destinos del litoral disfrutaron de una financiación per cápita (residente más flotante turística a la que deben dar respuesta) un 38,7% inferior a la media española (647€ de los destinos de *sol y playa*, frente a los 1.055€ de la media de los municipios españoles), según el estudio SolyTur de Exceltur. Este diferencial afecta, además de a la insuficiente provisión de servicios básicos (policía local, limpieza, recogida de residuos y tratamiento y depuración del agua), sobre todo, a la realización de inversiones en la regeneración de espacios públicos, viales, mobiliario urbano y servicios e instalaciones dotacionales, claves para afrontar su necesario reposicionamiento.
- (8) Según el *Estudio de posicionamiento de España como destino turístico* realizado por el Real Instituto Elcano y Turespaña en diciembre de 2020, *el producto de sol y playa destaca como elemento diferenciador y característico de España y sigue siendo el mayor reclamo para los turistas internacionales*.
- (9) La estancia media de los alojamientos rurales en 2019 según el INE fue de 2,6 días.
- (10) La demanda nacional de proximidad supone el 72,7% en 2019, según el INE, alcanzando el 84,1% si se incorpora al mercado francés y alemán.
- (11) El modelo de simulación de resultados económicos se ha construido a partir de los datos macroeconómicos de las economías de las comunidades del litoral (PIB, inversión, empleo) y sus macromagnitudes turísticas (PIB turístico, empleo ramas turísticas, gasto turístico e inversión). Esta información regional se ha territorializado a partir de la contribución de la facturación de los destinos seleccionados sobre su CC.AA. correspondiente, asumiendo la misma composición en su PIB turístico y los mismos niveles de productividad.
- (12) La estimación no contempla los efectos arrastre sobre otros destinos turísticos en su área de influencia.
- (13) Información sobre creación de empleo en ramas turísticas, mejora salarial, contratación e incrementos de rentabilidad, precios y ocupación basada en los ejercicios de renovación de instalaciones hoteleras en destinos españoles de grandes grupos hoteleros que cotizan en Bolsa.