



## Plan de respuesta al sector turismo

Un plan para asegurar la sostenibilidad de España como destino

Octubre de 2022

# Objetivo



Se trata de un Plan que busca **asentar unas bases sólidas** para impulsar la **competitividad y sostenibilidad** futura del sector turismo



El Plan **no sustituye a la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030**, si bien ambiciona poder ir movilizando al sector hacia una agenda de transformación común y servir como inspiración para la formulación de la Estrategia



Es un Plan que nace de las empresas y organizaciones de la CEOE si bien con una **visión holística e integradora del sector**, que considera iniciativas con impacto en toda la cadena de valor



El plan persigue medidas accionables, que permitan capturar **resultados en el corto/medio plazo**, entendido como un horizonte temporal a 3-5 años



El Plan pretende sentar las bases para, a través de la **cooperación público - privada**, avanzar en la **evolución del modelo turístico español** para incrementar el valor que aporta a la sociedad

## ¿Por qué dedicar recursos al turismo?

# El turismo es un sector clave para España que se ha visto fuertemente afectado en los últimos años y con unos retos estructurales que amenazan con limitar su competitividad

### Sector clave para España en 2019

- **2º país más visitado del mundo en número de turistas internacionales** (84M de turistas en 2019 vs 87M en Francia), habiéndose incrementado en +50% desde 2010
- País que más **gasto internacional capturaba en Europa** (c.92M€ en 2019), y el **tercero a nivel mundial**, por detrás de EEUU (c. 127M€) y China (c. 114M€)
- **Sector con mayor contribución al PIB español** (12% en 2019), con un crecimiento medio anual que duplicaba el del PIB en España (CAGR 2015-19 del +7% vs 3%)
- Sector tractor para la economía española por su **aportación a la creación de empleo** (13% del total ocupados), con un crecimiento medio anual de +17% (CAGR 2015-19)
- Sector que **transversalmente cohesiona a otros sectores** y que tiene un **efecto multiplicador en el resto de la economía española** (cada empleo generaba 1,41 empleos y cada euro invertido en turismo generaba 1,96€ en el resto de la economía)
- Papel muy relevante en **cohesión social** por su contribución al **empleo de mujeres** (53% del total, +6.p.p. de la media española) y de **jóvenes menores de 30 años** (23% del total, +7p.p. de la media española) y al **desarrollo económico y cultural de una sociedad**

### Impacto devastador del Covid-19

- Fuerte reducción de la **llegada de turistas internacionales (-78% en 2020 vs 2019)** por las restricciones a la movilidad adoptadas para contener la pandemia
- Freno drástico del auge del sector en España con una **caída del -60% en el PIB turístico en 2020** (vs 2019)
- Freno en la **generación de empleo turístico**, que venía creciendo de forma sostenible (+3,6% CAGR15-19), **por la pérdida de actividad**, con una **caída del -17% en el número de empleados en 2020** (vs 2019)

### La recuperación del sector en riesgo por el debilitamiento de las empresas

- En 2022, aún con el impacto del conflicto de Rusia, el sector **inició su recuperación si bien todavía no completa**, que se observa en la llegada de turistas internacionales (39M entre enero y julio de 2022, aún al 80% de 2019) y aumento de la ocupación hotelera
- Sin embargo, la **posición económica de las compañías del sector continúa debilitándose** por la presión en costes
  - Presión en la estructura de costes debido al **efecto inflación**, que no es posible transferir al mercado en su totalidad, afectando especialmente al coste laboral por endurecimiento de los convenios
  - Persistencia de los **altos precios de la energía** debido a la guerra bélica, que ha significado una dificultad añadida en las operaciones
  - **Encarecimiento del precio del petróleo** que debilita la rentabilidad de las empresas al incrementar notoriamente en los costes de carburante
  - Fuerte **subida de los tipos de interés** incrementando el coste de financiación de las empresas en un contexto en el que están altamente endeudadas por los efectos del Covid-19

