

2 La reconversión de los destinos maduros del litoral en el actual contexto de cambio global: una reflexión sobre nuevos instrumentos para su impulso

Óscar Perelli del Amo

1. Introducción

Hoy más que nunca la reconversión de los destinos maduros del litoral español se plantea como una necesidad ante las profundas y vertiginosas transformaciones que están experimentando los mercados turísticos en Europa y el intenso crecimiento de la competencia, que coincide en el tiempo con la quiebra del modelo de construcción inmobiliaria que ha predominado en esta franja estratégica del sistema económico-territorial español y que demanda una respuesta a escala país. Este reto, que impone un cambio cultural respecto al paradigma que ha imperado en la gestión del litoral español, se produce en un contexto en el que las administraciones públicas se ven sometidas a un profundo proceso de consolidación fiscal, a la vez que el sistema financiero español mantiene cerrado el acceso a la financiación crediticia, por cuanto está en juego su solvencia ante una nueva vuelta de tuerca en el necesario ejercicio de reestructuración.

2. Necesidad de cambio en la orientación estratégica de los procesos de reconversión de los destinos maduros del litoral español

El escenario planteado supone una fuerte restricción respecto a dos instrumentos claves –inversión pública y préstamos privados– para poder abordar con la pro-

fundidad y capacidad necesarias los ya de por sí extraordinariamente complejos proyectos de reconversión de los destinos maduros del litoral mediterráneo y los archipiélagos de Baleares y Canarias. La difícil consecución de los factores imprescindibles para su éxito; fuerte liderazgo público, compromiso empresarial y apoyo social en torno a un posicionamiento estratégico consensuado entre todos, se ve en estos momentos incrementada por la necesidad de innovar en los instrumentos que hagan posible la reconversión, de manera que se puedan suplir las limitaciones impuestas por la situación de las administraciones públicas y el sistema financiero español.

La presente aportación parte de esta situación para plantear una serie de breves¹ reflexiones respecto al cambio en las «reglas de juego» para impulsar procesos de reconversión integral de destinos maduros y apostar por aquellos instrumentos factibles que los puedan hacer viables en las actuales circunstancias. Para ello, en el primer apartado se plantean los datos más relevantes sobre la evolución de los destinos del litoral para justificar la necesidad de su reconversión. En un segundo apartado, se plantean los retos más relevantes del cambio de escenario²; para, en el tercer apartado, proponer los aspectos clave sobre los que han de basar los procesos de reconversión, tomando como referencia la situación de los cuatro proyectos de reconversión de destinos maduros en vigor en España.

3. Evidencias de la pérdida de competitividad del turismo del litoral y la escasa rentabilidad de los destinos maduros

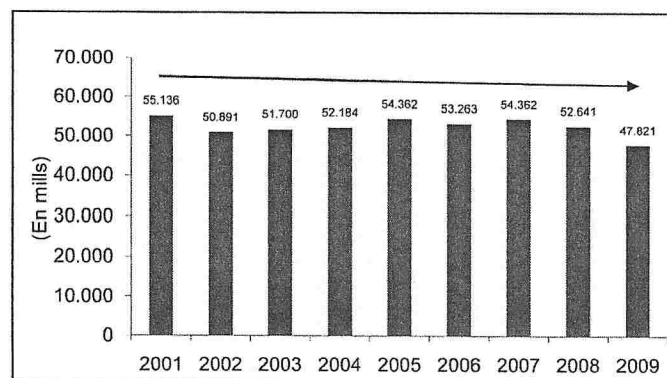
El turismo vacacional del mediterráneo y las islas pierde ingresos reales en los años de expansión económica

Mientras la economía española experimentaba en la última década un fuerte proceso expansivo truncado a finales de 2008 por el inicio de la crisis, los resultados del turismo del litoral mediterráneo español y las islas han sido claramente menguantes. Y ello es el reflejo de la quiebra de un modelo de entender el desarrollo turístico, a la vez que de la paulatina pérdida de competitividad de una buena parte de sus destinos de primera generación. Su mayor expresión se constata en la evolución agregada del gasto total en términos reales realizado por los turistas (españoles y extranjeros) en los destinos de esta franja de la costa española en el período de expansión 2001-2008. Concretamente, el total de ingresos derivados del turismo procedente del gasto de los turistas en los destinos del litoral se ha reducido en casi 2.500 millones de euros constantes de 2001 a 2008, caída que se eleva a 7.300 millones de euros si se incluye la recesión vivida en 2009.

1. Las reflexiones introducidas en los apartados 2 y 3 están planteadas de modo breve y conciso, aunque por su calado, cada uno de ellas requeriría de un tratamiento en mayor profundidad.

2. Los principales argumentos de estos dos apartados se han tomado de O. Perelli (2011) «La reconversión de los destinos turísticos del litoral motor de la recuperación», en *Papales de Economía Española* N° 128.

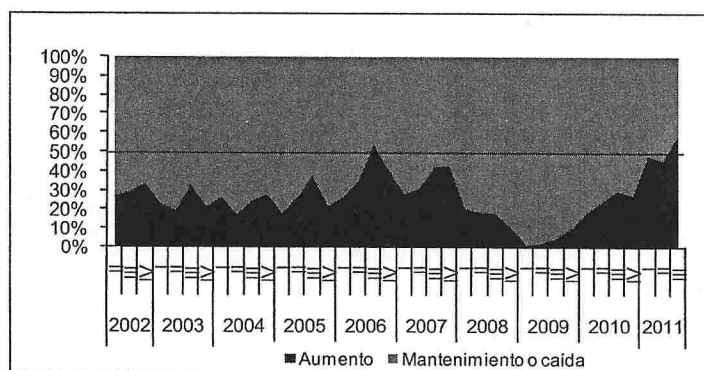
Gráfico 1. Total del gasto turístico en las comunidades del litoral
2001-2009



Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas del Instituto de Estudios Turísticos (IET)

La continua caída en el gasto ha provocado una paulatina pérdida de rentabilidad empresarial en todos los eslabones de la cadena de valor turística. Concretamente en el caso de los hoteles, sector para el que se dispone de una mejor información, los resultados empresariales no han parado de deteriorarse en este período, tendencia que ha afectado igualmente al conjunto de la oferta de servicios turísticos complementarios. Así, desde el año 2002 los máximos responsables de los hoteles de la costa española certificaban una caída de sus beneficios en 19 de los 27 trimestres que se suceden desde entonces hasta el final de 2008 y sólo en el tercer trimestre de 2006 manifiestan una mejoría, según revela la Encuesta de Confianza Empresarial de EXCELTUR, con una muestra cada trimestre de más de 1.000 hoteles.

