



# Estrategias de reconversión para destinos maduros

**UIMIR Mahón**  
17 de septiembre de 2004

*Óscar Perelli del Amo*  
Director de Estudios e Investigaciones  
de Exceltur  
Profesor de la Universidad Complutense  
de Madrid

## Un nuevo escenario



## El turista principal protagonista del cambio

Cada vez +  
¿Qué has hecho?  
y -  
¿Dónde has estado?



Cada vez  
+ viajeros y  
- turistas

El turismo  
bien de  
primera  
necesidad.

### Nuevos perfil del turista:

- Mayor capacidad de gasto.
- Valora altamente la calidad del servicio.
- Dispone de más tiempo libre.
- Tiene más experiencia y es más exigente.
- Accede a más información
- Nuevas motivaciones: turismo de negocios, de salud, deportivo

### Nuevas tendencias de la demanda:

- Gusto por destinos exóticos.
- Aumento de viajes de corta y larga distancia, en detrimento de los de media.
- Fragmentación de las vacaciones.
- Pierde ritmo el turismo de sol y playa no diversificado
- Turismo más espontáneo e independiente.
- Paquetes modulares y a medida

Disfrute de experiencias propias y únicas

“ *Un ejercicio de provocación* ”



¿¿Disponemos de los mejores  
conceptualización de destinos-productos que  
nos permitan captar a los clientes que más  
nos interesan ??

## Unos clientes muy polifacéticos, y en algunos casos



- Muy impulsivos
  - Muy impacientes
  - Muy exigentes
- .....Y sobre todo ...

**Que buscan gratificación inmediata !!!!**

## Y en otros casos... !!



- Muy informados
- Igualmente exigentes
- Mas relajados
- Que buscan otras vivencias

.....pero sobre todo ...

**Que se sienten con ganas de disfrutar de otro tipo de experiencias !!!!**

**EN ALGUNOS CASOS NO PARECE QUE DISPONGAMOS  
DE LOS MEJORES DESTINOS DE CARA A LAS  
NECESIDADES DE LOS TURISTAS QUE QUEREMOS  
ATRAER**

(IMÁGENES)

***Mientras países competidores en el mismo segmento de  
producto se posicionan....***

(IMÁGENES)

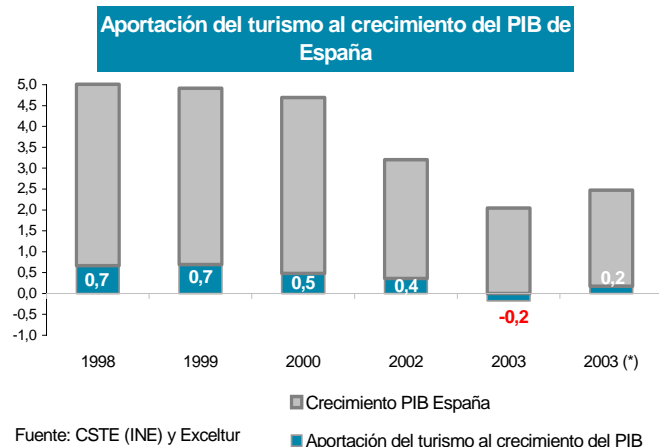
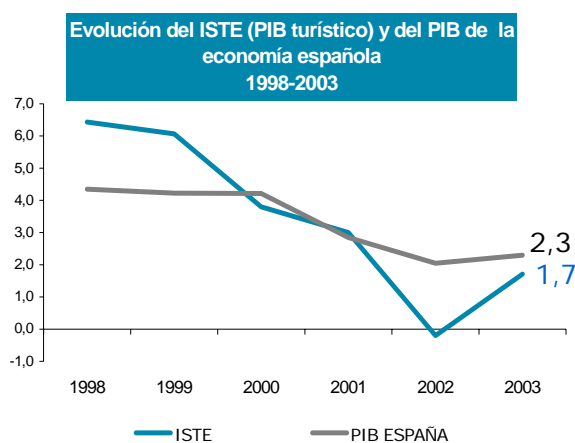


## ¿Cuales son las consecuencias sobre el perfil del turista?

La necesidad de estar de acuerdo en el diagnóstico

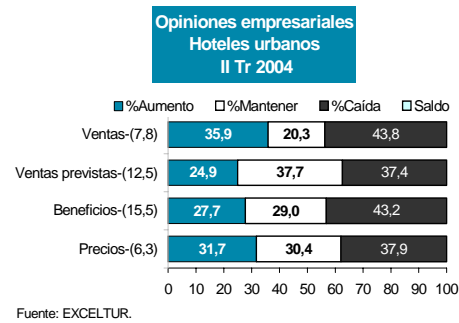
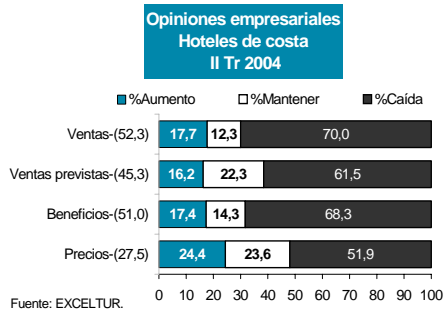
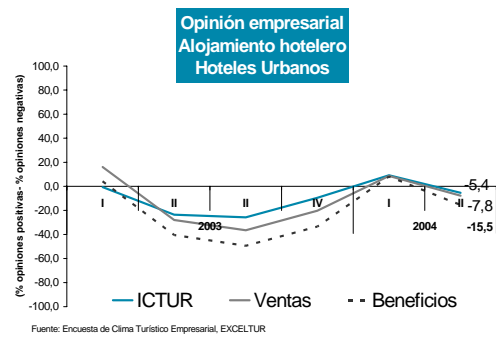
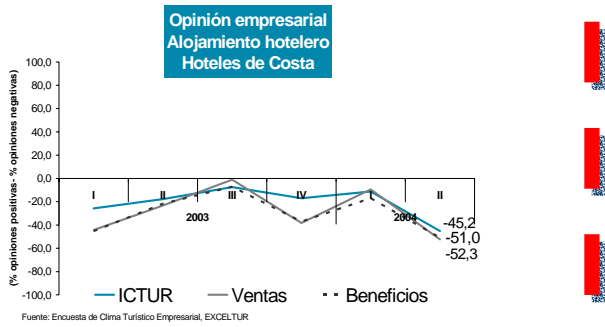
## El estado de la cuestión. Primeros síntomas de problemas estructurales

El Indicador del PIB turístico de Exceltur, el ISTE, creció según nuestras previsiones un 1,7% en el año 2003, como reflejo de la dinamización de la industria turística impulsada por el mercado español, recuperando tasas de crecimiento positivas desde el -0,2 con que se cerró el año 2002. Con esto el turismo volvió en el año 2003 a aportar al crecimiento de la economía española 0,2 puntos, todavía por debajo de las aportaciones de la segunda mitad de los años 90



