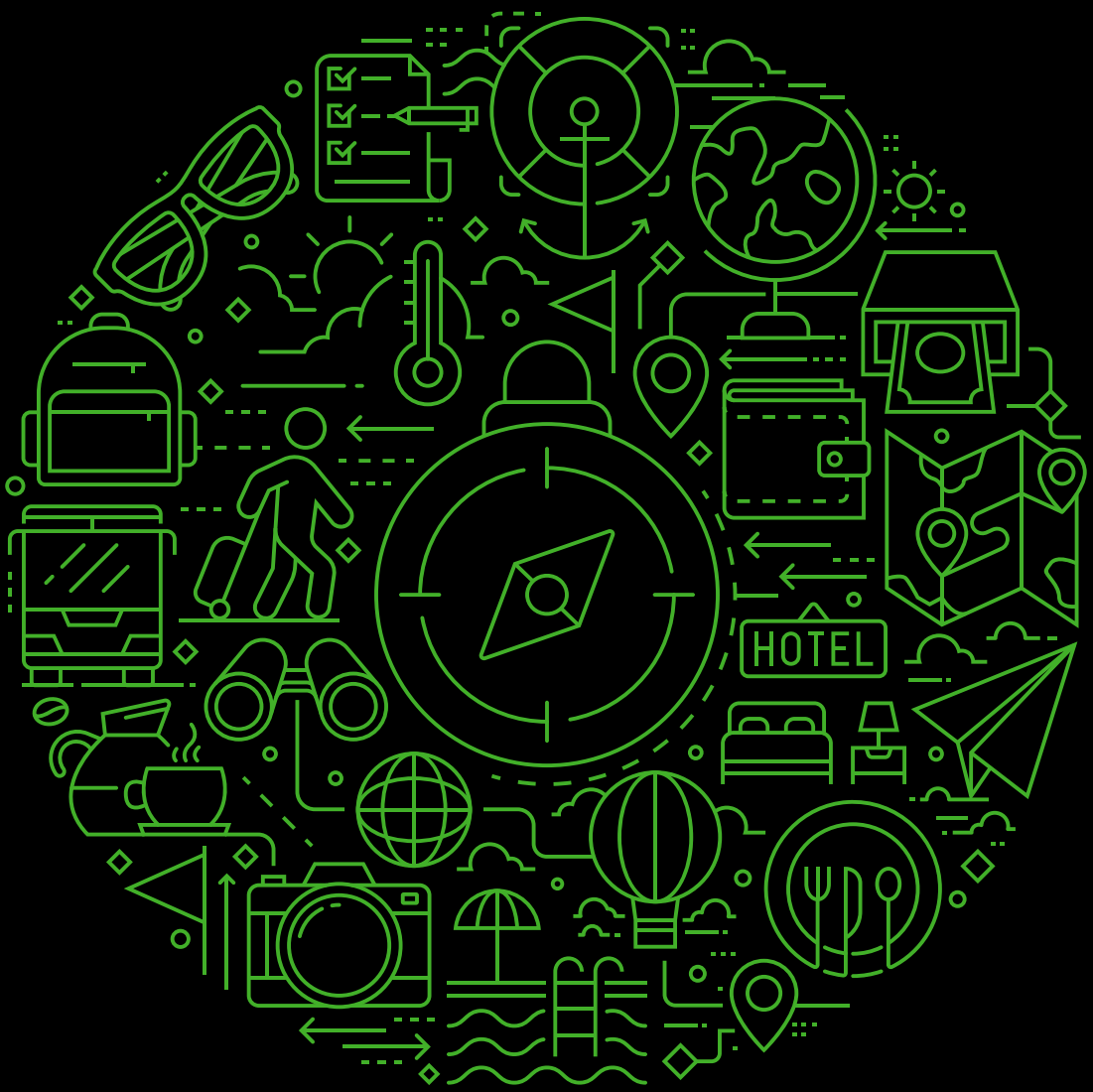
Deloitte.