Gráfico 2. Evolución de los beneficios en los hoteles del litoral español

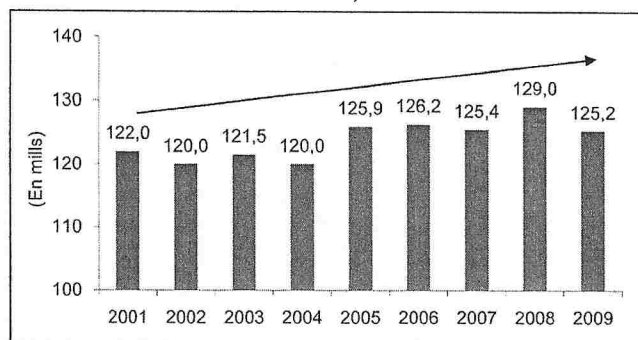


Fuente: Encuesta de confianza empresarial de EXCELTUR

El declive del turismo del litoral no ha trascendido con la suficiente entidad a la opinión pública por cuanto ha padecido una suerte de «ilusión por la afluencia de turistas», relacionada con la propia idiosincrasia del modelo predominante, basado en altos volúmenes de demanda con márgenes unitarios reducidos y en estos últimos años decrecientes:

- El número de turistas extranjeros y españoles a los territorios de las seis comunidades del litoral³ (Andalucía, Baleares, Canarias, Cataluña, Murcia y la Comunidad Valenciana) ha crecido en 7 millones durante los años 2001-2008⁴, según la información disponible de las encuestas de Egatur y Familitur⁵ elaboradas por el Instituto de Estudios Turísticos.

Gráfico 3. Llegada de turistas (extranjeros y españoles) en las comunidades del litoral, 2001-2009



Fuente: Elaboración propia a partir de estadística del IET

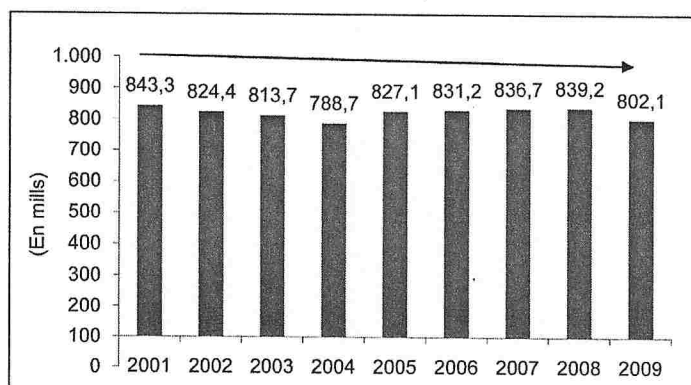
3. La imposibilidad de disponer de datos homogéneos y comparables sobre la demanda turística en estas zonas con un mayor nivel de desagregación obliga a trabajar a escala autonómica. Se trata de una limitación por cuanto en la información agregada se están incorporando los resultados de las ciudades y las zonas de interior con rasgos y tendencias diferenciadas a las de las zonas del litoral. No obstante, cabe apuntar que se trata, en general, de destinos que han experimentado en el período analizado un notable crecimiento, por lo que en todo caso los resultados de las zonas estrictamente del litoral que se pretenden analizar pueden ser notablemente peores.

4. Se ha optado por tomar como período de referencia el que se extiende desde 2001 a 2008 para circunscribirse a los años de bonanza y crecimiento de la economía española, con el propósito de mostrar como en estos años el turismo de litoral ya registraba resultados negativos. No obstante, en los gráficos se muestran los datos del año 2009 que refleja un balance de la década mucho más negativo.

5. En el uso de Familitur se recogen los recientes cambios metodológicos y los enlaces en la serie realizados por el Instituto de Estudios Turísticos a fecha octubre de 2010 que permiten disponer de una serie continua para todo el período. Para el análisis de la demanda extranjera se ha tomado la Encuesta Egatur por cuanto ha sido defendida por el propio Instituto de Estudios Turísticos como la fuente diseñada para el cálculo del gasto turístico y las pernoctaciones de la demanda extranjera, si bien presenta importantes diferencias en términos de volumen de llegadas de turistas con la encuesta Frontur elaborada por el mismo organismo y empleada mes a mes para dar el balance coyuntural de la evolución de la demanda extranjera.

- Sin embargo, el total de sus pernoctaciones, verdadero indicador de volumen de la demanda turística, en el total de alojamientos (reglados y no reglados) ha descendido de los 843,3 millones que registraba en el año 2001, a los 839,2 del año 2008 y a 802 con datos hasta 2009.

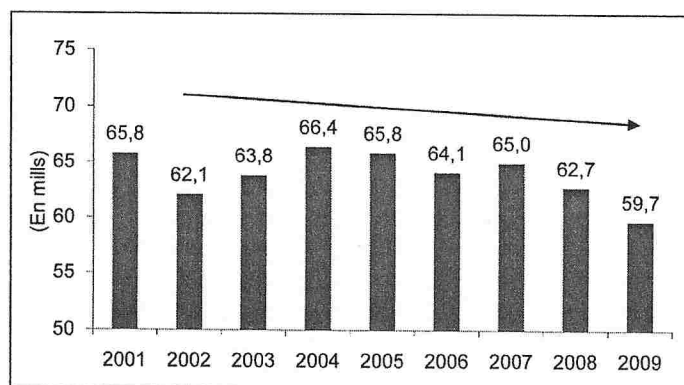
Gráfico 4. Pernoctaciones de turistas (extranjeros y españoles) en las comunidades del litoral, 2001-2009



Fuente: Elaboración propia a partir de estadística del IET

- Con una caída añadida del gasto medio diario real desde los 65,8€ del año 2001 a los 62,7€ de 2008, sin contar con el fuerte descenso registrado en 2009 hasta los 59,7€ (ver gráfico 5).

Gráfico 5. Gasto medio diario real de los turistas (extranjeros y españoles) en las comunidades del litoral, 2001-2009

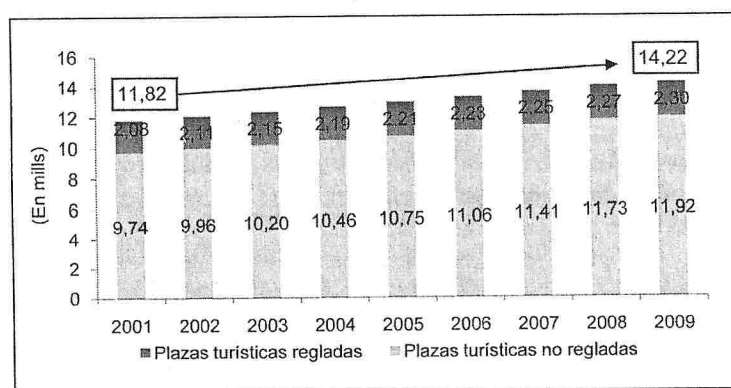


Fuente: Elaboración propia a partir de estadística del IET

La caída total de ingresos fruto de esta preocupante tendencia que se desarrolla de 2001 a 2008 se ha producido en un contexto donde la oferta alojativa turística no ha dejado de crecer, con la consiguiente reducción en los niveles de eficiencia