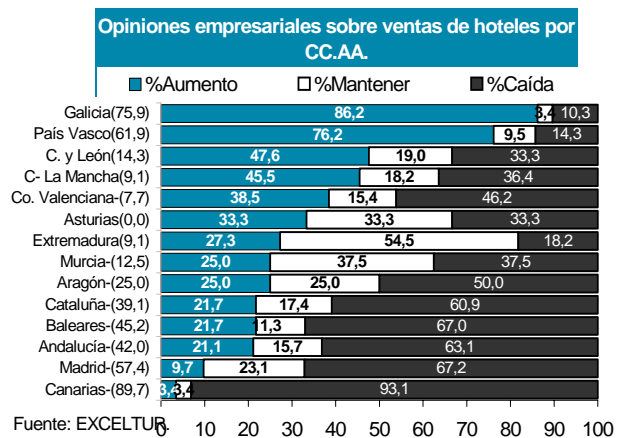
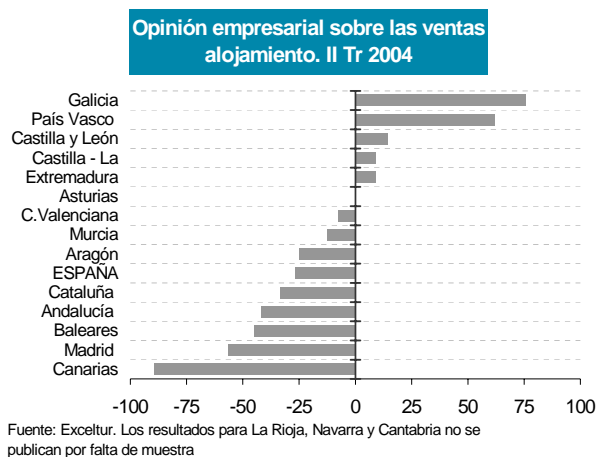
## El turismo de sol y playa da muestras de crecientes problemas estructurales

**El segundo trimestre de 2004 ha vuelto a evidenciar los problemas estructurales que progresivamente sufren algunos destinos y productos del litoral español de sol y playa**



Los resultados de la encuesta están calculados como la diferencia de los % de opiniones positivas y negativas de la evolución de cada variable de un trimestre respecto al mismo trimestre del año anterior.

**No es casualidad que las principales caídas en las ventas que acusan los empresarios del sector se hayan producido en Canarias, Baleares, Andalucía, Cataluña y que, por otro lado, son las regiones más turísticas de España, junto con la Comunidad Valenciana.**

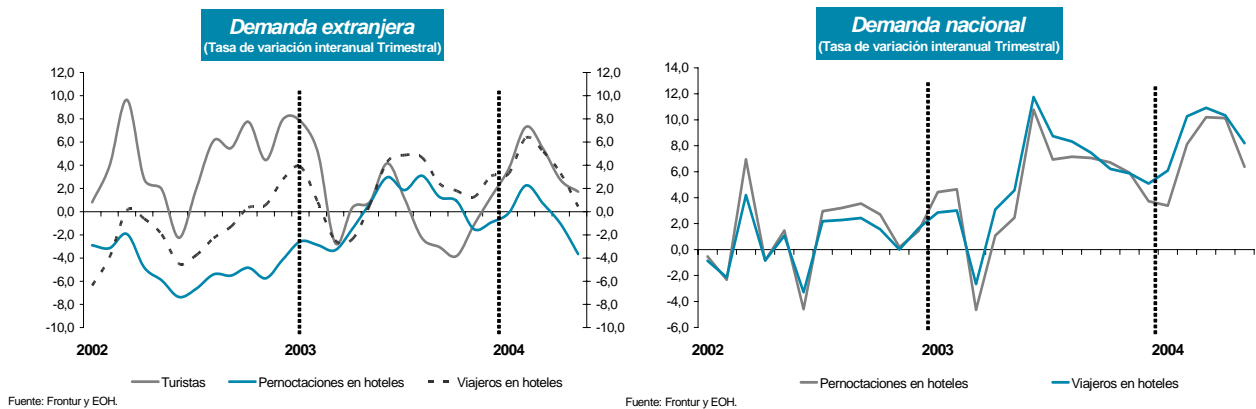


Los resultados de la encuesta están calculados como la diferencia de los % de opiniones positivas y negativas de la evolución de cada variable de un trimestre respecto al mismo trimestre del año anterior.

## Explicado por un turista extranjero ....

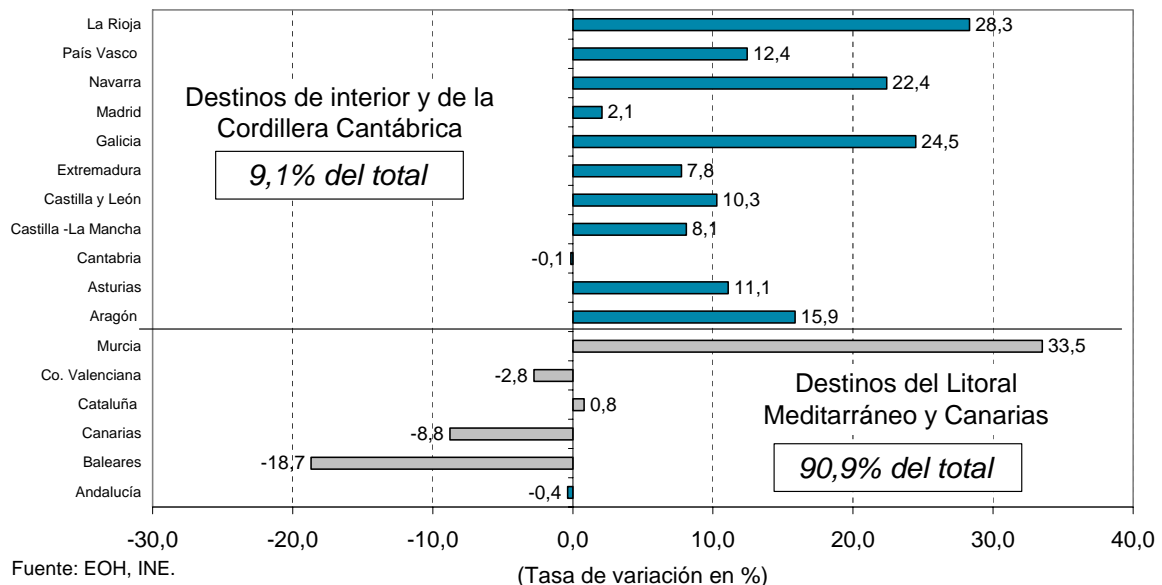
**El origen de esta continuada tendencia a la caída en las ventas y beneficios de establecimientos hoteleros del litoral y las islas procede tanto de los nuevos perfiles como de la debilidad de la demanda extranjera ...**

**... a pesar del excelente comportamiento del mercado español.**



## Incipientes síntomas de comienzo de la fase de declive del ciclo de vida del producto desde la perspectiva de la demanda ....

### Pernoctaciones hoteleras de extranjeros en España por CC.AA. de destino (1999-2003)

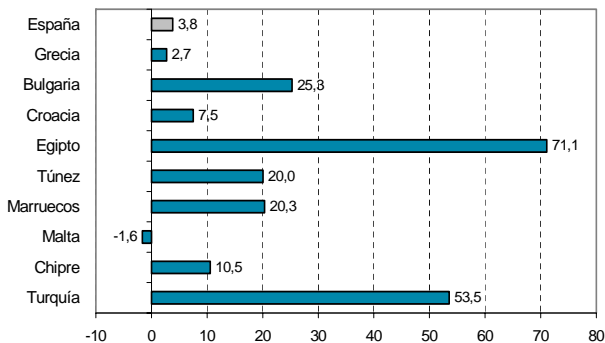


.... que va a otros lugares, ....

