

## LA APUESTA POR LA RECONVERSIÓN DE LOS DESTINOS MADUROS DEL LITORAL

Óscar Perelli\*, Fernando Prats Palazuelo\*\*

**Resumen:** Las lógicas de actuación en el litoral requieren adaptarse a los retos impuestos por los profundos cambios que se están produciendo en el turismo. Del crecimiento ilimitado y desvalorizado es necesario optar por un cambio de paradigma basado en la diferenciación, la sostenibilidad, la diversificación y la calidad integral. En este contexto algunos destinos del litoral mediterráneo español se enfrentan desde una situación de madurez de su producto turístico marcada por el declive del espacio y la obsolescencia de los servicios turísticos que se prestan en su seno. Frente a las opciones de superar el actual círculo vicioso de desvalorización y pérdida de ingresos con la ocupación de nuevo suelo basado en equipamientos y alojamientos de mayor calidad, este artículo defiende la necesidad de abordar grandes planes integrales de reconversión que favorezcan el reposicionamiento de los destinos maduros del litoral.

**Palabras clave:** desvalorización, reconversión, destinos maduros, competitividad turística.

### I. INTRODUCCIÓN: CAMBIO DE CICLO E INCIDENCIA SOBRE LOS DESTINOS MADUROS DEL LITORAL

El turismo español se enfrenta a un cambio de ciclo para el que es necesario adecuar las lógicas que han marcado su desarrollo, especialmente en los destinos del litoral mediterráneo y las islas de Baleares y Canarias. El nuevo escenario viene dibujado por los efectos de la globalización y los retos impuestos por el cambio climático a escala mundial y, en el propio sector, por los profundos y veloces cambios que se producen en la demanda y la oferta turística. En este caso, a la irrupción de nuevos modelos de negocio (compañías aéreas de bajo coste y distribución *on line*) que están transformando de manera acelerada la comercialización tradicional de los viajes

por paquetes se le unen nuevas pautas de comportamiento y valores del consumidor que buscan el disfrute de experiencias, en contextos marcados por la autenticidad y la mayor calidad integral del entorno y los servicios, dentro de la mejor relación con el precio pagado.

Algunos destinos del litoral español especializados en el llamado producto de «sol y playa» se enfrentan a este nuevo escenario desde una situación de madurez de su producto turístico tras cuatro décadas de desarrollo urbanístico, en muchos casos desordenado y desvalorizado. La realidad es que éstos comienzan a sufrir las consecuencias de un espacio turístico degradado y congestionado y unos equipamientos y servicios en claro proceso de obsolescencia frente a las nuevas preferencias del consumidor.

\* Exceltur.

\*\* Arquitecto. Miembro del Consejo Español del Turismo. Coordinador del Área de Sostenibilidad del «Plan del Turismo Español Horizonte 2020».

En estas circunstancias estos destinos maduros se están viendo afectados por la «fuga» de los turistas de mayor capacidad de gasto, con la consiguiente necesidad de incrementar la afluencia para mantener los ingresos turísticos con márgenes empresariales muy ajustados y a la baja, que no incentivan la inversión en la renovación de los equipamientos turísticos. Esta 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 y retroalimentando un círculo vicioso de difícil reversión.

Aunque la falta de indicadores hace que sea difícil conocer cuántos destinos españoles se encuentran en esta situación de madu-

rez de su producto turístico y en qué grado, lo cierto es que el mayor riesgo de desarrollarse se produce en grandes núcleos que han conformado la imagen de España como destino turístico y que en términos de aportación económica y empleo tienen una elevada incidencia, no sólo en el conjunto del turismo español sino especialmente en su entorno socioeconómico regional o local.

Desde esta perspectiva, ni económica, ni socialmente los responsables del turismo en España pueden permitirse que la incipiente degradación de estas zonas acabe afectando a la imagen del turismo español. Todo lo contrario, la reversión de esta tendencia podría ser utilizada para ejercer de motor de cambio del posicionamiento español en el turismo masivo, transitando hacia segmentos de un mayor nivel de gasto en destino.

### El círculo vicioso de desvalorización de los destinos maduros del litoral



Fuente: Exceltur.