en el uso de la capacidad instalada. Las expectativas de altas rentabilidades inmobiliarias asociadas al incremento de los precios de las viviendas, la conocida exuberancia del crédito, y una preferencia por disfrutar de lugares cálidos por parte de los grupos de población española y europea próximos o en ya la edad de jubilación, dispararon en el período analizado la construcción de viviendas de uso turístico entremezcladas con primeras residencias, en unas dimensiones sin parangón. Adicionalmente, la percepción sobre la buena salud del sector turístico, alimentada por el ya comentado diagnóstico sostenido en la mera llegada de turistas, atrajo la inversión de grupos hoteleros y fundamentalmente de promotores inmobiliarios hacia la construcción de nuevos alojamientos turísticos reglados (o también denominados colectivos), centrado principalmente en hoteles. Si bien es difícil conocer cuál ha sido la situación en los destinos con mayores problemas de madurez de producto, todo parece indicar que el volumen de inversión ha sido más limitado y concentrado en la oferta residencial.

Gráfico 6. Total de plazas (regladas y no regladas) en las comunidades del litoral, 2001-2009

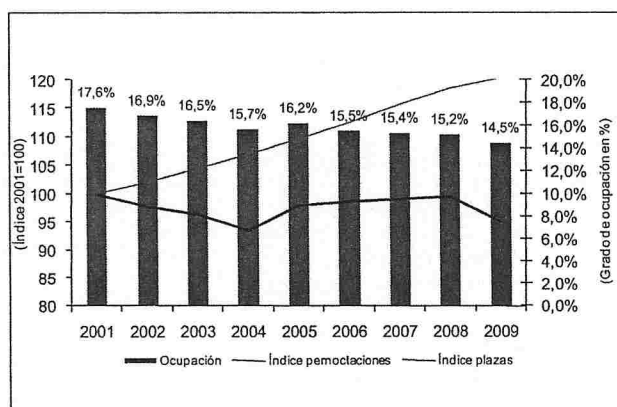


Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de ocupación del INE, Censo de Viviendas de 2001 y Visados de fin de obra del Ministerio de Fomento.

En todo caso con datos agregados del conjunto de comunidades autónomas del litoral, de 2001 a 2008 se pusieron en el mercado casi 2,2 millones de nuevas plazas turísticas en sus territorios, a una media de 312 mil anuales, hasta alcanzar los 14 millones en 2008 (ver gráfico 6). Si bien el fenómeno de incremento en la oferta turística se ha producido entre los establecimientos tradicionalmente asociados al sector (la oferta reglada) con 196 mil nuevas plazas, lo que supone un aumento del 9,4% de 2001 a 2008, la magnitud del incremento de la oferta de viviendas de potencial uso turístico ha sido desbordante. En estos 7 años se han construido 664 mil viviendas de esta clase en las comunidades del litoral, lo que supone, si se utiliza el ratio de tres plazas por vivienda (tamaño medio del hogar en España), la creación de casi 2,0 millones de nuevas plazas, hasta alcanzar los 11,7 millones a finales de 2008, un 20,5% más de las existentes en 2001. Esta paradójica evolu-

ción entre una demanda turística a la baja y un exorbitado crecimiento de la oferta ha provocado que 2008 se cerrara con un nivel de ocupación medio del conjunto de la planta alojativa turística localizada en estas zonas del litoral del 15,2%, lo que equivale a menos de dos meses al año de utilización, habiéndose reducido en 2,5 puntos, desde el 17,6% que registraba en 2001 (ver gráfico 7).

Gráfico 7. Comportamiento del mercado turístico del litoral (hoteles y apartamentos residenciales) 2001-2009



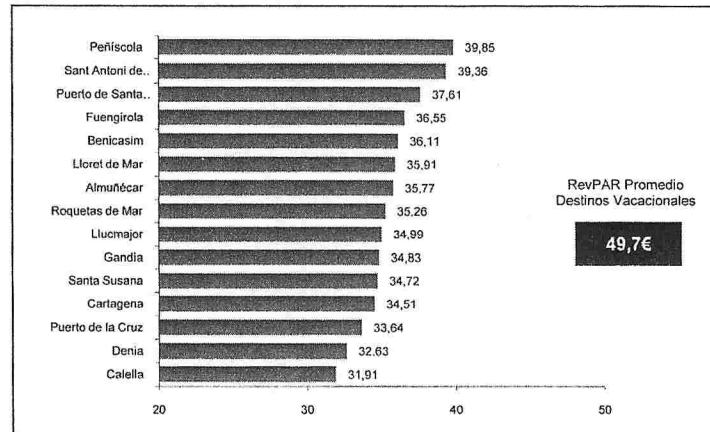
Fuente: Elaboración propia a partir de las Encuestas de demanda turística del IET, Encuestas de ocupación del INE, Censo de Viviendas de 2001 y Visados de fin de obra del Ministerio de Fomento.

Los destinos maduros del litoral obtienen bajos niveles de ingresos que caen incluso en un año como 2011 beneficiado por el redireccionamiento de turistas extranjeros desde el mediterráneo oriental

Los destinos maduros del litoral se ven sometidos al pernicioso círculo vicioso derivado de los bajos niveles de ingresos que obtienen por los problemas de congestión urbanística, madurez de sus instalaciones turísticas, deterioro de los espacios públicos y sus recursos naturales, que provocan la atracción de un turista cada vez de menor capacidad de gasto, que reduce, a su vez, los ingresos impidiendo la deseada reinversión. El inicio en 2010 por parte del INE de la elaboración de los ingresos por habitación hotelera disponible a nivel de destino permite por primera vez objetivizar la escasa rentabilidad socioeconómica que se obtiene en aquellos que presentan problemas de degradación de su producto turístico. En un año como 2011, beneficiado por el fuerte repunte experimentado por la demanda extranjera de sol y playa, debido a los conflictos geopolíticos sufridos por los países del mediterráneo oriental y, especialmente por dos competidores directos de España, como son Egipto y Túnez, los ingresos por habitación disponible (RevPAR) de los hoteles localizados en el mediterráneo español y Baleares y Canarias se situa-

ban en valores especialmente bajos, sin alcanzar los 40€. No es una coincidencia que entre ellos se identifiquen tres municipios (Puerto de la Cruz, Llucmajor y Fuengirola) pertenecientes a los procesos de reconversión de destinos maduros impulsados por el Gobierno español, con algunos otros con claros procesos de degradación de su producto turístico y de su entorno urbano y territorial, que demandan ejercicios similares.