### 7 retos estructurales que amenazan una pérdida de competitividad

- **Concienciación social:** Creciente concienciación social para asegurar la sostenibilidad del turismo y respeto hacia el medioambiente
- **Alta estacionalidad y localización:** Mercado principalmente vacacional (c.45% de los viajeros se concentran de junio a septiembre y c.65% eligen turismo de costa) y necesidad de promocionar destinos alternativos e impulsar turismo corporativo, MICE, de cultura y de ciudad para diversificar la oferta
- **Evolución hacia turismo de mayor valor:** Gasto medio por turista inferior al resto de destinos líderes en recepción e turistas (850€ vs 1.400€ de media del Top 5), y único país del top 10 en el que se ha reducido desde 2010 (998€)
- **Tejido empresarial debilitado:** c.90% de las empresas con menos de 6 empleados que motiva una limitada capacidad de inversión, a lo que se suma los efectos del contexto post-Covid y del conflicto bélico, que han aumentado el endeudamiento de las empresas del sector y están presionando su estructura de costes
- **Necesidad de transformación digital:** Recorrido en la adopción de nuevas tecnologías (#7 en el ranking de principales países receptores de turismo por índice de preparación TIC (1) y #27 a nivel global), siendo clave establecer políticas y mecanismos que incentiven y capturen la inversión en innovación
- **Dificultad de retención y captación de talento:** La crisis del Covid-19 motivó una pérdida de talento (-17% empleados en 2021 vs 19) que está siendo difícil de recuperar por la pérdida de atractivo del sector, generando al mismo tiempo presión en el talento existente a medida que se recupera la actividad
- **Ausencia de estrategia común y coordinada:** Gobernanza multinivel pública y privada que dificulta la definición y persecución de una estrategia común en un momento clave debido a la continua sofisticación y complejidad del sector

Fuente: Análisis Deloitte

¿Por qué ahora es el momento?

El sector turismo se encuentra en una senda de recuperación positiva que se ve amenazada por una serie de factores



**En este contexto es clave identificar palancas que contribuyan a mantener la recuperación del sector**

¿Qué necesita el turismo y cómo lo conseguimos?

El Plan para asegurar la sostenibilidad de España recoge medidas en torno a 3 palancas: demanda, oferta y facilitadores

## Un plan para asegurar la sostenibilidad de España como destino desde un punto de vista medioambiental, social y económico

### Impulso de la demanda



Emprender acciones que incentiven al viajero nacional e internacional a elegir destino España

### Transformación de la oferta



Actualizar los activos actuales y desarrollar nuevos que mantengan a España como referente y potencia a nivel internacional como destino turístico