La recuperación del sector hotelero

Elemento tractor de la economía de España



MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845

Enero 2021

Contenidos

01 Introducción: el plan Next Generation EU, una inversión sin precedentes en la historia de la Unión Europea 3

02 El sector turístico: pilar fundamental en la economía de España 7

03 Escenario de recuperación tras la COVID-19: el reto sin precedentes al que se enfrenta el sector turístico 10

3.1. El sector hotelero: una de las claves en la recuperación 12

3.2. Lecciones de la crisis anterior: estrategias e impactos 19

3.3. 2020-2025 un nuevo horizonte y un nuevo reto 25

3.4 . Impactos de las líneas de acción propuestas 29

04 Nuestros profesionales 33

01

Introducción: el plan Next Generation EU, una inversión sin precedentes en la historia de la Unión Europea

Con fecha de julio de 2020, la Unión Europea aprobó el programa extraordinario de ayudas más ambicioso de la historia, el *NextGEN EU*, cuyo objeto es apoyar las inversiones y reformas esenciales para la recuperación tras la crisis generada por la COVID-19, mejorando la resiliencia económica y social de los Estados miembro, así como apoyando la transición ecológica y la transformación digital.

Plan Europeo de Recuperación (*Next Generation EU)* y Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (*España Puede*)

El Plan Europeo de Recuperación define una asignación de 750.000 millones de euros en ayudas para los países miembro, de los cuales España recibirá 150.000 millones de euros en préstamos y transferencias. Cada uno de los Estados miembro deberá presentar su plan de recuperación al que estarán ligadas las reformas e inversiones acordadas.

Estos planes deben incluir los retos que afronta el país y las propuestas para solucionarlos, mediante cuatro pilares fundamentales:

1. **Cohesión social y territorial de la Unión Europea**
2. **Refuerzo de la resiliencia económica y social**
3. **Mitigación del impacto económico y social de la pandemia**
4. **Transformación digital y transición ecológica**

En este sentido, el plan España Puede indica algunos de los **aspectos clave relacionados con el sector turístico**:

Plan de digitalización de cuatro sectores estratégicos: salud, automoción, **turismo** y comercio, además del agroalimentario, estableciendo mecanismos de colaboración público-privada para el desarrollo de soluciones tecnológicas que aumenten la productividad a lo largo de toda la cadena de valor de estos sectores, en los que España cuenta con una posición de liderazgo.

Plan de modernización y competitividad del sector turístico, con el fin de fomentar la resiliencia, la sostenibilidad, la diversificación y el valor añadido de este sector tractor de la economía en el conjunto del territorio nacional. Con especial atención a Baleares y Canarias, así como al turismo en zonas despobladas.

Plan de fomento del sector deporte: potenciación de encuentros empresariales y organización de grandes acontecimientos deportivos, así como fomento del turismo deportivo con un plan de modernización de infraestructuras deportivas, una red de centros de alto rendimiento y el desarrollo de instalaciones de tecnificación deportiva.

Los fondos del Next Generation EU se materializarán a través de los Presupuestos Generales del Estado (PGE), siendo la Administración General del Estado la que, a través de convenios y subvenciones, transfiera los fondos a los diferentes sectores económicos de forma directa o a través de las Comunidades Autónomas y Entidades Locales. De este modo, el Gobierno de España recomienda a los sectores económicos, las CCAA y las EELL que identifiquen las reformas e inversiones a realizar y las adapten a los requisitos de la Comisión Europea. Una vez aprobadas, dichas ayudas se materializarán entre 2021 y 2023.

Next Generation EU: una inversión sin precedentes en la historia de la Unión Europea

	Propuesta inicial Comisión Europea		Acuerdo final Consejo Europeo	
Next Generation EU	**750.000**	**140.446**	**750.000**	**= 150.000**
Subvenciones	**433.200**	**81.120**	**390.000**	**▼ 83.000**
1. Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR)	310.000 (72%)	60.000	312.500 (80%)	▲ 69.500
2. Fondo REACT-EU	55.000		47.500	▲ 13.000
3. Refuerzo del Invest-EU	33.300		5.600	▼
4. Instrumento de Apoyo a la Solvencia	31.000		Se suprime	▼
5. Refuerzo Programa Horizonte Europa	7.700		5.000	▼
6. Refuerzo RescUE Mecanismo de protección civil de la UE	2.000		1.900	▼
7. Refuerzo del Fondo de Transición Justa	30.000	1.806	10.000	▼ 500
8. Refuerzo FEADER	15.000		7.500	▼
Préstamos	**250.000**	**60.000**	**360.000**	**67.000**