Gráfico 8. Destinos españoles vacacionales con un RevPAR hotelero por debajo de los 40€ (2011)



Fuente: Elaborado por EXCELTUR a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera del INE

Esta información sobre los ingresos medios obtenidos por habitación hotelera puede ser trasladable al resto de subsectores que componen la cadena de valor turística en estos destinos, en la medida en que está directamente vinculada al perfil de gasto del turista que recibe en función del posicionamiento y la oferta de valor que ofrece al mercado. La evolución de los tres últimos años, que coinciden con el inicio de la crisis y del período en que el INE comienza a publicar esta información, permite identificar algunas pautas de enorme interés para el futuro de los destinos del litoral, que refuerza la imprescindible apuesta por su revalorización integral. Concretamente tras tres años de crisis, los destinos que mejor han aguantado han sido aquellos con:

- Un posicionamiento diferenciado y donde se ha iniciado una renovación de parte de su oferta. Entre ellos se encuentra el municipio de Ibiza que, gracias a un crecimiento del RevPAR del 37,3% de 2008 a 2011, se sitúa a la cabeza de los destinos vacacionales españoles con 74,2€, según el Barómetro de Rentabilidad Socioeconómica de los Destinos Turísticos elaborado por EXCELTUR. En este grupo se situaría así mismo Santa Eulalia también en Ibiza (+25,0%, 58,8€), además de Santanyi (crecimiento del +25,3%, 68,2€) y Muro (+10,9%, 63,5€) en Mallorca.

- Una oferta alojativa de mayor categoría, de construcción reciente y con un diseño urbano más cuidado. Este es el caso de Adeje (+6,3%, 67,4€) en Tenerife,

Chiclana en Cádiz (+6,5% y 68,0€), la Oliva en Fuerteventura (+13,3%, 63,1€) y la zona más al oeste de San Bartolomé de Tirajana (el total del municipio, incluyendo playa del inglés registra una subida del 2,2%, hasta alcanzar un RevPAR de 68,2€).

- Una configuración lúdica basada en una planificación como destinos de vacaciones. En este grupo se encuentran destinos con niveles de REVPAR más modestos pero que han registrado una sólida resistencia a la crisis gracias a la consistencia de su posicionamiento. Este es el caso de Benidorm (+12,7% y 44,4€) gracias a la renovación y diversificación de su oferta alojativa y complementaria y Salou (+8,7% y 47,0€) por la especialización en torno a Port Aventura.

Cuadro 1. Comportamientos de los destinos vacacionales durante la crisis según la evolución de los ingresos de sus alojamientos hoteleros

DESTINOS VACACIONALES DURANTE LA CRISIS								
	2008			2011			Variación RevPAR	
	ADR (€)	Ocupación (%)	RevPAR (€)	ADR (€)	Ocupación (%)	RevPAR (€)	2011/2008 (%)	
Eivissa	88,2	61,3	54,0	101,9	72,9	74,2	37,3	↑ 11,2
Santanyí	69,0	79,0	54,5	80,6	84,7	68,2	25,3	↑ 7,8
Santa Eulalia des Rius	67,8	69,4	47,1	79,6	73,9	58,8	25,0	↑ 7,7
Cambrils	55,9	64,1	35,8	64,6	66,1	42,6	18,9	↑ 5,9
Roses	64,3	58,3	37,4	69,4	63,9	44,3	18,4	↑ 5,8
La Oliva	80,2	69,5	55,7	75,8	83,3	63,1	13,3	↑ 4,2
Benidorm	51,8	76,2	39,4	58,3	76,2	44,4	12,7	↑ 4,1
Benafmádena	57,1	73,2	41,8	61,9	75,5	46,6	11,6	↑ 3,7
Castell-Platja D'Aro	75,3	54,7	41,1	82,0	56,0	45,8	11,4	↑ 3,7
Mogán	61,7	79,3	48,9	67,2	80,9	54,4	11,2	↑ 3,6
Muro	75,1	76,3	57,3	74,6	85,1	63,5	10,9	↑ 3,5
Salou	56,5	76,7	43,3	58,6	80,5	47,0	8,7	↑ 2,8
Tarifa	88,6	49,7	44,0	108,4	43,9	47,5	7,8	↑ 2,5
Peñíscola	57,2	65,4	37,3	60,1	66,6	39,9	7,0	↑ 2,3
Sant Llorenç des Cardassar	59,7	77,3	46,1	65,7	75,1	49,3	6,9	↑ 2,2
Pájara	72,4	72,8	52,7	70,8	79,5	56,3	6,8	↑ 2,2
Sant Josep de sa Talaia	66,8	70,5	47,0	61,0	82,3	50,2	6,7	↑ 2,2
Chiclana de la Frontera	95,6	66,8	63,9	107,4	63,5	68,0	6,5	↑ 2,1
Adeje	81,7	77,6	63,4	80,9	83,3	67,4	6,3	↑ 2,0
Palma	67,7	69,2	46,9	66,0	75,5	49,8	6,3	↑ 2,0
Sant Antoni de Portmany	56,6	65,6	37,1	50,1	78,7	39,4	6,1	↑ 2,0
Conil de la Frontera	87,2	57,7	50,2	82,7	64,5	53,3	6,1	↑ 2,0
Arona	69,0	80,4	55,5	70,7	82,7	58,5	5,3	↑ 1,7
Promedio destinos vacacionales	88,0	68,7	47,4	88,3	72,8	49,7	5,0	↑ 1,6
Capdepera	61,1	74,7	45,7	59,8	79,7	47,7	4,3	↑ 1,4
Gandía	56,4	59,9	33,7	60,2	58,1	34,8	3,4	↑ 1,1
Tegüise	69,6	64,8	45,0	64,1	71,9	46,1	2,3	↑ 0,8
Llucmajor	52,0	65,9	34,2	52,9	66,3	35,0	2,3	↑ 0,8
San Bartolomé de Tirajana	82,8	80,6	66,8	83,9	81,3	68,2	2,2	↑ 0,7
Ciudadella	71,2	70,6	50,1	70,0	73,1	51,1	1,9	↑ 0,6
Martella	124,3	54,5	67,5	117,4	57,9	67,8	0,3	↑ 0,1
Vila-Seca	78,4	72,1	56,3	88,8	63,6	56,3	-0,1	↓ 0,0
Calviá	66,2	73,6	48,8	64,9	75,2	48,7	-0,1	↓ 0,0
Tías	82,0	73,1	60,0	74,3	80,3	59,7	-0,5	↓ -0,2
Alcudia	69,4	72,7	50,4	65,8	75,2	49,5	-1,7	↓ -0,6
Lloret de Mar	49,0	75,0	36,7	49,3	73,1	35,9	-2,1	↓ -0,7
Calella	42,5	77,0	32,7	43,1	74,2	31,9	-2,4	↓ -0,8
Santa Margalida	53,0	80,8	42,7	48,3	86,0	41,5	-2,8	↓ -0,9
Torremolinos	65,2	69,8	45,5	66,0	66,8	44,0	-3,3	↓ -1,1
Benicasim	70,1	54,0	37,8	64,8	55,9	36,1	-4,6	↓ -1,5
Puerto de Santa María	77,0	51,5	39,6	71,0	53,1	37,6	-5,1	↓ -1,7
Mojácar	55,7	59,1	32,8	55,0	56,6	31,0	-5,4	↓ -1,8
Sitges	106,9	55,7	59,5	108,7	51,6	56,1	-5,8	↓ -2,0
Roquetas de Mar	64,2	58,9	37,8	66,5	53,2	35,3	-6,7	↓ -2,3
Estepona	109,8	50,5	55,3	96,8	53,0	51,2	-7,4	↓ -2,5
Fuengirola	64,2	63,6	40,7	62,1	59,0	36,6	-10,3	↓ -3,5
Puerto de la Cruz	53,2	70,8	37,7	47,2	71,3	33,6	-10,7	↓ -3,7
Denia	74,6	49,4	36,8	83,1	39,3	32,6	-11,4	↓ -3,9
Santa Susana	50,5	82,3	41,5	42,9	81,0	34,7	-16,3	↓ -5,7
Cartagena	76,4	56,3	43,0	61,9	55,9	34,5	-19,7	↓ -7,0
Almuñécar	78,1	58,1	45,2	72,8	49,2	35,8	-20,9	↓ -7,5