### Desarrollo de facilitadores

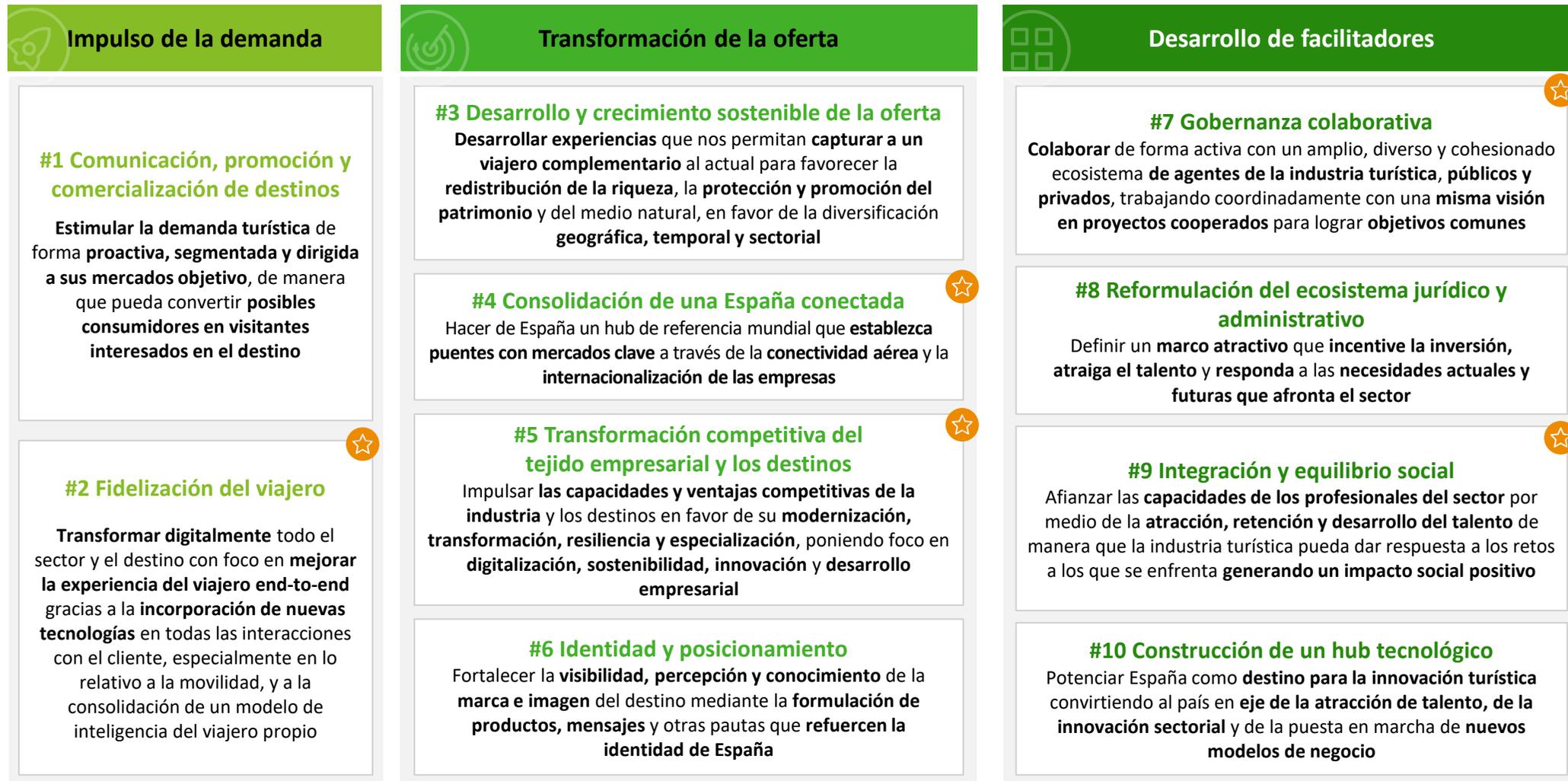


Construir las capacidades y los mecanismos necesarios para permitir y agilizar las acciones a emprender en la demanda y la oferta

¿Qué necesita el turismo y cómo lo conseguimos?

Cada uno de los ejes se aterriza en palancas de acuerdo con los ámbitos de acción

## Un plan para asegurar la sostenibilidad de España como destino desde un punto de vista medioambiental, social y económico



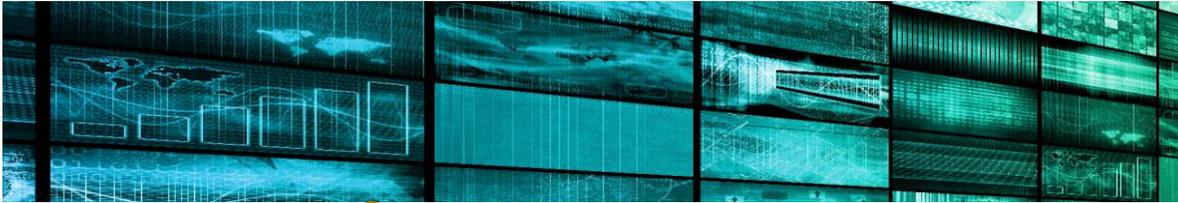
Fuente: Análisis Deloitte

¿Qué necesita el turismo y cómo lo conseguimos?

Las medidas de impulso de la demanda sirven para emprender acciones que incentiven al viajero nacional e internacional a elegir destino España

Un plan para asegurar la sostenibilidad de España como destino desde un punto de vista medioambiental, social y económico