Cifras expresadas en millones de EUR

Instrumento Next Generation EU

150 mil millones EUR
(18,6% del total de los fondos UE)

83 mil millones EUR
en subsidios y transferencias a fondo perdido

67 mil millones EUR
en préstamos (co-financiación con sector financiero)

Una inyección de ayudas europeas que suponen más del 11% del PIB de España

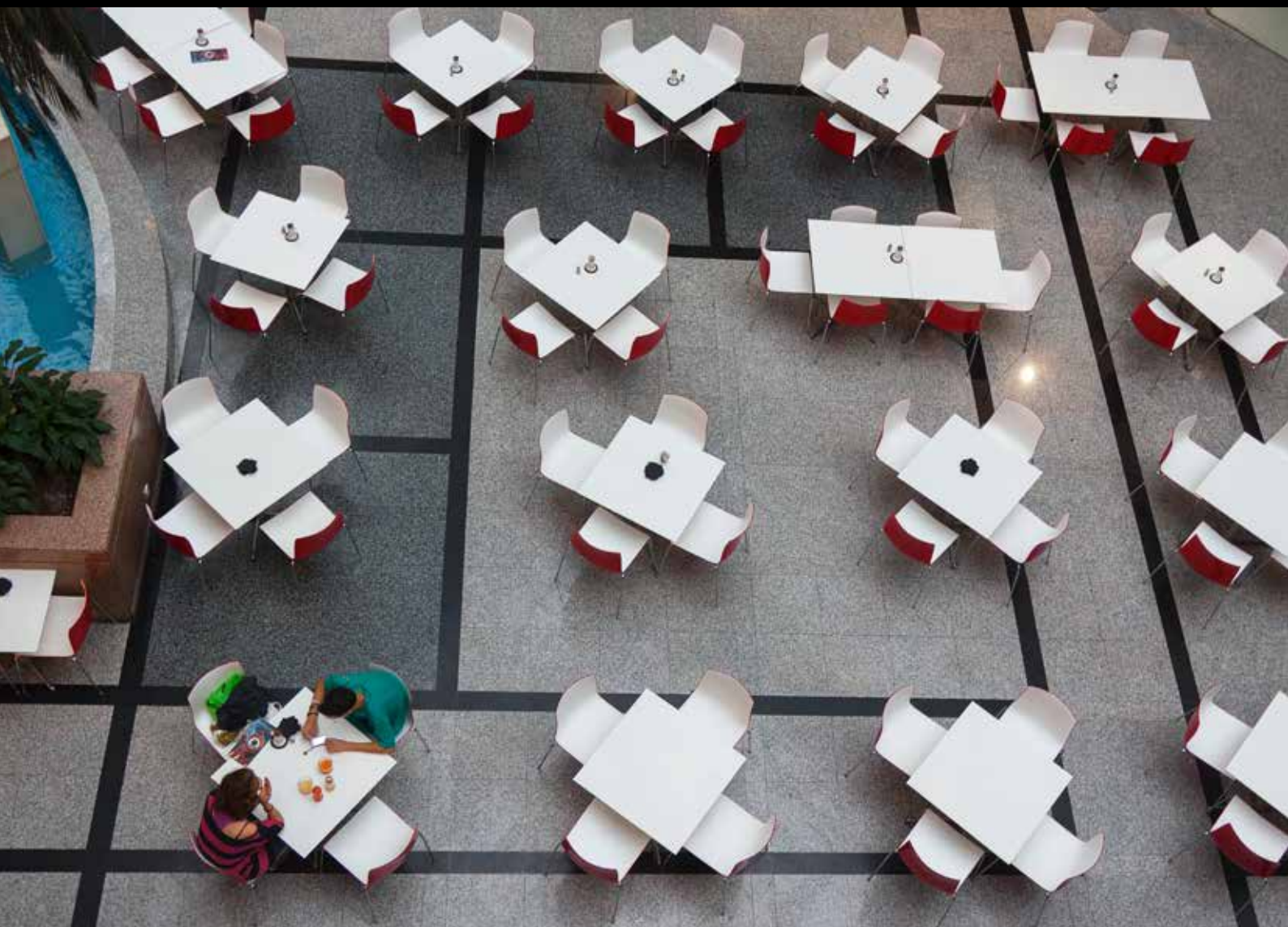
Marco Financiero Plurianual (MFP) 2021-2027 en fase de negociación de la asignación y las condiciones para España