Fuente: Barómetro de la Rentabilidad y el Empleo de los Destinos Turísticos Españoles. Número 7, Balance de 2011.

Por el contrario, los destinos más maduros donde los esfuerzos en renovación de su oferta han sido puntuales, no sólo mantienen sus niveles de RevPAR en los valores «de saldo» mencionados sino que en estos años han visto como incluso se han reducido. Algunos de ellos son municipios que se encuentran situados en destinos como las islas donde otros municipios consiguen resultados mucho mejores. En este grupo de zonas relevantes con caídas en RevPAR y niveles que no superan los 40€ en 2011 se encuentran Almuñecar (-20,9% y 35,8€), Denia (-11,4% y 32,6€), el Puerto de la Cruz (-10,7% y 33,6€), Fuengirola (-10,3% y 36,6€), Roquetas de Mar (-6,7% y 35,3€), Benicàssim (-4,6% y 36,1€), Calella (-2,4% y 31,9€), Lloret de Mar (-2,1% y 35,9€) al que habría que sumar Lluçmajor (+2,3% y 35,0€) y Calvià (-0,1% y 48,7€) en Mallorca, si no fuera por el tirón atípico disfrutado en 2011 y San Antonio de Portmany (+6,1% y 39,4€) en la propia isla de Ibiza.

Ante esta evidencia la reconversión de las zonas maduras del litoral supone un reto inaplazable. Está en juego revertir una tendencia de pérdida continua de competitividad del sector turístico y generar un nuevo ciclo de prosperidad sostenible en el litoral mediterráneo y los archipiélagos. Este nuevo ciclo debe estar basado, en una primera fase, en la propia actividad de rehabilitación de espacios públicos e instalaciones turísticas, con un impacto directo sobre el maltrecho sector de la construcción y su industria de bienes y servicios auxiliares, acompañada, en una segunda, en los propios resultados derivados de la atracción de un cliente de mayor gasto promedio derivado del reposicionamiento del producto turístico. Este reto se ve multiplicado exponencialmente por las implicaciones del contexto de cambio global con efectos directos sobre el sector turístico e indirectos sobre los propios ejercicios y lógicas de la transformación.

4. El escenario de cambio global, sus repercusiones sobre el sector turístico y los procesos de reconversión de destinos maduros

La última década ha sido testigo de una combinación de transformaciones en los mercados turísticos que ha impactado especialmente sobre el modelo de desarrollo del turismo del litoral español, acelerando el proceso natural de pérdida de competitividad asociado a su ciclo de vida tras cuarenta años de éxito. Todas ellas en uno u otro sentido acrecientan los retos para los destinos maduros del litoral y refuerzan la urgencia de poner en marcha actuaciones integrales para su reconversión, a la vez que apuntan elementos a ser tenidos en cuenta en el diseño de sus respectivos planes y acciones para afrontarlas. Aunque es compleja su disección y, sobre todo, su incidencia sobre la constatada merma de competitividad, los retos de mayor calado que han de ser tenidos en cuenta en las estrategias de reposicionamiento de los destinos maduros son:

a) La desestructuración del producto turístico. El papel del turoperador se ha ido sustituyendo por la organización individual del viaje, facilitada por la capacidad de compra directa derivada de la penetración y extensión de Internet, junto con la llegada de nuevas compañías aéreas (en la mayor parte de los casos dentro

del grupo denominado de «bajo coste»). Más allá de ser el canal de venta al cliente, el touroperador era el encargado de componer el producto final a base de agregar/contratar las distintas piezas de servicios prestados por las diversas empresas individuales existentes en los destinos españoles (*transfers*, alojamiento principalmente hotelero y excursiones), incorporando la logística de transporte a costes bajos para garantizar la accesibilidad (los llamados «vuelos *charter*») y su extensa red de distribución a través de agencias de viajes con las que vender el producto: el paquete turístico. La pérdida de poder de mercado del touroperador respecto a los viajes a España ha introducido en los últimos años un grado de incertidumbre y confusión sobre la manera de llegar al cliente final entre las empresas turísticas españolas, sin que entre ellas hayan asumido el papel de estructuración del producto. Hoy el reto en los destinos se plantea en la necesidad de articular esa cadena de valor de empresas que permita ofrecer una experiencia/producto a un precio cerrado en el que estén integrados todos los prestadores de servicios necesarios para su satisfacción.

b) *La aparición de nuevos hábitos de viaje, preferencias y valores entre los turistas más interesantes.* El turista ha adquirido una creciente experiencia, ha ganado en información y en exigencia dentro de una cada vez mayor sensibilidad hacia la mejor calidad-precio («*value for money*»), eligiendo de manera creciente en base a una motivación propia vinculada a sus gustos y preferencias. En el mercado actual los turistas deciden qué quieren hacer (descansar, practicar un deporte, disfrutar de la naturaleza, cultivar una afiliación cultural, o cualquier otro deseo específico) y, en función de su motivación, eligen el destino que consideran ofrece unas mejores condiciones para satisfacer sus necesidades. Esta tendencia impacta directamente sobre el posicionamiento indiferenciado de los destinos maduros, basado principalmente en el disfrute de un buen clima cercano a la costa.