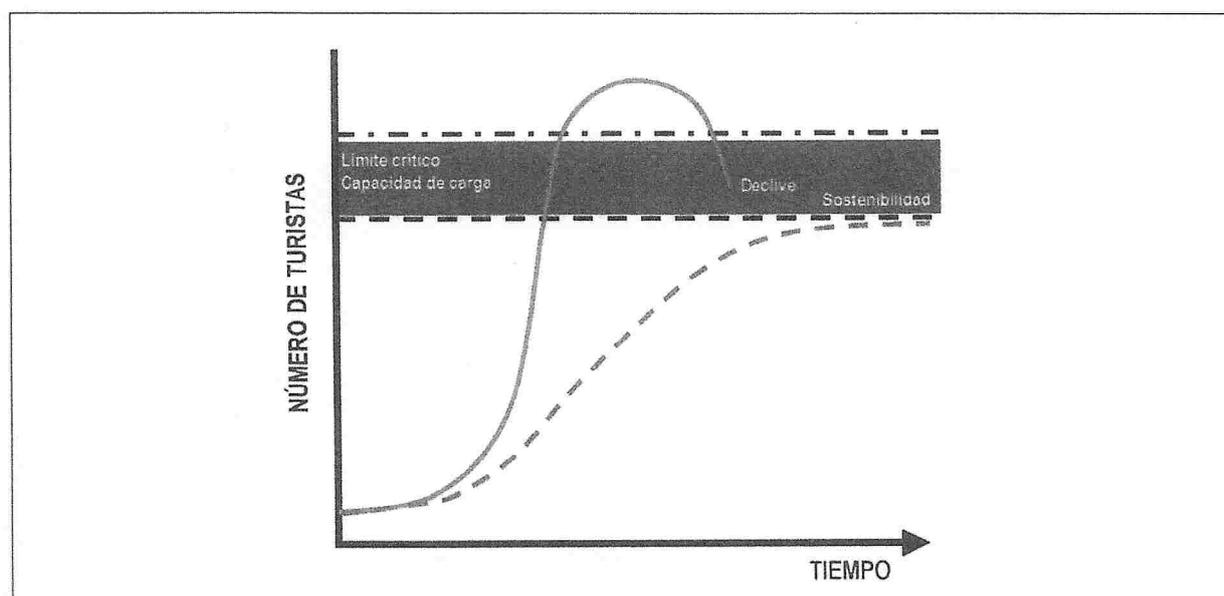
## II. ESTRATEGIAS DE REPOSICIONAMIENTO: HACIA PLANES DE RECONVERSIÓN INTEGRAL DE DESTINO

La búsqueda por generar un entorno que transmita al turista una experiencia diferencial con la mejor relación calidad precio y sea capaz de atraer una demanda de un mayor efecto económico con el menor coste ambiental y social sitúan los principios de la diferenciación, la calidad integral, la diversificación y la preservación de los recursos naturales y culturales en un lugar central de la estrategia turística.

Una primera respuesta al reto del reposicionamiento de un destino maduro se centra

en seguir creciendo en el territorio hasta el momento no ocupado, si bien con una oferta de mayor calidad (hoteles de 4 y 5 estrellas con nuevos servicios, urbanizaciones de viviendas unifamiliares o adosados con equipamientos de última generación, etc.). Según esta lógica, ampliamente defendida actualmente en el litoral, los nuevos desarrollos son capaces de compensar la menguante competitividad del espacio e instalaciones ya existentes. Esta argumentación, sin embargo, no tiene en cuenta que en muchas ocasiones el efecto es el contrario, ya que los nuevos desarrollos urbanísticos ayudan a perpetuar el círculo vicioso de desvalorización por la mayor presión que introducen sobre un entorno natural y urbano en muchos casos ya desbordado y congestionado.

### Proceso de declive del modelo de crecimiento expansivo



Fuente: F. Prats. AUIA.

Los efectos perversos de una estrategia basada en ocupar más territorio consolida la necesidad ineludible de considerar en toda su dimensión la reconversión de los espacios turísticos de los destinos ya ocupados por la edificación. Este planteamiento se refuerza por el hecho de que son las zonas más maduras las de mayor valor por su localización en la primera línea de costa y las que concentran la riqueza patrimonial del destino, materializada en los equipamientos públicos y activos privados resultado de un proceso de más de cuarenta años de inversión.

Abordar el reto de la reconversión de un destino maduro implica emprender por el conjunto de agentes involucrados en la competitividad de un destino un proceso complejo. El éxito del mismo estará relacionado con la capacidad para asumir y promover las siguientes bases de trabajo.