Las ayudas deberán emplearse con el objetivo de superar la crisis, invirtiendo en sectores tractores de la economía para hacerlos más competitivos y eficientes, favoreciendo al mismo tiempo la transición ecológica y la trasformación digital del sector y del conjunto del país.

El objetivo de este documento es explicar la **necesidad de incluir inversiones y reformas específicas para el sector hotelero español y, por ende, para la industria turística**. El informe ilustra la importancia de este sector en la economía española, así como los retos a los que se enfrenta en el entorno actual y algunas de las líneas de acción que tendrá que afrontar para superarlos, centrándose en las inversiones necesarias para mantener en estado saludable uno de sus principales activos: la plaza hotelera. También cuantifica el importe estimado de la inversión que será necesaria para alcanzar dicho objetivo y los impactos esperados derivados de dichas inversiones en el sector, en la economía y en la sociedad española.

02

El sector turístico: pilar fundamental en la economía de España



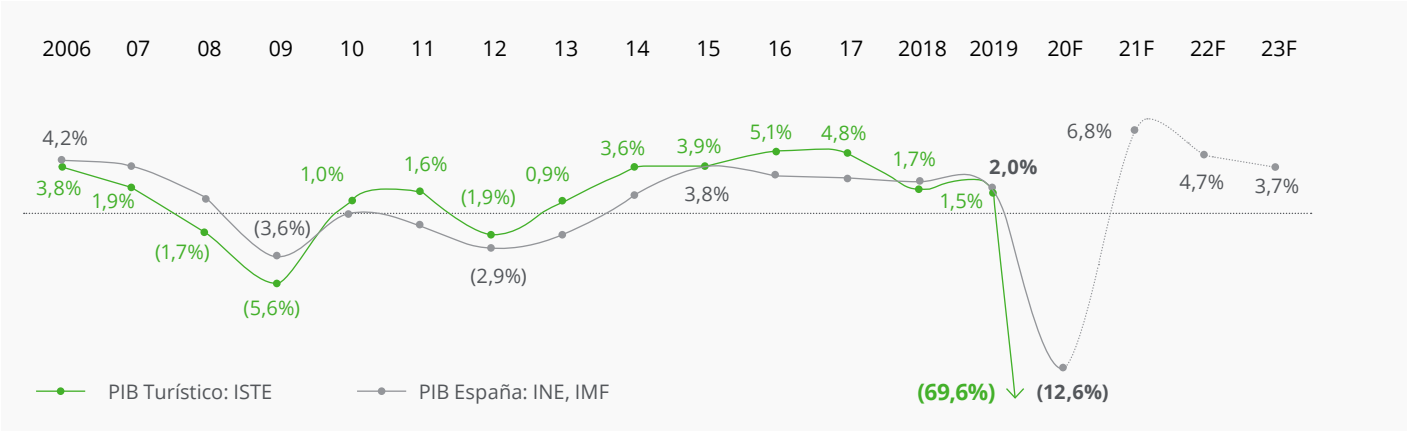
El sector turístico es uno de los más importantes y estratégicos de España, con una fuerte contribución al desarrollo socioeconómico y a la creación de empleo.

En los últimos años, el sector turístico ha sido uno de los grandes motores de crecimiento del país: mientras que la economía española en general creció al 1,7% (2010-2019), el sector turístico mostró un crecimiento superior al 2,2%.