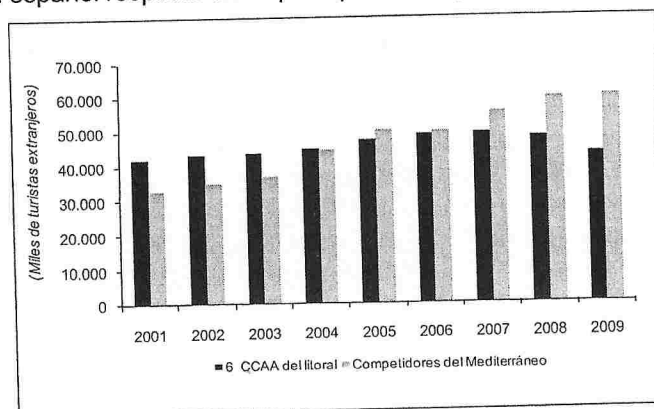
Frente a ello cada vez son más necesarias estrategias de especialización por productos, basados en la incorporación de los nuevos atributos, de creciente valoración por parte del consumidor, que sea capaz de extender una temporada que se ha reducido en los últimos años. Este reto obliga a la reinversión en el reposicionamiento de la oferta turística de cada uno de los eslabones de la cadena de valor que conforma el producto (y no sólo de los hoteles) hacia los mismos segmentos de demanda que se consideren objetivo. Se trata de un reposicionamiento por reconversión y no por meras reformas de subsistencia (cambiar la recepción, mejorar los baños y poner aire acondicionado en las habitaciones), como las que han predominado en muchas instalaciones turísticas.

c) *El encarecimiento relativo de los destinos españoles frente a un mercado de mayor competencia.* Los destinos españoles han perdido parte de la ventaja en costes y precios de venta, como uno de los elementos más determinantes de sus ventajas competitivas. Sólo en el período 2001-2008 la hostelería española ha visto reducir un 25% de su competitividad/precio frente a los países de origen de turistas, aproximada a partir de los índices de tipo de cambio real. Este hecho se ha producido en un contexto de fuerte aumento de la competencia por parte de los destinos del mediterráneo oriental que aspiran a atraer a los mismos segmentos de demanda en los que están posicionados muchos destinos españoles del litoral, bajo

el mismo paradigma basado en el paquete turístico de unos turoperadores que han ido desplazando sus intereses hacia estos destinos, donde su modelo de negocio sigue siendo rentable y es demandado por el turista europeo.

Hasta los problemas geopolíticos experimentados en 2011 por Egipto y Túnez, la atractiva propuesta de instalaciones turísticas operadas con costes menores a los de los españoles en un contexto de estabilidad social y un fuerte apoyo institucional de sus gobiernos hacia el desarrollo turístico, ha permitido a estos destinos, junto con Turquía, Croacia y Marruecos, experimentar un fuerte aumento de la demanda turística internacional hasta alcanzar los 59,6 millones de llegadas de turistas extranjeros en 2008, por encima de los registros de las comunidades del litoral español en dicho año (48,3 millones), mientras en 2001 apenas atraían a la mitad (33,1 millones) (ver gráfico 9).

Gráfico 9. Comparativa de la llegada de turistas extranjeros a la 6 CCAA del litoral español respecto a sus principales competidores del Mediterráneo



Fuente: Elaboración propia a partir de Frontur (IET) y Barómetro de la OMT

En condiciones de normalidad geopolítica, la capacidad de los destinos españoles del litoral para competir por precio frente a estos países en el segmento masivo indiferenciado tiene un porvenir limitado. El futuro del turismo del litoral español pasa por incorporar atributos adicionales que justifiquen el mayor precio a pagar en España frente a sus indicadores, más allá del estilo de vida español, todavía principal elemento diferenciador y atractivo de nuestra oferta.

d) El encarecimiento del transporte aéreo. El incremento previsto en los precios de los combustibles fósiles junto con la segunda ronda de medidas dirigidas a la mitigación de los efectos del cambio climático, incorporando al transporte aéreo entre los sectores sujetos al mercado europeo de derechos de emisión de CO₂, va a suponer para el futuro una continua tendencia al encarecimiento de los precios de los billetes aéreos. Se trata del incremento del precio en el medio de transporte protagonista del acceso a los destinos españoles del litoral (el 70% de la llegada de turistas extranjeros utilizan este medio de transporte en la media de las seis

comunidades), siendo casi el 100% en Baleares y Canarias. Este hecho supone un reto adicional que obliga a reforzar la apuesta por dotarse de los atributos y atractivos en clave de experiencias de ocio y su reconocimiento en los mercados para justificar estancias más largas que permitan al turista «amortizar» el mayor coste del billete aéreo.

e) *La integración de la sostenibilidad ambiental y la lucha contra el cambio climático.* De manera creciente y principalmente entre los países europeos existe un compromiso por transformar los procesos económicos y de comportamiento social para reducir su carga ambiental y climática y contribuir a la reducción de la huella ecológica y la lucha contra el cambio climático. Se trata de un desafío que ya ha sido integrado en la agenda política de Naciones Unidas y la Unión Europea a nivel general y, dentro del propio sector, por la Organización Mundial de Turismo y cien de las compañías turísticas internacionales más representativas del mundo, englobadas en el World Travel & Tourism Council.

Cualquier iniciativa de posicionamiento turístico a más de 20 años vista no puede ser ajena a la integración de mecanismos que faciliten la reducción de la huella ambiental y climática con el diseño de acciones de mitigación y de adaptación en escenarios alineados con los que ya se manejan en este campo con referencias a los años 2020 y 2050.

f) *Una financiación crediticia menos abundante y más selectiva.* Las lecciones aprendidas por el sistema financiero tras una década de exuberancia crediticia, su situación actual y la regulación prevista para evitar los excesos del pasado apuntan a un futuro de menos financiación y a precios mayores. El acceso a un crédito barato y percibido como ilimitado sobre el que los consumidores y las empresas han afrontado procesos de compra e inversión que han permitido generar una fuerte demanda, entre otros, de servicios turísticos y de oferta de instalaciones alojativas y de ocio, se verá profundamente reducido a corto plazo y registrará, a medio y largo, ritmos de crecimiento más pausados que los acontecidos en la última década. Los nuevos instrumentos de control del riesgo crediticio que los responsables del sistema financiero mundial ya han puesto sobre la mesa en las diversas reuniones del G20 y plasmadas en la tercera ronda de los acuerdos de Basilea (llamado coloquialmente Basilea III), así como la propia respuesta de restricción del crédito de las entidades financieras para cuadrar sus balances, ya han actuado restringiendo el acceso a la financiación y, por esta vía, a las decisiones de consumo y de inversión.