<p><b>#1</b>      <b>Comunicación, promoción y comercialización de destinos</b></p> <p><b>Estimular la demanda turística</b> de forma proactiva, segmentada y dirigida a sus <b>mercados objetivo</b>, de manera que pueda convertir posibles consumidores en <b>visitantes interesados en el destino</b></p>  <table border="1"><tr><td data-bbox="107 1029 504 1390"><p><b>Promoción “destino España” en origen</b></p><p>Estimular la demanda con <b>acciones en mercados emisores</b> (foco en Norte América, Asia y Latinoamérica) que atraigan nuevos <b>perfiles de turista complementarios</b> al actual</p></td><td data-bbox="510 1029 911 1390"><p><b>Impulso de marca, producto y servicio España en destino</b></p><p><b>Promocionar actividades en destino auténticas</b> que sirvan como reclamo para la llegada de nuevos turistas</p></td></tr></table>	<p><b>Promoción “destino España” en origen</b></p> <p>Estimular la demanda con <b>acciones en mercados emisores</b> (foco en Norte América, Asia y Latinoamérica) que atraigan nuevos <b>perfiles de turista complementarios</b> al actual</p>	<p><b>Impulso de marca, producto y servicio España en destino</b></p> <p><b>Promocionar actividades en destino auténticas</b> que sirvan como reclamo para la llegada de nuevos turistas</p>	<p><b>#2</b>      <b>Fidelización del turista</b></p> <p><b>Transformar digitalmente</b> todo el sector y el destino con foco en <b>mejorar la experiencia del turista end-to-end</b> gracias a la incorporación de nuevas tecnologías en todas las interacciones con el cliente, <b>especialmente en lo relativo a la movilidad</b>, y a la consolidación de <b>un modelo de inteligencia del turista propio</b></p>  <table border="1"><tr><td data-bbox="952 1029 1348 1390"><p><b>Movilidad interconectada</b> ☆</p><p><b>Conexión de la red de medios de transporte de turismo a todos los niveles</b> a través de <b>nuevas tecnologías</b> que permitan una actualización de la multimodalidad en el país</p></td><td data-bbox="1355 1029 1751 1390"><p><b>Actualización del modelo de relación con el cliente</b></p><p>Introducir <b>nuevas tecnologías</b> para un <b>turista siempre conectado, mejorando su experiencia de viaje</b> y conectando una oferta 360</p></td><td data-bbox="1758 1029 2130 1390"><p><b>Generación de inteligencia del turista</b></p><p><b>Desarrollar herramientas</b> para disponer de <b>información actualizada</b> y completa del turista que permita <b>mejorar y facilitar su experiencia de viaje</b></p></td></tr></table>	<p><b>Movilidad interconectada</b> ☆</p> <p><b>Conexión de la red de medios de transporte de turismo a todos los niveles</b> a través de <b>nuevas tecnologías</b> que permitan una actualización de la multimodalidad en el país</p>	<p><b>Actualización del modelo de relación con el cliente</b></p> <p>Introducir <b>nuevas tecnologías</b> para un <b>turista siempre conectado, mejorando su experiencia de viaje</b> y conectando una oferta 360</p>	<p><b>Generación de inteligencia del turista</b></p> <p><b>Desarrollar herramientas</b> para disponer de <b>información actualizada</b> y completa del turista que permita <b>mejorar y facilitar su experiencia de viaje</b></p>
<p><b>Promoción “destino España” en origen</b></p> <p>Estimular la demanda con <b>acciones en mercados emisores</b> (foco en Norte América, Asia y Latinoamérica) que atraigan nuevos <b>perfiles de turista complementarios</b> al actual</p>	<p><b>Impulso de marca, producto y servicio España en destino</b></p> <p><b>Promocionar actividades en destino auténticas</b> que sirvan como reclamo para la llegada de nuevos turistas</p>					
<p><b>Movilidad interconectada</b> ☆</p> <p><b>Conexión de la red de medios de transporte de turismo a todos los niveles</b> a través de <b>nuevas tecnologías</b> que permitan una actualización de la multimodalidad en el país</p>	<p><b>Actualización del modelo de relación con el cliente</b></p> <p>Introducir <b>nuevas tecnologías</b> para un <b>turista siempre conectado, mejorando su experiencia de viaje</b> y conectando una oferta 360</p>	<p><b>Generación de inteligencia del turista</b></p> <p><b>Desarrollar herramientas</b> para disponer de <b>información actualizada</b> y completa del turista que permita <b>mejorar y facilitar su experiencia de viaje</b></p>				

¿Qué necesita el turismo y cómo lo conseguimos?

Las medidas de transformación de la oferta sirven para actualizar los activos actuales y desarrollar nuevos que mantengan a España como referente y potencia a nivel mundial

Un plan para asegurar la sostenibilidad de España como destino desde un punto de vista medioambiental, social y económico

Impulso de la demanda

Transformación de la oferta

Desarrollo de facilitadores

#3

### Desarrollo y crecimiento sostenible de la oferta

Desarrollar experiencias que nos permitan capturar a un turista complementario al actual para **favorecer la redistribución de la riqueza**, la **protección y promoción del patrimonio** y del medio natural, en favor de la **diversificación geográfica, temporal y sectorial**



Creación de producto para:

#### ... “feeder markets” clave

Atraer nuevos turistas internacionales procedentes de **mercados relevantes por su potencial actual y/o futuro** ante las perspectivas de crecimiento de la clase media y demanda de viajes (Norte América, Asia y Latinoamérica)

#### ... el turista vacacional complementario

Atraer nuevos colectivos como es el segmento de **mayores, nómadas digitales, estudiantes, alto impacto, concienciados en ESG apalancando la oferta única de nuestro país** (ej., gastronomía, cultura)