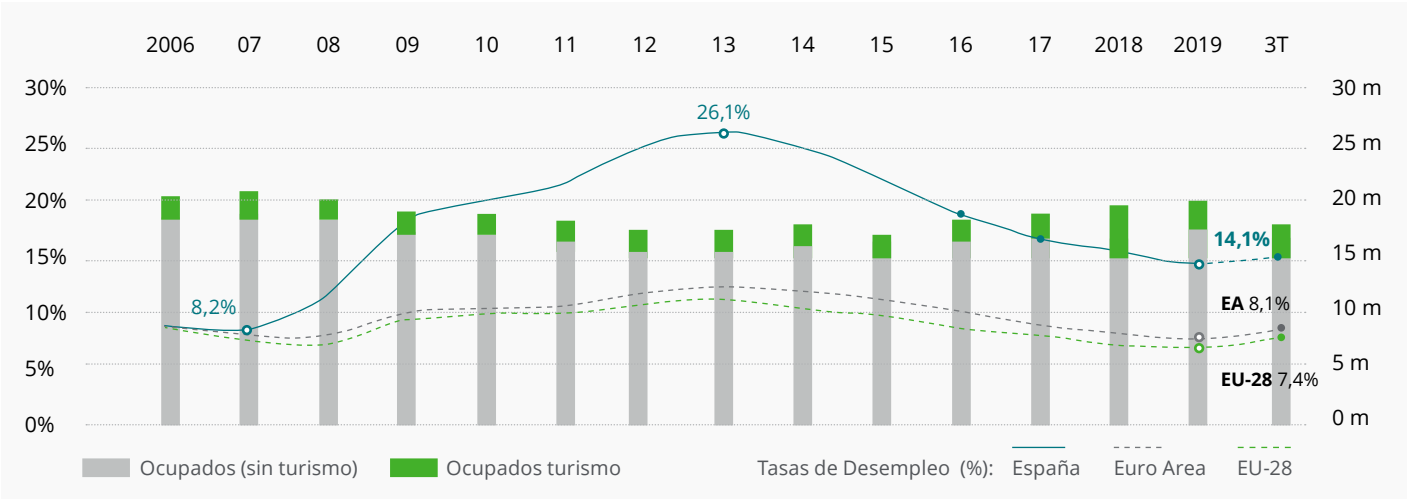
En 2019 el sector contribuyó un 12,3% al PIB Español y un 12,7% al empleo en España, con cerca de 2,4millones de puestos laborales. Adicionalmente, un total de 83,5 millones de turistas internacionales visitaron nuestro país, una cifra un 59% superior a la registrada en 2010 y que generó cerca de 91.900 millones de euros en ingresos por gasto turístico, superando en un 88%los ingresos registrados en 2010.

Con estos datos, España lidera el ranking de los países de la OCDE en los que más aporta el turismo a la economía, seguida de México (8,7%), Islandia (8,6%) y Portugal (8,0%) y se sitúa 7,8 p.p. por encima de la media de los 37 países que conforman la organización.