El modelo de crecimiento basado en la construcción inmobiliaria que ha predominado en los territorios del litoral español ha sido posible, en gran medida, por las excepcionales condiciones de financiación. El nuevo contexto de restricción crediticia, va a ser más exigente y selectivo con los proyectos de inversión y va a demandar rentabilidades mayores y más sostenidas en el tiempo, para garantizar el retorno de la inversión. En este contexto, la autofinanciación va a ser más importante que nunca, lo que limita el número de agentes con capacidad inversora, así como el volumen de inversión para ejercicios de rehabilitación y reforma de instalaciones turísticas, especialmente en un sector compuesto mayoritariamente por PYMES.

g) *Menor capacidad de inversión pública.* El proceso de consolidación fiscal que afronta el conjunto de las administraciones públicas españolas plantea un escenario de fuerte reducción del gasto público para al menos el próximo lustro. Las administraciones públicas van a contar con menor recursos para el gasto y, sobre todo, para la inversión, componente clave para impulsar los procesos de reconversión, tal y como han demostrado los ejemplos en grandes ciudades españolas donde se han llevado a cabo. Si hoy es una realidad el reposicionamiento turístico de Barcelona, Bilbao, Madrid o Valencia y de otras muchas ciudades medias españolas, es porque ha habido un compromiso inversor público en elementos transformadores de los espacios urbanos y en iconos culturales que los han hecho posible (el Museo Guggenheim, la regeneración de la Barceloneta, Madrid Río o el Museo de las Ciencias y de las Artes, son ejemplos, con sus muchos matices, de este proceso).

Esta realidad se ve intensificada en los destinos turísticos del litoral por la estructural insuficiencia financiera de un sistema de financiación local basado en fuentes no vinculadas a la actividad turística como son la disponibilidad de población residente (a través de la participación de ingresos del estado), de parque residencial construido (a través del IBI) y del desarrollo del suelo (a través de los aprovechamientos urbanísticos y las diversas licencias vinculadas a la construcción). La recurrente falta de financiación para dar servicios a una población turística-flotante muy superior a la real, que se ha podido suplir en la década previa a la crisis, por el tirón de los ingresos vinculados a la construcción inmobiliaria, se muestra con toda su crudeza, en la actualidad, dejando poco margen para procesos inversores públicos de calado.

Los profundos retos que imponen estas transformaciones, dentro del paradigma de cambio global refuerza la necesidad de la reconversión, a la vez que obliga a un replanteamiento en profundidad de los instrumentos para impulsarla.

5. Una nueva lógica de actuación para impulsar la reconversión de destinos turísticos maduros

Vaya por delante que la reconversión de un destino maduro y desvalorizado de los que están presentes en nuestro litoral es un reto de extraordinaria complejidad. Es necesaria una conjunción de numerosos factores, nada fáciles de producirse de forma individual, para que pueda llegar a ser una realidad. Las reflexiones que aquí se desarrollan parten de la experiencia de las iniciativas piloto en marcha en España, del perfil de agentes públicos y privados que los han de protagonizar, así como de los retos que imponen las diversas transformaciones mencionadas en el capítulo anterior.

1. *No todos los destinos son susceptibles de aspirar a un proceso de reconversión turística.* La mencionada complejidad del propio proceso de transformar una realidad urbanística consolidada, sin aspirar a ocupar más territorio, hace que sea necesario dirigir los esfuerzos hacia aquellas donde se den una serie de elementos que las hagan factibles. La propia elección del destino supone un paso relevante sobre el éxito o el fracaso del proyecto. A continuación se exponen las condiciones

esenciales a exigir de partida a las iniciativas de reconversión para poder aspirar a avances significativos en el reposicionamiento a medio plazo de su oferta turística. Se trata de cuestiones que no se han tenido en cuenta todo lo necesario en las iniciativas de reconversión existentes en España, pero que han sido la clave de los casos de éxito de los destinos vacacionales donde se ha alcanzado (sirva como paradigma South Beach en Miami).

- Una escala (tamaño) territorial manejable y acotada. Un destino que se identifique como tal, que se articule en base al mínimo de administraciones locales y se extienda sobre una superficie limitada. Satisfacer estas características permitirá la necesaria agilidad administrativa y la mayor eficiencia e impacto de las decisiones de unos presupuestos de gasto limitados. En concreto, la reflexión se dirige a tender más hacia ejercicios como el de la Playa de Palma, que a realidades tan extensas y de una elevada complejidad administrativa, económica y territorial como la de la Costa del Sol.

- Una alta presencia empresarial turística. La identificación del destino con la búsqueda de la mayor rentabilidad socioeconómica del turismo es clave para poder emprender una iniciativa que aspire a la renovación y reposicionamiento integral del producto. Cuanto menor es la presencia de empresas relacionadas con la cadena de valor turística especializada en atraer a viajeros y hacer que estos cumplan sus expectativas y repitan, más complejo se vuelve el proceso de articular adhesiones que inviertan en la renovación integral del destino.

En este sentido, la menor participación de las actividades turísticas en destinos con una alta presencia de población residente, o en aquellos en los que predominan las segundas residencias, en la mayor parte de los casos de uso estacional y de limitados efectos económicos, con la dificultad añadida de multiplicarse los interlocutores con los cuales pactar y promover iniciativas de rehabilitación, complica el proceso y reduce notablemente sus probabilidades de éxito.

- Diagnóstico compartido y sensibilidad generalizada hacia la reconversión. El esfuerzo continuo y los plazos manejados, por encima de una década, para hacer posible un reposicionamiento de un destino maduro exigen consenso sobre la falta de viabilidad económica y social de la oferta existente por la tendencia decreciente de los últimos años. Sin ese convencimiento de los agentes que lo han de protagonizar, principalmente empresarios y la propia sociedad local, aspirando a un nuevo ciclo de prosperidad basado en otro tipo de oferta y de posicionamiento turístico, el proceso no debiera arrancar. Donde así ha sucedido, en sus primeras fases ya se han puesto de manifiesto las primeras contradicciones, en términos de falta de voluntad para el cambio, limitado impulso de transformación y planteamientos poco ambiciosos, más próximos a meros planes de obras.

- Liderazgo político. Actuar sobre un territorio urbanizado, aspirando a reconvertir sus señas de identidad para alcanzar una mayor prosperidad económica, implica una serie de costes de transición en términos de incomodidades por obras, críticas por flexibilización de normativas, tensiones por expropiaciones, etc. con un desgaste político a corto plazo que sólo se pueden superar desde el liderazgo y el convencimiento de las bondades a medio y largo plazo del proceso. Las múltiples contradicciones por intereses subsectoriales encontrados (alojativos con

restauración), por proyectos de inversión dirigidos a segmentos de turistas incompatibles (hoteles familiares cerca de zonas de ocio nocturno, por ejemplo) sólo pueden ser resueltos por la capacidad de articular consensos y fijar un camino de trabajo hacia un posicionamiento turístico deseado desde las instancias políticas, integrando las actuaciones de sus distintos niveles; local, autonómico y central.