En primer lugar, el proceso debe contar con el impulso y apoyo 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 planes de reconversión se conciben como una iniciativa necesariamente impulsada cuando menos en sus inicios por los más altos niveles de la Administración del Estado.

Garantizado el liderazgo del proceso es clave el trabajo coordinado tanto de la Administración Central, como de 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.

En segundo lugar, las iniciativas de reconversión han de ser concebidas como planes integrales, que no se limiten a su carácter meramente turístico sino que 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.

En tercer lugar, es clave asumir la necesidad de planes de inversión de envergadura. Emprender la reconversión integral de destinos turísticos consolidados sólo se puede realizar desde una firme voluntad política y comprometiendo importantes recursos financieros públicos, 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 (en Acapulco 322 millones de euros en la reconversión turística del destino). El primer paso público no implica que no se promueva la posterior movilización de recursos privados.

En cuarto lugar, reconvertir un destino maduro exige un largo período temporal, de al menos una década. Es por ello que el Plan ha de surgir como un proyecto colectivo de la sociedad del destino cuyo compromiso de ejecución supere los ciclos políticos.

### **III. LA RECONVERSIÓN ES POSIBLE: LOS CASOS DE MIAMI Y ACAPULCO EN EL TURISMO INTERNACIONAL Y DE BILBAO, VALENCIA, BARCELONA O MADRID EN EL ÁMBITO URBANO ESPAÑOL**

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. 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.

A escala internacional, 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 planes de reconversión integral que aquí se defienden para España.

En España a distintas escalas se han producido igualmente procesos de revitalización de espacios urbanos que han permitido su posicionamiento como destino turístico, a la vez de haber mejorado la calidad de vida de la sociedad local. Este es el caso del Plan de revitalización de la Ría de Bilbao asociado al icono del Museo Guggenheim, 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, o el de otras ciudades medias españolas (León, Salamanca, Oviedo, Santiago, etc.) que hoy son destinos turísticos deseados por el nuevo turista.

Aunque a estas zonas les diferencien numerosos atributos respecto a los destinos maduros del litoral, son la prueba de que si existe voluntad de la sociedad local y liderazgo político la reconversión integral de un destino es posible.

### **IV. LÍNEAS DE TRABAJO DE LOS PLANES DE RECONVERSIÓN INTEGRAL DE UN DESTINO**

Desde este punto de vista, los planes de reconversión integral de destinos maduros

## 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.<br>Estrategias a largo plazo. | Preservation and Development Plan (1980). (Desde entonces en continua actualización y reorientación).<br>1980-2020.  | Plan Sectorial de Desarrollo Turístico de la Zona Metropolitana de Acapulco (2002).<br>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 Designation 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 millones de euros.   |
| Sociedades de gestión y fomento de la inversión.  | Miami Beach Community Development Corporation.   | CODEMA.  |
| Principales objetivos.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionar Miami Beach como un centro cultural y de ocio a escala internacional</li> <li>• Recuperar, a través de la rehabilitación, la identidad urbanística basada en el Art Deco</li> <li>• Fomentar los espacios públicos como lugares de experiencias</li> <li>• Garantizar la calidad integral de la provisión de servicios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestablecer las condiciones ambientales y mejorar las condiciones urbanas para propiciar el desarrollo sostenible de la zona</li> <li>• Impulsar Áreas con mayor potencial de desarrollo turístico</li> <li>• Mejorar y diversificar la oferta turística.</li> </ul> |

Fuente: Exceltur.

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 implemen-

tar 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 mejorar tanto las expectativas de rentabilidad empresarial, como la calidad de vida de sus habitantes.

Aún cuando las actuaciones a diseñar estarán en función de la situación y potencialidad de cada destino, se pueden proponer un conjunto de líneas de acción consustanciales a la lógica y objetivos de un plan de reconversión como el que aquí se propone que transformen el actual círculo vicioso en el que están inmersos los destinos maduros por un círculo virtuoso que permita alumbrar un nuevo crecimiento en los niveles de ingresos y de actividad turística sin ocupar más territorio.

- El Plan como instrumento de inversión en actividades de ocio diversificadoras del producto turístico que ejerzan de motor de cambio y alimente expectativas de revalorización de los activos, a través de la puesta en valor de recursos turísticos complementarios de «sol y playa».