**Mientras se observa el extraordinario comportamiento que a lo largo de estos dos primeros trimestres del 2004 han tenido los principales países del mediterráneo oriental competidores de España en el segmento de sol y playa ...**

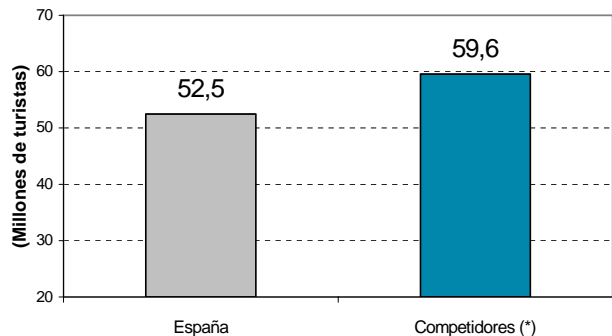
**... países que sumados el número de turistas ya superan el número recibido por los destinos españoles.**

**ESPAÑA**  
frente a los destinos emergentes del Mediterráneo  
(% Crec. 2004/2003 acumulado hasta mayo\*)



Fuente: Exceltur, Estadísticas Nacionales, OMT.  
\*para Malta y Marruecos los datos son hasta marzo, para Túnez, Croacia y Bulgaria hasta Abril. Para Grecia es llegada por vía aérea hasta el mes de junio

**Llegada de turistas extranjeros a los países del mediterráneo especializados en el producto sol y playa España frente a sus competidores. Año 2003**



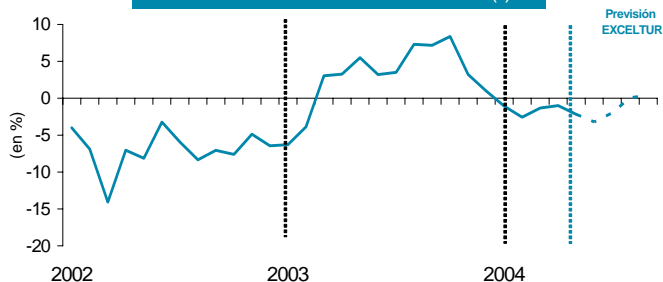
Fuente: Exceltur, Estadísticas Nacionales, OMT.  
(\*) Los países competidores son Grecia, Turquía, Egipto, Croacia, Túnez, Marruecos, Bulgaria, Malta y Chipre

.... que gasta menos en España, ....

**El gasto por turista extranjero en España se redujo en los seis primeros meses del año un - 2,2% en términos nominales, y un - 5,9% si se descuenta la inflación.**

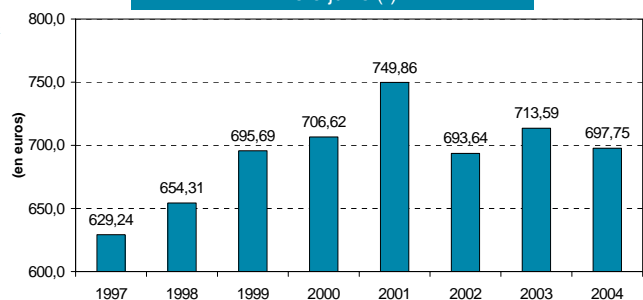
**Los niveles de gasto por turista se sitúan en 697,75 euros, ligeramente superior a los niveles de 1999.**

**Gasto medio por turista**  
(Ingresos por turismo de la BP/nº de turistas)  
Tasa de variación media trimestral (\*)



Fuente: Frontur y Banco de España.  
(\*) Mayo-septiembre previsión de Exceltur

**Gasto medio por turista**  
(Ingresos por turismo de la BP/nº de turistas)  
Enero-junio (\*)



Fuente: (\*) De enero a abril, Frontur y Banco de España. Mayo y junio previsiones de Exceltur

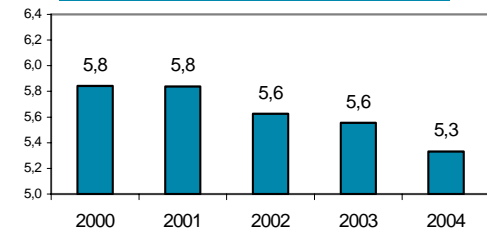


.... que ésta menos días en España, ....

**En los cinco primeros meses del 2004 la estancia media volvió a caer en 0,3 puntos respecto a los niveles del pasado año.**

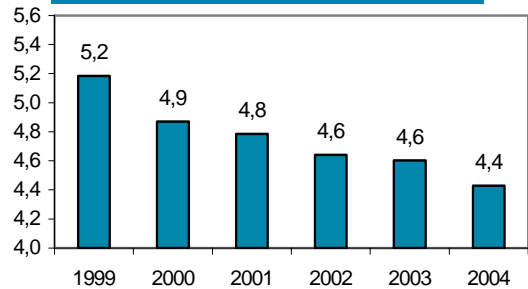
**Las tres décimas de bajada en los cinco primeros meses del 2004 han supuesto una pérdida para España de 76 millones de Euros (12.600 millones de pesetas)**

**Estancia media de los EXTRANJEROS en alojamientos hoteleros y apartamentos reglados Enero-mayo**



Fuente: EOH, INE

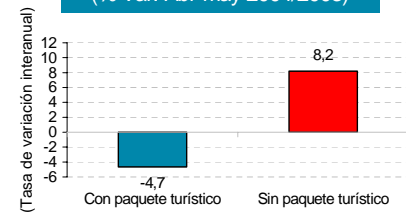
**Estancia media de los EXTRANJEROS en alojamientos hoteleros Enero-mayo**



Fuente: EOH, INE

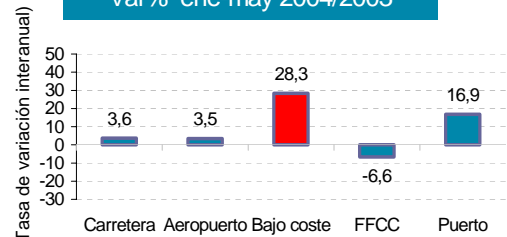
.... que sigue viajando de forma distinta.