#### ... el turista de eventos

Convertir a **España como destino de referencia para eventos y congresos**, con foco en destinos que **favorezcan la desestacionalización**, beneficiándonos también de la habitual complementariedad temporal con el turismo actual

#4

### Consolidación de una España conectada

Hacer de España un hub de referencia mundial que **establezca puentes con mercados clave** a través de la **conectividad aérea**, la **internacionalización de las empresas** y la **conectividad de destinos turísticos claves**



#### Conectividad aérea

Facilitar la llegada de turistas internacionales, con foco en impulsar **corredores con “feeder markets” clave**, asegurando la **competitividad de los aeropuertos españoles**

#### Conexión infraestructuras de transporte

Facilitar el **movimiento de los turistas dentro del territorio nacional**, fomentando el **acceso a zonas poco visitadas**

#### Internacionalización de empresas

Fomentar la **expansión de empresas turísticas españolas** para ganar **exposición y reconocimiento en el exterior** y **acercar la riqueza de los activos españoles** al turista en origen, actuando así como **reclamo para atraer al turista a España**

¿Qué necesita el turismo y cómo lo conseguimos?

Las medidas de transformación de la oferta sirven para actualizar los activos actuales y desarrollar nuevos que mantengan a España como referente y potencia a nivel mundial

Un plan para asegurar la sostenibilidad de España como destino desde un punto de vista medioambiental, social y económico



### #5 Transformación competitiva del tejido empresarial y los destinos

Impulsar las capacidades y ventajas competitivas de la industria y los destinos en favor de su **modernización, transformación, resiliencia y especialización**, poniendo foco en **digitalización, sostenibilidad, innovación y desarrollo empresarial**



**Sostenibilidad medioambiental en toda la cadena de valor**

**Impulsar prácticas y acciones que impulsen la sostenibilidad**, buscando el cumplimiento de los ODS de la ONU, y que contribuyan a mantener la posición de España como líder en turismo sostenible

**Actualización de activos**

Posicionar y actualizar **activos claves** para generar una experiencia positiva de los turistas y que **promuevan su repetición y recomendación** de los destinos y activos turísticos

**Adopción de nuevas tecnologías**

Introducir **nuevas tecnologías para modernizar las** empresas del sector de acuerdo con las necesidades de cada destino

### #6 Identidad y posicionamiento

Fortalecer la **visibilidad**, percepción y **conocimiento** de la marca e **imagen del destino** mediante la formulación de productos, mensajes y otras pautas que refuercen la identidad de España



**Creación y potenciación de iconos turísticos**

Posicionar a los **activos y destinos turísticos españoles como referentes a nivel mundial** para atraer a nuevos turistas y fidelizar a los existentes

**Extensión del certificado verde para el destino España**

Posicionar a España como **referente mundial en destino de contribución medioambiental** y fomentar la sostenibilidad entre las empresas del sector

(1) ODS corresponde a Objetivos de Desarrollo Sostenible  
Fuente: Análisis Deloitte

¿Qué necesita el turismo y cómo lo conseguimos?

Las medidas de desarrollo de facilitadores construyen las capacidades y mecanismos necesarios para permitir y agilizar las acciones a emprender en la demanda y la oferta

Un plan para asegurar la sostenibilidad de España como destino desde un punto de vista medioambiental, social y económico

Impulso de la demanda

Transformación de la oferta

Desarrollo de facilitadores

#7

### Gobernanza colaborativa

**Colaborar de forma activa** con un amplio, diverso y cohesionado ecosistema de agentes de la industria turística, trabajando coordinadamente con una misma visión en proyectos cooperados para **lograr objetivos comunes**



#### Coordinación y colaboración entre los actores del sector

Diseñar una **estrategia común** y **mecanismos de colaboración entre los distintos agentes del sector, públicos y privados**, para asegurar que todos los esfuerzos están alineados y se consigue el mayor impacto posible

#8

### Reformulación del ecosistema jurídico y administrativo

Definir un **marco atractivo** que **incentive la inversión, atraiga el talento** y **responda a las necesidades actuales y futuras que afronta el sector**



#### Incentivos a la inversión

**Ofrecer incentivos** (e.g., préstamos, bonificación de impuestos) a las empresas que busquen oportunidades que **cumplan objetivos de políticas públicas**

#### Licencias

**Agilizar los trámites y licencias** de actividades que **promuevan la sostenibilidad del sector**

#### Obtención de visados

**Agilizar la obtención de visados** para **fomentar la entrada de nuevos perfiles de turista complementarios**

¿Qué necesita el turismo y cómo lo conseguimos?