En este ámbito las opciones pasan, más allá de los grandes equipamientos tradicionales que por la importancia de su impacto territorial requieren ser evaluados con detalle, por la implantación de nuevos productos exógenos de alta singularidad y prestigio y, sobre todo, por 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.

- El Plan como apuesta por la calidad integral del destino basada en la cualificación de la estructura y del espacio urbano, la rehabilitación del patrimonio cultural, la reformulación y valorización de la movilidad y la calidad ambiental. Se pretende conseguir un entorno urbano con una mayor calidad

### El círculo virtuoso de los planes de reconversión de un destino maduro del litoral



Fuente: Exceltur.

- de contenidos y de paisaje capaz de proyectarse como un activo más de la experiencia turística y residencial: con configuración de áreas de encuentro e interacción social, identificación de zonas a remodelar/rehabilitar, introducción de nuevos equipamientos, tratamiento de fachadas marítimas, la reorganización del tráfico y del espacio público para conseguir su modulación y calmado, recuperando así un espacio vital para peatones y ciclistas en calles, plazas o la creación de itinerarios verdes con rediseño y arbolado del viario.
- El Plan como garante del equilibrio de la presión urbanística y su vinculación a la capacidad de carga integral del destino. El proceso del Plan ha de contemplar la existencia de límites de carga de los ecosistemas locales y la correspondiente relación entre la presión humana actual y las previsiones de crecimiento de la urbanización con la capacidad de carga del destino a través de un sistema de indicadores y ser capaz de articular e instrumentar las vías jurídico-urbanísticas para reconducir los posibles desequilibrios.
  - El Plan como propuesta de compatibilidad entre los distintos usos alojativos (residenciales y turísticos) y la búsqueda de la mayor rentabilidad socioeconómica por cada parcela de territorio ocupado. El Plan ha de primar, en municipios con escasez de suelo vacante para urbanizar, aquellos desarrollos de mayor calidad, efectos multiplicadores y capacidad desestacionalizadora.
  - El Plan como estrategia de respuesta a la renovación de los equipamientos y servicios de las empresas turísticas. Tan importante como renovar y rehabilitar el espacio turístico es generar el marco propicio para la reconversión de la planta alojativa y la modernización del resto de entramado productivo relacionado con el disfrute del ocio en destino (restauración comercio, actividades deportivas, culturales, etc.) de manera que se avance en la mejora integral de la experiencia que disfruta el turista.
  - El Plan como marco de compromiso con los problemas medioambientales globales. El Plan también constituye un instrumento adecuado para incorporar, como un tema central, el alineamiento de los destinos rehabilitados con relación a los acuerdos ambientales, nacionales e internacionales, más importantes, muy especialmente la reducción de la carga ambiental en dos temas clave: todo lo relativo al sistema hídrico y el ciclo/tratamiento del agua, y todo lo relacionado con la energía y la mitigación y adaptación al cambio climático y el cumplimiento de Kyoto.
  - El Plan como proceso innovador en la gestión. La puesta en marcha de un Plan integral de reconversión de un destino maduro supone en sí mismo un cambio cultural en relación con las lógicas que han imperado en los últimos años. Responder a este reto implica unas dosis de iniciativa, innovación, imaginación tanto para diseñar los nuevos iconos sobre los que va a girar la

imagen y atractivo del destino como para definir y gestionar nuevas fórmulas de cooperación y de financiación pública-privada que sean capaces de culminar con éxito el proceso.

Como resumen, los destinos turísticos españoles del litoral mediterráneo, Baleares y Canarias se enfrentan al reto de un nuevo escenario donde el cliente persigue el disfrute de experiencias en un contexto valorizado. En este contexto frente a las lógicas del crecimiento ilimitado e indiferenciado, se plantea la alternativa de apostar por un cambio de paradigma donde la autenticidad y la diferenciación en un entorno preserva-

do y de calidad integral sean las bases de una nueva cultura turística en el litoral.

Responder a este reto en destinos turísticos maduros con servicios turísticos caracterizados por la obsolescencia y espacios desvalorizados y congestionados sólo se puede hacer desde estrategias de reconversión dirigidas a la transformación tanto del espacio turístico como de los servicios que se prestan en su seno. Su consecución permitirá, además de apoyar el necesario cambio de imagen de los destinos del litoral y fomentar la calidad de vida de la población que lo habita, atraer un turista de mayor capacidad de gasto.