**Llegada de turistas extranjeros por tipo de organización del viaje (% Var. Abr-may 2004/2003)**



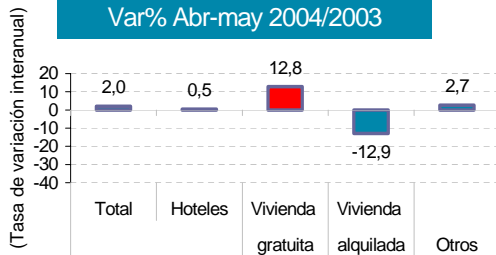
Fuente: Frontur, IET

**Llegada de turistas extranjeros por vías de acceso Var% ene-may 2004/2003**



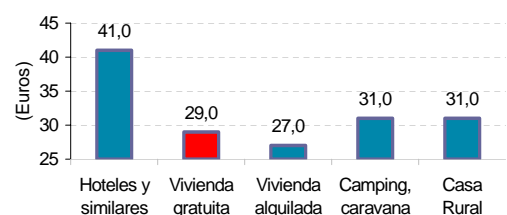
Fuente: Frontur, IET y AENA

**Llegada de turistas extranjeros por tipología de alojamiento Var% Abr-may 2004/2003**



Fuente: Frontur, IET

**Gasto medio diario en España del turista extranjero por tipologías de alojamiento Año 2003**



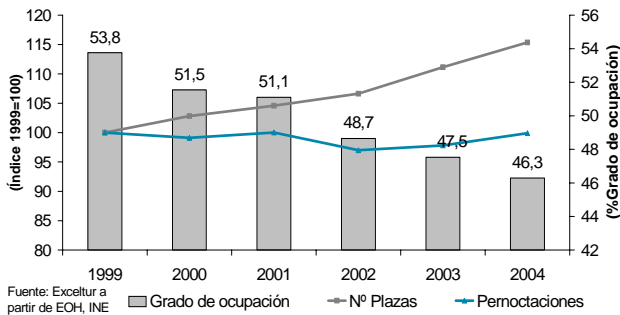
Fuente: Egatur, IET

Mientras en España se siguen creando nuevas plazas tanto hoteleras como residenciales

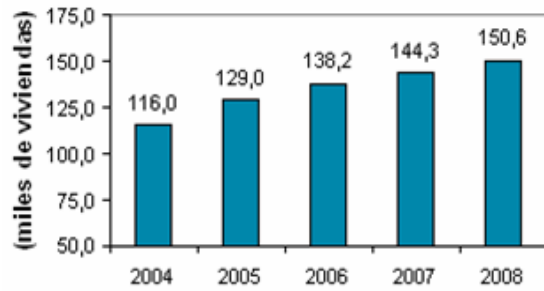
En los cinco primeros meses del 2004 el número de plazas hoteleras abiertas se habían incrementado un 4,8%, mientras las pernoctaciones han crecido tan solo un 2,1%

Mientras se apuntan elevadas previsiones de crecimiento de nuevas plazas de viviendas vacacionales

Comportamiento del mercado de alojamiento hotelero (Ene-may)



Crecimiento esperado de la demanda de viviendas vacacionales en España



*¿Que papel juegan en esta situación los destinos maduros?*

La necesidad de estar de acuerdo en el diagnóstico

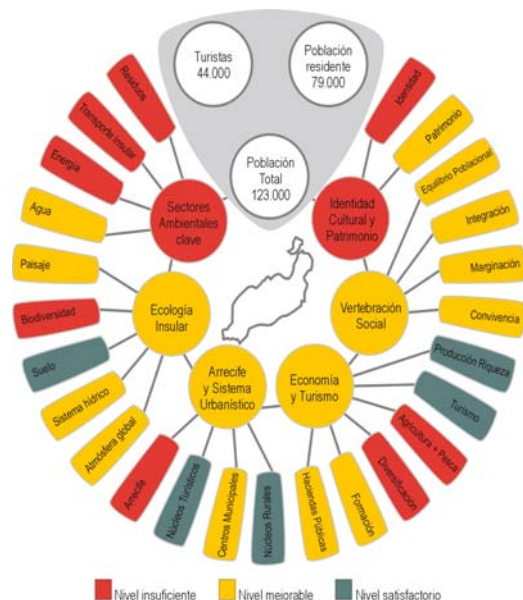
# Rasgos característicos de los de los destinos maduros

1. Obsolescencia de los activos físicos
2. Degradación del entorno y el paisaje urbano
3. Sobre construcción y superación de la capacidad de carga territorial
4. Escasa diferenciación del producto y estrategia competitiva basada en el precio
5. Rentabilidad Marginal decreciente
6. Reducción de precios
7. Deterioro de la calidad de los servicios prestados

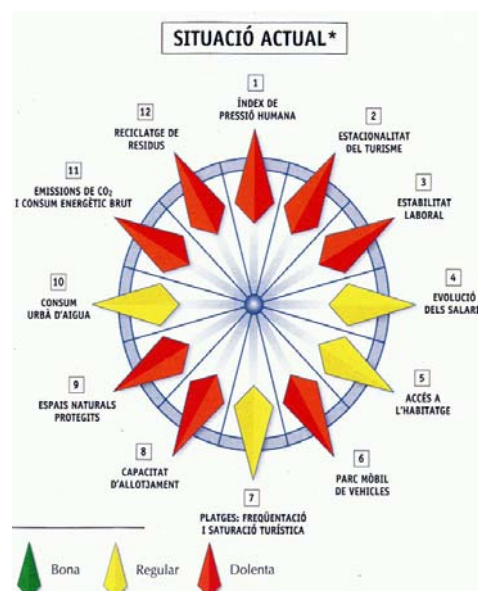
## 3. Sobre construcción y superación de la capacidad de carga

Los indicadores disponibles en aquellos destinos en los que se ha generado un sistema de evaluación integral de la situación y dinámica de la sostenibilidad y de la dinámica turística son significativos al respecto

Una visión integral sobre la situación de 7 áreas y 25 campos de referencia claves en la Isla de Lanzarote, Reserva de Biosfera (Canarias)



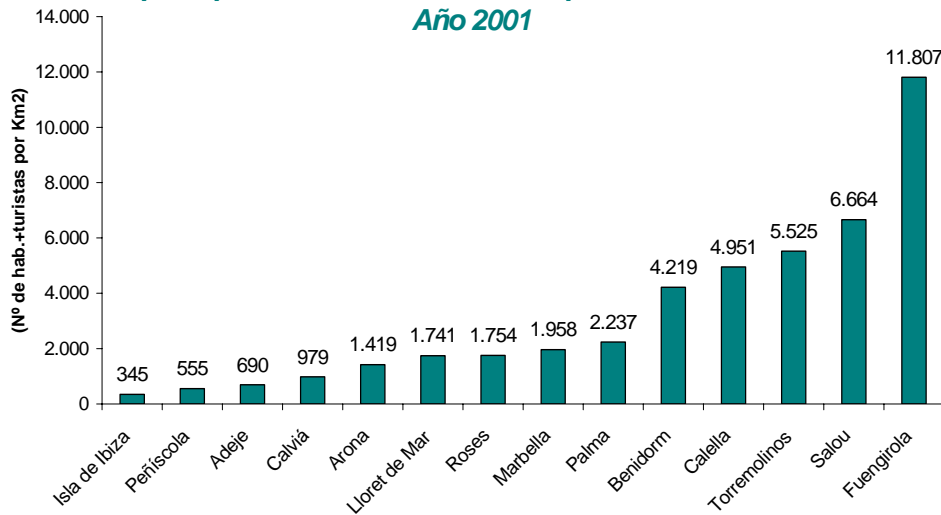
La Brújula de la Sostenibilidad en las Islas Baleares con 12 indicadores clave



# Con consecuencias sobre....

## La calidad de la experiencia que percibe el turista....

*Estado de situación de la densidad turística en los principales destinos turísticos españoles del litoral. Año 2001*



Fuente: Censo 2001 y EOH, INE.