2. *Sin una estrategia clara de posicionamiento turístico, la reconversión se convierte en un plan de embellecimiento.* Existe una tendencia generalizada a pensar que el problema de los destinos maduros es tan sólo una cuestión estética; las calles están sucias, el mobiliario urbano descuidado, los hoteles están viejos, los restaurantes obsoletos, hay problemas de seguridad o de orden público, etc. Como consecuencia de este esquema de pensamiento, en la mayor parte de las iniciativas en vigor lo primero que se ha hecho son planes de inversión pública para paliar estas deficiencias, lo que limita su impacto a una mejora gradual de la calidad y atractivo del entorno urbano y de algunas instalaciones turísticas. Estos avances, sin embargo, se limitan a frenar el proceso de declive de los resultados empresariales y sociales del modelo turístico, pero sin alcanzar el objetivo perseguido de reposicionar la oferta hacia perfiles de clientes más interesantes por su mayor contribución económica e incluso por patrones de comportamiento más comprometidos social y medioambientalmente, ya que no se ha incorporado una reflexión sobre dónde se encuentran y cómo llegar a ellos.

Las escasas iniciativas desarrolladas en España no han incorporado, en general, un análisis riguroso de los condicionantes de su producto turístico y, sobre todo, del posicionamiento deseado por perfiles de turistas y de la configuración de los recursos y experiencias necesarias para atraerles al destino. En este sentido, es difícil que se pueda conseguir la atracción de un turista de mayor capacidad de gasto sin una configuración de la oferta que se identifique y alinee con sus preferencias, especialmente en un mercado turístico cada vez más motivacional. Concretamente, dichas iniciativas de reconversión han carecido, y todavía carecen, 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. En estos casos, la presión social ha obligado a empezar a «hacer cosas» que finalmente se han concretado en obras de embellecimiento, sin que los agentes turísticos sepan cual es el tipo de oferta y el posicionamiento al que se aspira, provocando realidades inversoras no coincidentes e incluso contradictorias por perfiles de demanda, que abortan desde sus primeras fases el impulso del proceso y sus resultados.

3. *La falta de recursos públicos exige transformar las lógicas de actuación y apostar por instrumentos normativos.* La lógica que se ha aplicado en los grandes procesos de reconversión de zonas urbanas se ha basado en un elevado compromiso de inversión pública en sus primeras etapas con el objetivo de generar una nueva oferta lúdica y revalorizar, a la vez, los espacios urbanos, de manera que actúen como locomotora inicial para ejercer de tractor de la posterior y más cuantiosa inversión privada. Los ejemplos de ciudades españolas han servido como modelo para impulsar los proyectos piloto de reconversión de destinos maduros en marcha en España, si bien en éstos con presupuestos mucho más modestos.

La situación derivada de la crisis y el efecto de la necesaria consolidación fiscal que han de acometer el conjunto de administraciones públicas, unido a los problemas de suficiencia financiera de los municipios turísticos ya comentados, impone la necesidad de transformar esta lógica de actuación y apelar a la creatividad en el uso de otros instrumentos, incluso con más capacidad de dinamización de inversiones, pero hasta la fecha poco empleados, por cuanto en algunos casos supone romper algunos esquemas de pensamiento muy arraigados. Si la reconversión de destinos maduros es una prioridad y no hay posibilidad de romper el actual círculo vicioso de falta de inversión privada por rentabilidades menguantes y deterioro/declive del entorno, a través de la inversión pública, es el momento de apelar a la extraordinaria capacidad de la flexibilidad y la modificación normativa para tratar de impulsar dicha inversión privada.

A pesar del boom de la construcción, que ha promovido la ocupación indiscriminada y desvalorizada de nuevo territorio próximo a la franja litoral, en las zonas ya urbanizadas, la procelosa y en muchos casos solapada normativa urbanística ha desincentivado, e incluso impedido, la posibilidad de actuar en la rehabilitación y reconversión de lo antes construido. Partiendo de la exigencia de que la reconversión de destinos maduros debe realizarse sin que se incremente el número de plazas turísticas y se ocupe más territorio, la única opción de hacerlo posible en el contexto actual es explorar cambios en la normativa que supongan un incentivo para que los empresarios se animen a afrontar la rehabilitación de sus instalaciones y productos, eso sí respondiendo al posicionamiento estratégico elegido por el destino. Dentro de esta nueva lógica de trabajo y con todos los mecanismos de control que garanticen su legalidad y aportación de valor a la nueva oferta turística, es necesario empezar a valorar medidas como:

- Incrementos en edificabilidades y volumetrías que, sin incremento de plazas, permita la mejora de servicios complementarios adecuados al posicionamiento de producto (spas, centros deportivos, comedores, salas de reuniones, terrazas, etc.).
- Posibilidad de conversión de establecimientos en figuras como los condhoteles que permitan acceder a una financiación y materialización de plusvalías, ante la dificultad de acceso al crédito.
- Cambios de usos hacia actividades terciarias (comerciales y ocio, principalmente) que incorporen valor.
- Mayor uso lúdico de las playas a través del desarrollo de actividades (espectáculos) y servicios diferenciadores (transformación de chiringuitos de baja calidad).

4. *Los agentes presentes en los destinos no han de ser los únicos que protagonicen su reconversión.* Siguiendo la lógica del desarrollo local y la búsqueda de los consensos necesarios para iniciar un proceso de reconversión, los gestores de las distintas iniciativas en curso se han enfocado casi exclusivamente a desarrollar esquemas dirigidos a los empresarios del destino, que no siempre tienen la capacidad o la voluntad de transformación necesaria. Razones diversas como la falta de capacidad financiera, dificultades para dar continuidad al negocio por falta de relevo generacional en empresas meramente familiares, limitada visión y cultura de transformación para adecuarse a un nuevo mercado, altas expectativas espe-

culativas de rentabilidad o fuerte aversión al cambio, suponen frenos en el tejido empresarial local para que los proyectos consigan avanzar.

Ante estas limitaciones reales es imprescindible asumir que para el éxito de estos procesos es necesario, no sólo permitir, sino ir a buscar capacidad inversora del exterior, incluso primando promotores turísticos internacionales con desarrollos que puedan realmente aportar valor. No se está proponiendo la generación de grandes proyectos inmobiliarios residenciales y/o artificiales que mimeticen con marca extranjera lo hecho en España, sino propuestas que revaloricen y se alineen con los elementos de identidad y atributos propios que identifican nuestro litoral. Se trata de una contribución que no debe ser entendida sólo como la movilización de recursos financieros, sino como el efecto demostración hoy imprescindible para convencer a los actores del destino sobre su viabilidad.

En definitiva y para concluir, el reto de la reconversión de destinos turísticos maduros del litoral mediterráneo español y las islas de Baleares y Canarias, siendo extraordinariamente complejo va a condicionar el futuro de nuestro sector turístico del litoral y buena parte de la imagen de España en el ideario del turista vacacional europeo. Lo que se ha pretendido en estas líneas es incorporar algunos puntos de vista que susciten el debate y la discusión para avanzar en su imprescindible consecución. Confiamos que en el próximo lustro los artículos de un libro como éste versen sobre la evaluación de los logros de la reconversión de estos destinos, lo que será prueba de que la España turística del litoral ha estado a la altura del escenario de cambio global y hemos sido capaces, por fin, entre todos de pasar con éxito de la retórica a la acción.