Las medidas de desarrollo de facilitadores construyen las capacidades y mecanismos necesarios para permitir y agilizar las acciones a emprender en la demanda y la oferta

Un plan para asegurar la sostenibilidad de España como destino desde un punto de vista medioambiental, social y económico

Impulso de la demanda

Transformación de la oferta

Desarrollo de facilitadores

#9

### Integración y equilibrio social

Afianzar las capacidades de los profesionales del sector por medio de la **atracción, retención y desarrollo del talento** de manera que la industria turística pueda dar respuesta a los retos a los que se enfrenta **generando un impacto social positivo**



#### Formación y tecnificación del talento

Impulsar **España como referente mundial de talento** especialista en el sector a partir de **iniciativas de formación a todos los niveles** para dar el mejor servicio posible a los turistas

#### Atracción y retención del talento

Crear un aliciente en la **sociedad** para ayudar a las empresas del sector a **captar talento y poder mantenerlo** a través de **acciones comerciales y de marketing**, y la creación de **convenios atractivos**

#### Creación de centros de excelencia

Posicionar a España como referente en **formación de turismo a nivel internacional** que permita formar y atraer al mejor talento a nivel global

#### Sostenibilidad social en toda la cadena de valor

Generar un **impacto positivo** en las comunidades mediante **empleo inclusivo y acción social**

#10

### Construcción de un hub tecnológico

Potenciar España como **destino para la innovación** turística convirtiendo al país en eje de la **atracción de talento, de la innovación sectorial** y de la puesta en marcha de **nuevos modelos de negocio**



#### Destino de innovación

Fomentar que la **innovación y los nuevos avances** aplicados al sector turístico **llegan a España** para contribuir a la **sostenibilidad del destino y su competitividad** a nivel global, y contribuir al mismo tiempo al desarrollo de **talento singular**

## Contactos

# Deloitte.

### David Rodríguez

Socio Director del sector de Transporte, Hostelería y Servicios de Deloitte

[drodriguezmartinez@deloitte.es](mailto:drodriguezmartinez@deloitte.es)

### Jorge Gilabert

Socio responsable del sector de Transporte, Hostelería y Servicios de Monitor Deloitte

[jgilabert@monitordeloitte.es](mailto:jgilabert@monitordeloitte.es)

### Patricia Ruiz Ramos

Senior Manager en el sector de Transporte, Hostelería y Servicios de Monitor Deloitte

[pruizramos@monitordeloitte.es](mailto:pruizramos@monitordeloitte.es)



### Inmaculada Benito

Directora del Departamento de Turismo, Cultura y Deporte

[idebenito@ceoe.es](mailto:idebenito@ceoe.es)

# Deloitte.

Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”) (private company limited by guarantee, de acuerdo con la legislación del Reino Unido), y a su red de firmas miembro y sus entidades asociadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades con personalidad jurídica propia e independiente. DTTL (también denominada “Deloitte Global”) no presta servicios a clientes. Consulte la página <http://www.deloitte.com/about> si desea obtener una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento financiero, gestión del riesgo, tributación y otros servicios relacionados, a clientes públicos y privados en un amplio número de sectores. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global que se extiende por más de 150 países y territorios. Deloitte aporta las mejores capacidades y un servicio de máxima calidad a sus clientes, ofreciéndoles la ayuda que necesitan para abordar los complejos desafíos a los que se enfrentan. Los más de 225.000 profesionales de Deloitte han asumido el compromiso de crear un verdadero impacto.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o entidades asociadas (conjuntamente, la “Red Deloitte”), pretenden, por medio de esta publicación, prestar un servicio o asesoramiento profesional. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.



Fundada en 1977, la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) integra con carácter voluntario a dos millones de empresas y autónomos de todos los sectores de actividad, que se vinculan a CEOE a través de más de 4.500 asociaciones de base.

CEOE es el principal interlocutor de las empresas en España ante el Gobierno, los organismos del Estado, organizaciones sindicales, partidos políticos e instituciones internacionales. En Europa, CEOE forma parte activa de BUSINESSEUROPE, que aglutina a las asociaciones empresariales de todo el continente. Consulte la página <http://www.ceoe.es/conocenos> si desea obtener una descripción detallada de la CEOE.