## 4. Escasa diferenciación del producto y estrategia competitiva basada en el precio

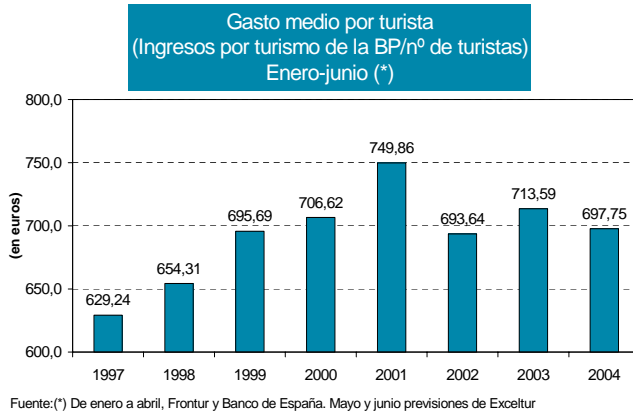
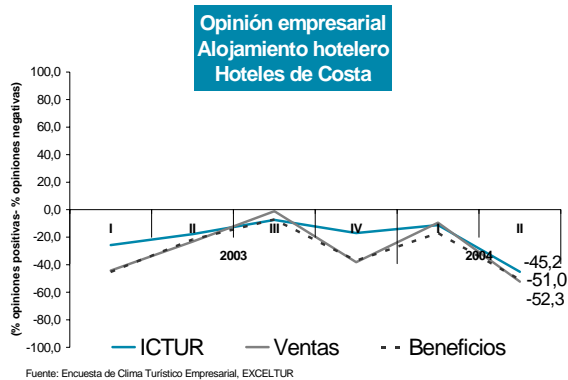
**Elija donde quiera que no hay diferencia ... todos están al mismo precio .....!!!!**

**Que diferenciación**

Rank	Company	Destination	Departure	Price	1-2'	2-3'	3-4'
5	Thomson	COSTA BRAVA(GRO)	on Sat, 12 June 2004 for 7 nights. Departing : STANSTED (STN) - prices correct as of Tue, 8 June 2004 at 18:53	£109	£129	£139	£279
6	First Choice	IBIZA(IBZ)	on Sun, 13 June 2004 for 7 nights. Departing : GATWICK (LGW) - prices correct as of Tue, 8 June 2004 at 18:51	£109	-	-	£384
7	Thomson	IBIZA(IBZ)	on Mon, 14 June 2004 for 7 nights. Departing : GATWICK (LGW) - prices correct as of Tue, 8 June 2004 at 19:10	£109	£129	£139	£279
8	Thomson	IBIZA(IBZ)	on Mon, 14 June 2004 for 7 nights. Departing : LUTON (LTN) - prices correct as of Tue, 8 June 2004 at 18:53	£109	£129	£139	£279
9	PANORAMA	TENERIFE(TFS)	on Fri, 11 June 2004 for 7 nights. Departing : STANSTED (STN) - prices correct as of Tue, 8 June 2004 at 19:04	£119	-	-	-
10	Thomson	IBIZA(IBZ)	on Fri, 11 June 2004 for 7 nights. Departing : STANSTED (STN) - prices correct as of Tue, 8 June 2004 at 18:53	£119	£139	£159	£359
11	Twentys	IBIZA(IBZ)	on Sun, 13 June 2004 for 7 nights. Departing : GATWICK (LGW) - prices correct as of Tue, 8 June 2004 at 18:39	£119	-	-	-
12	First Choice	MAJORCA(PM)	on Mon, 14 June 2004 for 7 nights. Departing : STANSTED (STN) - prices correct as of Tue, 8 June 2004 at 19:02	£119	-	-	-
13	First Choice	MENORCA(MAH)	on Mon, 14 June 2004 for 7 nights. Departing : STANSTED (STN) - prices correct as of Tue, 8 June 2004 at 18:51	£119	-	-	-
14	Thomson	MAJORCA(PM)	on Mon, 14 June 2004 for 7 nights. Departing : GATWICK (LGW) - prices correct as of Tue, 8 June 2004 at 19:10	£119	£179	£189	£219

Oakley Travel Limited TEL: 0870 908 1004 FAX: 0870 908 1003 EMAIL US

## 5. Rentabilidad Marginal decreciente



## 6. Con precios a la baja



## Lo que está actuando es un círculo vicioso de desvalorización de los destinos



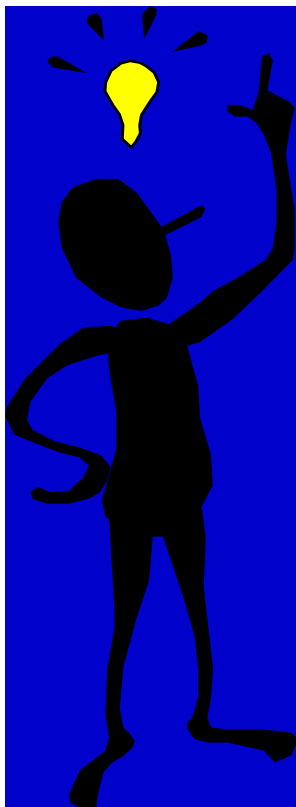
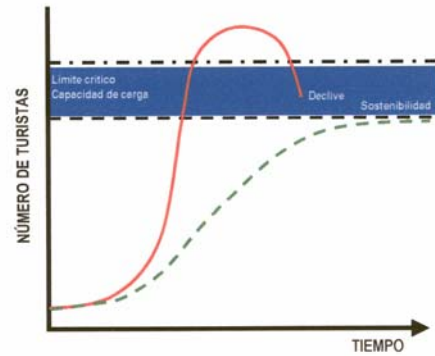
## ¿Qué hacer?



- Entender que es un proceso natural y esperar a qué el declive se traslade a destrucción de empleo por quiebra de negocios

- Superarlo a través de nuevos procesos constructivos que aporten mayor calidad al destino “la panacea de la oferta residencial con Campo de Golf”

- 



*Optar por estrategias de reversionamiento integral del destino que garantice su reposicionamiento en el nuevo escenario turístico*

# ***Parece evidente que hay que proponer un nuevo modelo de desarrollo turístico en los destinos maduros del litoral de cara a garantizar un nuevo ciclo de crecimiento en el nuevo contexto del Siglo XXI***

## **¿Qué se ha hecho hasta el momento en España?**

Aplicar actuaciones aisladas, en muchos casos insuficientes para reposicionar la oferta

1. Han primado los instrumentos de ordenación y contención urbanística (Decretos Cladera, POOTs, Ley General Turística 2/99, Moratorias) dirigidas a contener el crecimiento, principalmente hotelero, en zonas turísticas. Por primera vez se apuesta por la rehabilitación en las Directrices de Ordenación General y del Turismo de Canarias todavía por aplicar
2. Comienzan a desarrollarse la implantación de Agendas Locales 21 como estrategia para garantizar la sostenibilidad (Calviá o Lanzarote)
3. Tendencia a la construcción de equipamientos singulares (museo de las Ciencias y de las Artes en Valencia, Palacio de la Música en Santa Cruz de Tenerife)
4. Planes de Excelencia Turística dentro del PICTE 2000-2006, de concepción y dotaciones presupuestarias limitadas