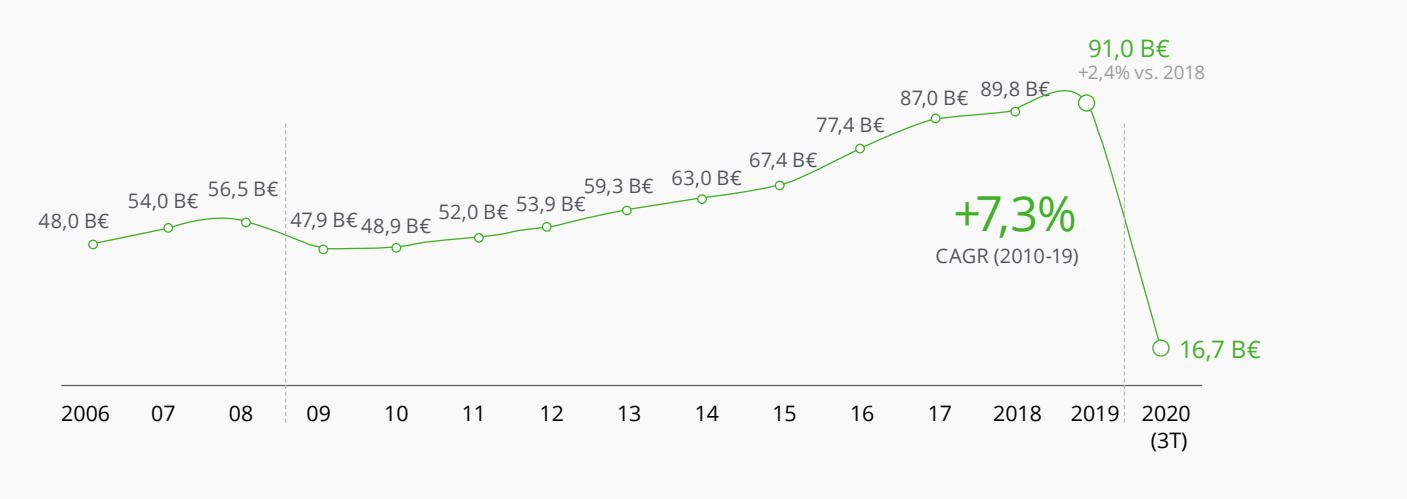
España: Evolución PIB y PIB Turístico (2006 – 2023F)
Fuente: INE Elaborado por Deloitte



España: Evolución Empleo y Empleo Turístico (2006 – 2020 3T)
Fuente: INE Elaborado por Deloitte



España: Evolución Gasto Turístico (2006 – 2020 3T)
Fuente: INE Elaborado por Deloitte



Además del impulso económico y la creación de empleo, también juega un papel importante como motor de cohesión social al empoderar a los jóvenes, las mujeres y otros grupos de la sociedad. Adicionalmente, genera beneficios indirectos a través de su vinculación con otros sectores (ocio, restauración, transportes o cultura, entre otros) y ayuda a proteger y poner en valor el patrimonio natural, cultural e histórico de nuestro país.

03

Escenario de recuperación tras la COVID-19: el reto sin precedentes al que se enfrenta el sector turístico

La crisis de demanda turística provocada por la COVID-19 ha provocado la paralización de todas las actividades económicas dependientes del turismo.

Tras el brote de COVID-19, España se enfrenta a una crisis sin precedentes, que afecta al principal activo y motor del sector turístico: la demanda.

Además de una drástica reducción del número de visitantes que recibía nuestro país, las restricciones a la movilidad decretadas con motivo de la pandemia han provocado la paralización de todas las actividades económicas dependientes -directa o indirectamente- del turismo.

De acuerdo con los últimos datos publicados por Exceltur (agosto 2020), el impacto de la crisis sanitaria respecto a 2019 se cifra en una caída del PIB turístico del -69,6% en 2020. Este descenso de la actividad turística explicaría más de la mitad de la caída del PIB estimada para el conjunto de la economía española en 2020 y afectaría a 1 millón de empleos.

En este escenario de incertidumbre, el sector se enfrenta al reto de rediseñar y redefinir la estrategia de recuperación, centrada en recobrar la competitividad turística de España y su posición de liderazgo como destino turístico a nivel internacional.

La determinación de la industria y el apoyo de todos los estamentos, públicos y privados, serán clave para para recuperar la inercia de crecimiento que ha experimentado el sector en los últimos años y, con ello, el crecimiento de la economía española. Para lograrlo, resultará relevante la capacidad de nuestro país para regenerar un clima de confianza en términos sanitarios, de seguridad y financieros.

3.1 El sector hotelero: una de las claves en la recuperación

3.2 Lecciones de la crisis anterior: estrategias e impactos

3.3 3.3 2020-2025 un nuevo horizonte y un nuevo reto

3.1. El sector hotelero: una de las claves en la recuperación

Claves de la Radiografía del sector hotelero

- El segmento hotelero es el esquema alojativo que capta la mayor parte de la **demanda internacional** que llega a España.
- **El 76% de la demanda (nacional e internacional)** alojada en hoteles se concentra en **seis destinos turísticos**.
- Los **destinos vacacionales principales** tienen un **peso muy relevante en términos de plazas hoteleras disponibles**.
- La planta hotelera se caracteriza por una **estructura de propiedad muy atomizada y poco robusta**.
- La **planta hotelera se encuentra en un estado de obsolescencia** que pone de manifiesto la necesidad de inversión como tractor de la competitividad.