## ¿Hay experiencias previas de reconversión y reposicionamiento?

### A escala internacional:

<b>Rasgos comunes</b>	<b>Miami Beach</b>	<b>Acapulco</b>
<b>Deterioro urbanístico y pérdida del atractivo turístico</b>	Años 60 y 70	Años 80 y 90
<b>Definición de una estrategia de reconversión y reposicionamiento turístico</b>	Preservation and Development Plan (1980). (Desde entonces en continua actualización y reorientación). 1980-2020	Plan Sectorial de Desarrollo Turístico de la Zona Metropolitana de Acapulco (2002) 2003-2025
<b>Estrategias a largo plazo</b>		
<b>Implicación del conjunto de Administraciones Públicas</b>	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)
<b>Cooperación Público Privada</b>	Participación de la Design Preservation 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)
<b>Financiación comprometida</b>	No disponible	322 mills de €
<b>Sociedades de apoyo y fomento de la inversión</b>	Miami Beach Community Development Corporation	CODEMA
<b>Principales Objetivos</b>	<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 potencial desarrollo turístico</li><li>- Mejorar y diversificar la oferta turística.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

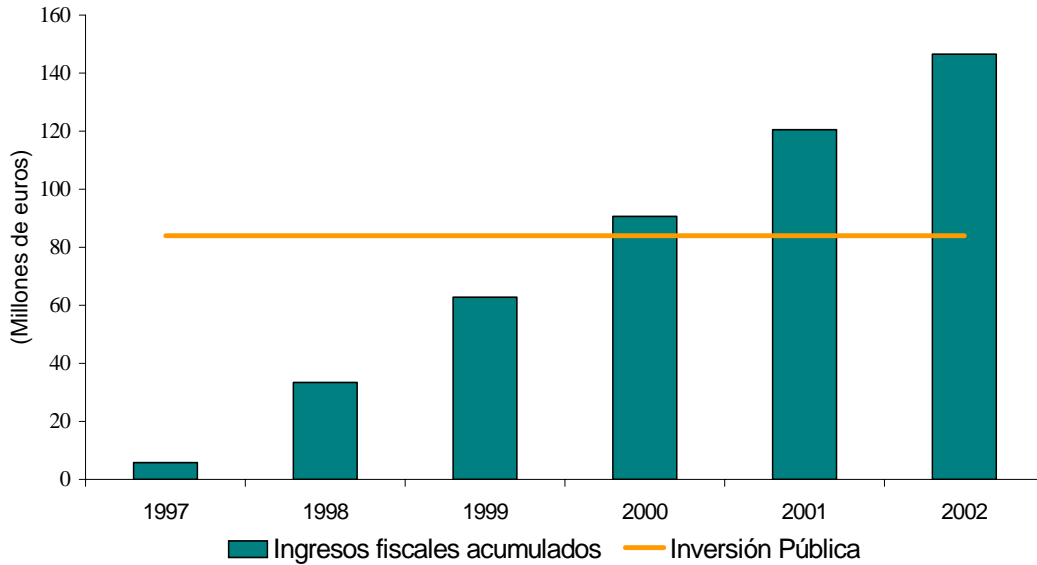
**En España:** Tres grandes ejemplos en zonas urbanas  
Barcelona, Bilbao y Valencia.

(IMÁGENES)



*Y parece que salen los números para el sector público*

**Impacto del Guggenheim sobre la Hacienda Pública en el País Vasco**



Fuente: K Consulting, Museo Guggenheim de Bilbao.

***Parece evidente que es posible implantar estrategias de reconversión y reposicionamiento pero cómo hacerlo***

***PLAN RENOVE***

## ¿Cuáles deben ser los principios de una estrategia de reconversión de destinos?

- 🌐 Diseñar de forma participativa y consensuada un proyecto en el que se vean representados el conjunto de la colectividad.
- 🌐 Actuar de forma integral sobre un complejo conjunto de factores económicos, urbanísticos, sociales, ambientales y turísticos que interactúan en el destino afectando a su competitividad.
- 🌐 Asumir un escenario temporal de actuación de largo plazo que se extienda, al menos, sobre una década.
- 🌐 Comprometer la implicación de todas las administraciones públicas (Administración Central, Administraciones Autonómicas y Locales) al máximo nivel (liderazgo), estableciendo un sistema de organización que favorezca la cooperación interadministrativa.
- 🌐 Constituir un marco de colaboración público-privado en la gestión de las acciones a implementar en la reconversión y reposicionamiento del destino.
- 🌐 Definir un sistema de financiación que garantice la suficiencia para la inversión en la renovación de activos de naturaleza públicos y el incentivo a la inversión en la reconversión de activos privados.



## ¿Cuáles deben ser sus principales líneas de acción?



### **Invertir en la diversificación de los productos turísticos a través del desarrollo de una gran actuación pública (o privada) de identificación del destino de carácter singular**

(museo, palacio de congresos, parque de ocio, centros comerciales, puerto náutico o marina, equipamientos deportivos (campos de golf), etc) que ejerza de eje de transformación colectiva propulsora de inversiones de recualificación de las instalaciones privadas acorde con un nuevo producto turístico (cultural, salud, negocios, deportes, shopping, etc.)



### **Invertir en el fomento de la calidad integral del destino de manera que su disfrute se configure en si mismo como un elemento básico de la experiencia turística**




del visitante, lo que supone actuar en cuatro frentes:

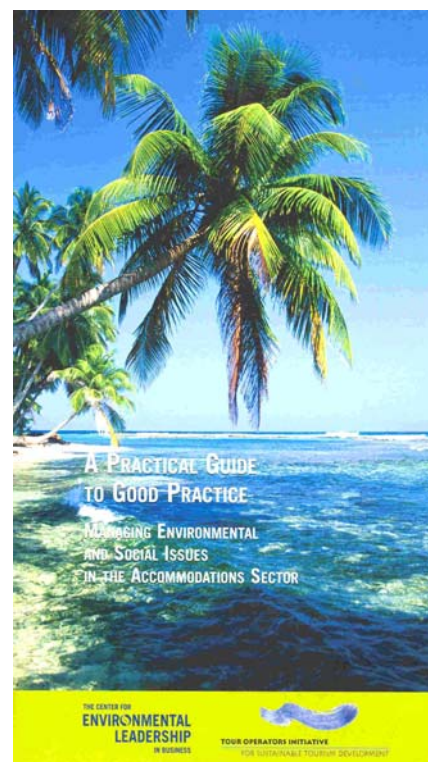
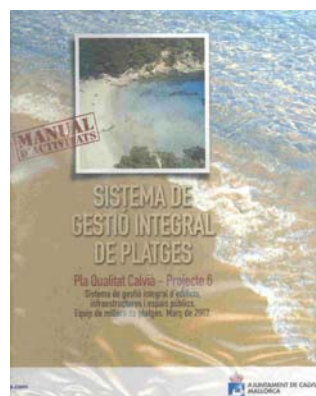
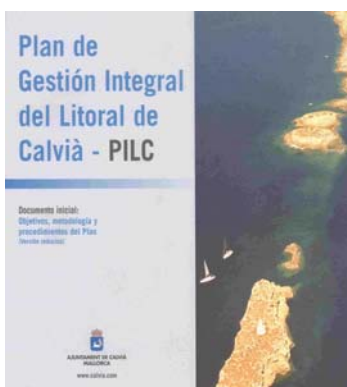
- Revalorizar la estructura y el espacio público
- La reformulación y valorización de la movilidad,
- Promover la calidad medioambiental,
- La rehabilitación del patrimonio cultural



1. Revalorización de la fachada hacia el interior
  - El entorno natural
  - El Paseo Calvià, un nuevo eje ambiental vertebrador del territorio
  - Creación de una malla de senderos costa - núcleos - interior.
2. La rehabilitación integral y el esponjamiento del espacio urbano
  - Tres ejes de ordenación urbana:
    - El Paseo Calvià y el Eje Dotacional
    - El Paseo Marítimo Comercial
    - Las Playas y la línea de costa
  - Las operaciones de esponjamiento
  - La recuperación del espacio peatonal:
    - Filtrado del tráfico hacia el interior
    - Coexistencia interna entre movilidad peatonal y tráfico calmado
    - Un espacio público arbolado atractivo y de calidad
3. Las ARAS o Áreas de Rehabilitación Ambiental
  - Un nuevo espacio residencial de alta calidad ambiental
4. Un espacio urbano de baja densidad entre el Paseo Calvià y la autovía
  - Un complejo hotelero y de golf
  - Un nuevo centro comercial y de servicios
  - Un área residencial mixta
5. Operación de Rehabilitación en Torrenova
  - La recuperación de una fachada con parque urbano hacia el mar
6. El Parque Temático
  - Una nueva pieza urbana con actividades de ocio y recreo de alta calidad ambiental

## ¿Cuáles deben ser sus principales líneas de acción?

-  **Promover y facilitar los procesos de reconversión, cualificación y modernización de las empresas**, productos y servicios turísticos a través de la reconversión de la planta turística obsoleta, la modernización y especialización de la oferta de restauración, comercio y ocio, el impulso de sistemas de certificación de la calidad total, el equilibrio entre los usos turísticos y la segunda residencia y el tratamiento de la oferta sin legalizar y no reglada.
-  **Primar la adecuación de la presión urbanística a la capacidad de carga integral del destino**, frenando los procesos de construcción incontrolada que acaba induciendo fenómenos de congestión, indiferenciación y degradación de la calidad del destino (no se puede seguir creciendo a costa de ocupar más territorio).
-  **Garantizar la preservación de los sistemas naturales determinantes del atractivo y la experiencia turística.**



## ¿Cuáles deben ser sus principales líneas de acción?



**Impulsar la innovación en la gestión del destino a través de un sistema ágil y eficiente basado en los principios de la cooperación público-privada**, y en un proceso de concertación y participación social, a la vez que en la valorización del empleo en empresas turísticas a través de un moderno sistema de formación.



**Invertir en el reposicionamiento exterior del producto turístico en un segmento de mercado de mayores efectos multiplicadores** a través de actuaciones de promoción por líneas de producto y el uso de los nuevos canales de comercialización electrónica.

### EJEMPLOS DE ALGUNOS DE LOS POSIBLES PROGRAMAS A INCLUIR EN UN PLAN DE RECONVERSIÓN

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

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

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

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

#### **En el ámbito de la diversificación de productos turísticos**

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

## EJEMPLOS DE ALGUNOS DE LOS POSIBLES PROGRAMAS A INCLUIR EN UN PLAN DE RECONVERSIÓN

### En el ámbito de la calidad Integral de los destinos

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

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

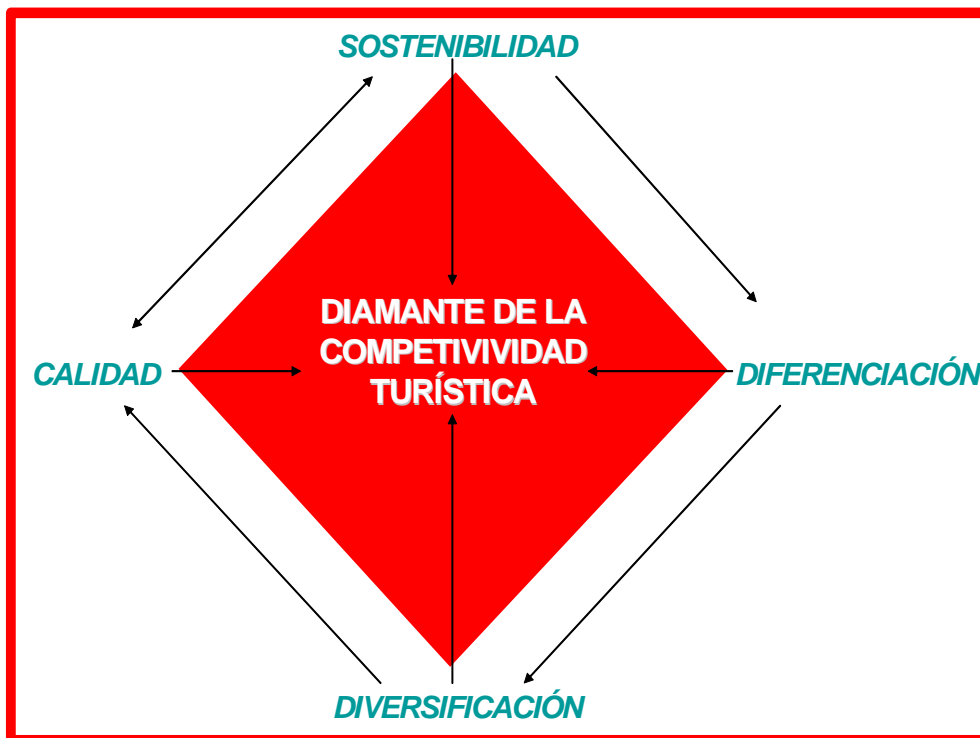
- **Programa de Reconversión y Modernización de la oferta alojativa** (incentivos a la inversión en la transformación del producto (reconversión y/o aumento de categoría), a la mejora y certificación de la calidad y al control y fomento de la legalización de la oferta no reglada).
- **Programa de Reconversión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

## EJEMPLOS DE ALGUNOS DE LOS POSIBLES PROGRAMAS A INCLUIR EN UN PLAN DE RECONVERSIÓN

### En el ámbito del reposicionamiento en los mercados turísticos.

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

*REPOSICIONAMIENTO DE MARCA "LITORAL ESPAÑOL"*



**(Una reflexión sobre  
la diferenciación)**

(IMÁGENES)

**Diferenciación en la  
experiencia  
En clave holística,  
epicúrea**

(IMÁGENES)

**En clave de  
autenticidad y  
rescate de valores e  
identidad local**

(IMÁGENES)



# **En clave de estimular la armonía interior**

(IMÁGENES)

# **En clave de anticipar el ambiente que constituye el propósito del viaje**

(IMÁGENES)

# De destinos turísticos

(IMÁGENES)