El sector hotelero tiene un peso muy relevante dentro de la industria del turismo, demostrando históricamente su capacidad de captación de demanda. Por este motivo, gran parte de las acciones que permitirán acelerar la recuperación y mitigar el impacto económico deben centrarse en la oferta hotelera en España. En este sentido, el entendimiento de la composición y funcionamiento de la plaza hotelera, junto con la experiencia vivida en la crisis financiera de 2009, serán fundamentales para enfocar y dirigir las líneas de acción que traccionen la recuperación.

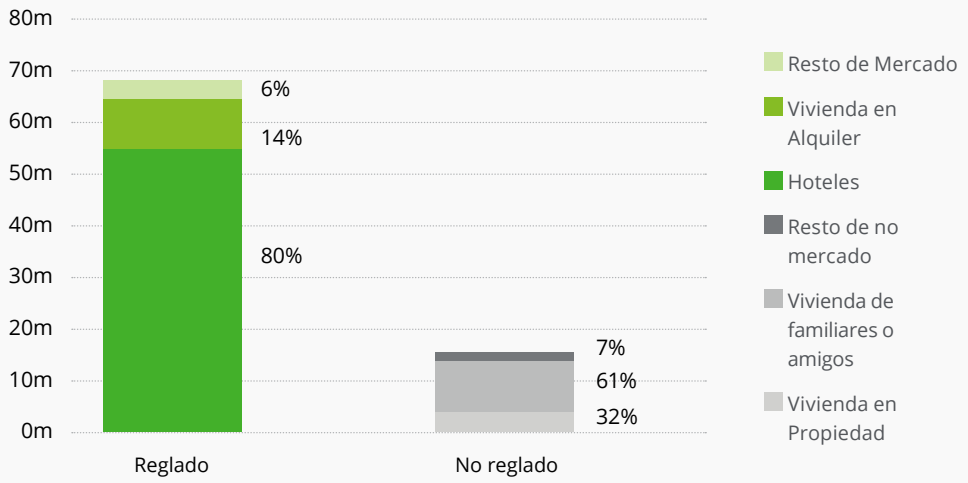
Radiografía del sector hotelero

El esquema alojativo hotelero capta el 66% del turismo internacional que llega a España, siendo por ello un elemento esencial en la recuperación del sector turístico de nuestro país.

Distribución de la oferta

El sector hotelero en España se ha convertido en uno de los grandes generadores de demanda turística. En 2019, **los hoteles españoles alojaron al 66% de los turistas internacionales** que llegaron a España. Una cuota significativamente superior a otros regímenes alojativos, como el alquiler de vivienda -que concentró el 11% de la demanda-, u otros esquemas como campings, turismo rural o cruceros, que concentraron el 5% del total de turistas internacionales. La oferta no reglada concentró el 18% de la demanda turística internacional.

España: Distribución de la demanda internacional por tipo de alojamiento (2019)
Fuente: INE Elaborado por Deloitte



Clasificación	Nº Turistas	%/ total	Var.18/19
Reglado	**68.376.165**	**82%**	**3%**
Hoteles	54.909.689	66%	4%
Vivienda en Alquiler	9.328.475	11%	-4%
Resto de Mercado reglado	4.138.001	5%	0%
No reglado	**15.132.990**	**18%**	**-6%**
Vivienda en Propiedad	4.842.256	6%	0%
Vivienda de familiares o amigos	9.278.965	11%	-6%
Resto de mercado no reglado	1.011.769	1%	-27%
Total Turistas	**83.509.155**	**100%**	**1%**