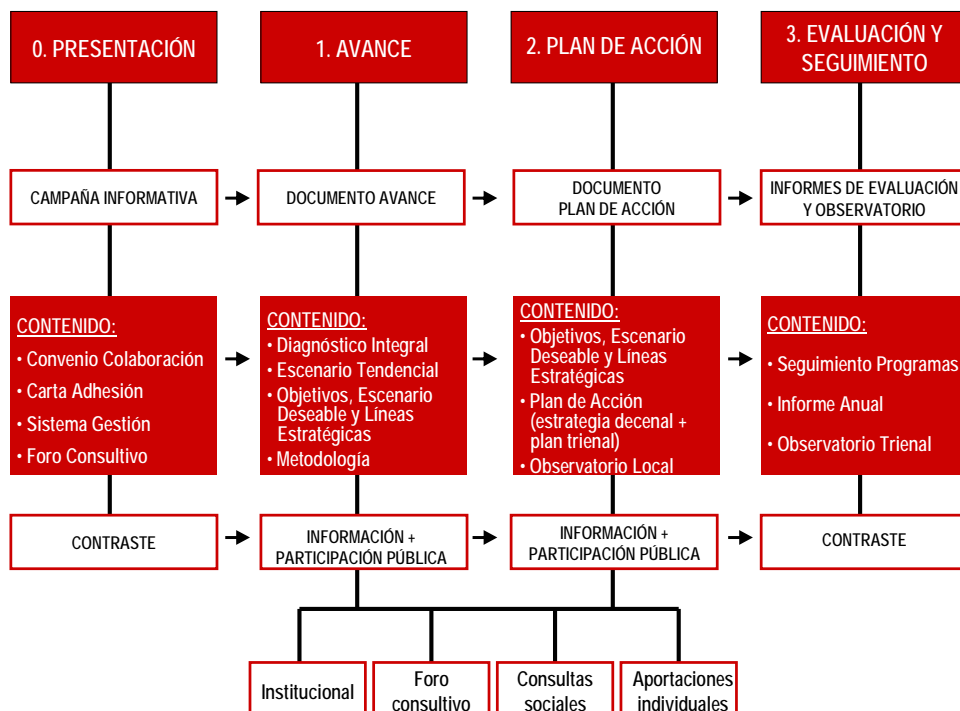
# En recreación de paisajes

(IMÁGENES)

# Fases, financiación, gestión evaluación y seguimiento

1. Una iniciativa adaptada a cada caso
2. Una proceso continuo de elaboración basado en la concertación público privada y la participación social
  - a. *Presentación del Plan*
  - b. *Fase de avance*
  - c. *Plan de Acción. Marco de 10 años y programas operativos trianuales*
  - d. *Evaluación y seguimiento*
3. Un sistema de organización que garantice la representación con una unidad de gestión independiente
4. Observatorio

## Ejemplo de Fases a desarrollar



## Ejemplo de Sistema de organización



## Sistema de financiación

### Principios:

- 🏛️ La financiación pública como motor de dinamización y seguimiento de la ...
- 🏛️ ... necesidad de inversión privada

### Fuentes de financiación pública:

- 🏛️ Aportación ad hoc por parte de las AA.PP. implicadas
- 🏛️ Orientación y coordinación de fuentes ya existentes
- 🏛️ Acceso al endeudamiento
- 🏛️ Fórmulas de participación del sector privado. Nueva Ley de Concesiones
- 🏛️ Plusvalías generadas por el Plan

## Incentivos a la inversión privada:



a) De índole financiera (muchas de ellas ya presentes en los sistemas de ayuda a la empresa definidos por las Comunidades Autónomas y la Administración Central):

Ayudas directas a la inversión en rehabilitación y mejora de activos físicos (fachadas de edificios, maquinaria de establecimientos de restauración, etc.)

Acceso a instrumentos crediticios en condiciones preferenciales (especialmente en términos de período de carencia, plazos de amortización y en menor medida de la subvención de los tipos de interés).



b) De índole legal:

Modificaciones del planeamiento que permitan el cambio de usos del suelo y su adecuación a los nuevos parámetros del modelo turístico a impulsar.

Desarrollo de ordenanzas municipales que impulsen la puesta en marcha de decisiones de inversión para la adecuación de los activos.

Facilitar transferencias de aprovechamiento a zonas en segundas líneas para favorecer procesos de esponjamiento en los frentes de costa.



c) De índole administrativa:

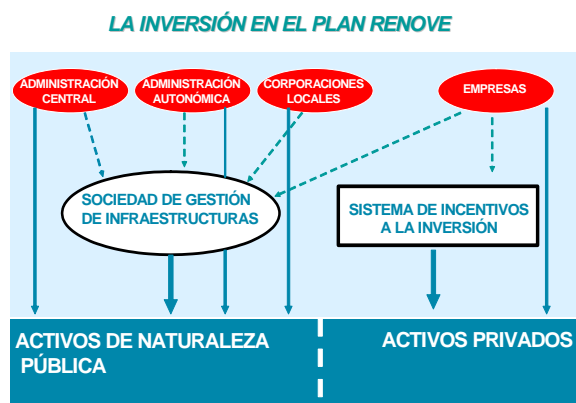
Agilización de los trámites administrativos (como las licencias de obra) para la puesta en marcha de la inversión y la reducción de su coste de oportunidad.

Asesoramiento técnico y legal para la puesta en marcha de las acciones de reconversión y/o rehabilitación.



d) De índole fiscal:

Estímulos fiscales a las actividades que cooperen en los procesos de cualificación, ambientalización, certificación etc, etc contemplados en el Plan



# ¿QUÉ NO DEBERÍA SER UN PLAN DE RECONVERSIÓN?

*Un plan que caiga en la tentación de quedarse a mitadde camino , relativizando u obviando el alcance de los principios y líneas de acción sugeridos, que podrían desnaturalizar o, lo que es peor, poner en peligro el éxito de esta iniciativa que es compleja y que, por tanto, requiere de una destacada capacidad de liderazgo y cohesión social en torno a una visión de futuro con muy altos componentes de innovación.*

- **No es un plan solo para proteger y anclarse en que no se deteriore mas la competitividad de lo ya existente** y/o no se reduzcan las cuotas de mercado de las líneas de producto actuales y/o las rentabilidades empresariales y/o el efecto multiplicador sobre el tejido social, sino un plan que debe de abrir nuevos e innovadores escenarios de futuro a medio y largo plazo, que permitan los progresivos repositionamientos que en cada caso aconsejen las circunstancias del destino.
- **No es un Plan de Excelencia Turística ampliado**, que si bien es un aceptable avance en la dirección deseada, está sujeto a múltiples limitaciones en sus campos de actuación y presupuesto.
- **No es un plan puntual para justificar tan solo la construcción de una/as infraestructura/as** que refuercen la identificación / diferenciación del destino.
- **No es un plan que pueda diseñarse y ejecutarse a espaldas de los empresarios y a la sociedad civil.**
- **No es un plan asumible sin asegurar en el tiempo los múltiples compromisos y sistemas estables de financiación** que garanticen las necesarias inversiones tanto publicas como privadas.
- **No es un mero ejercicio de maquillaje y/o de marketing hacia el exterior o para autoconsumo de la sociedades locales.**
- **No es un plan a corto plazo para los próximos tres años o que encaje en una legislatura.**
- **No es un mero plan urbanístico limitador de la construcción en la costa.**