Radiografía del sector hotelero

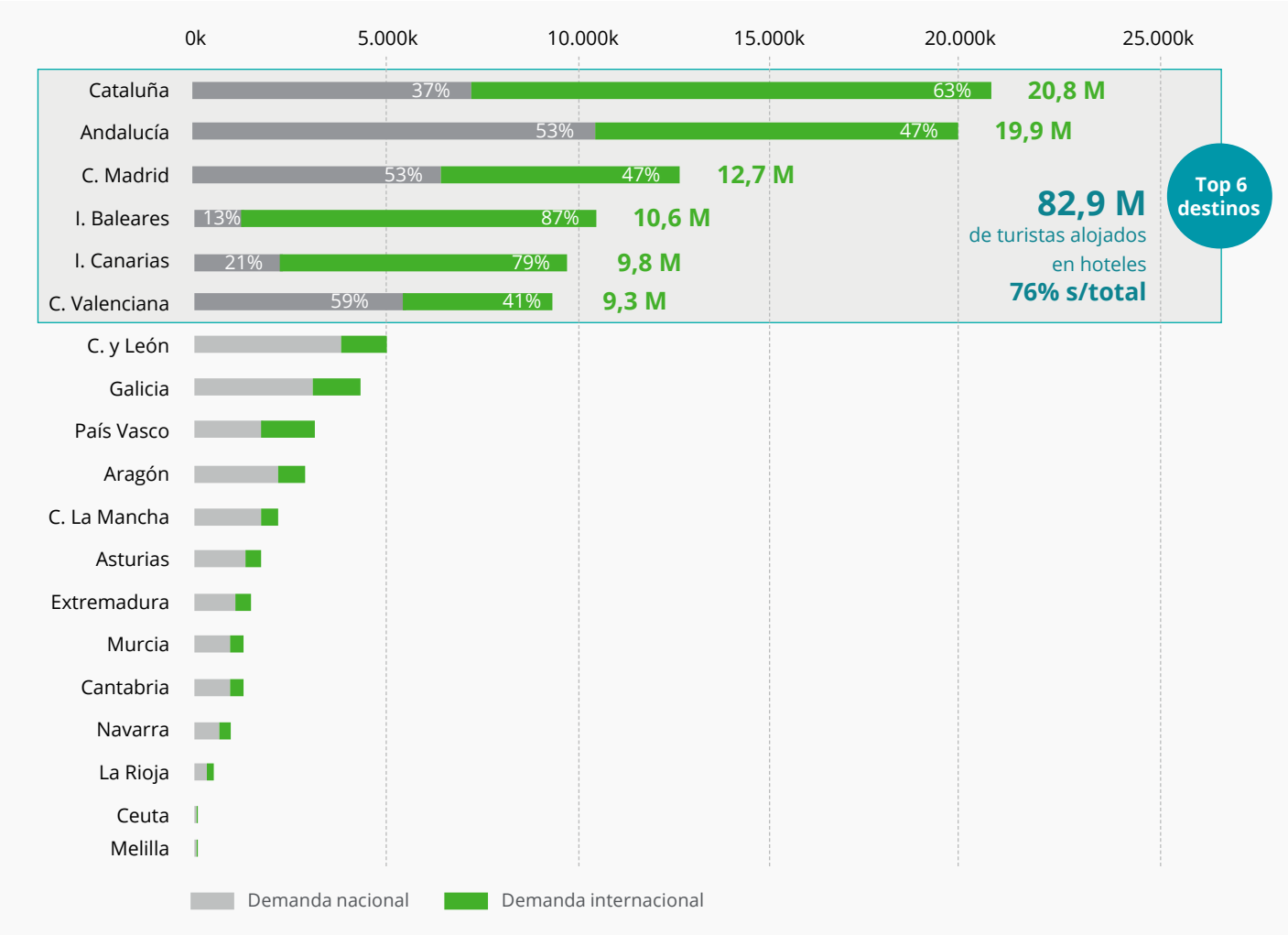
Distribución de la demanda

El crecimiento de la demanda turística en alojamientos hoteleros se ha debido al énfasis y al esfuerzo realizado por inversores privados y públicos para mejorar e impulsar la competitividad y calidad de nuestros destinos y alojamiento hoteleros.

Tal y como se menciona en el punto anterior, **cerca de 54,9 millones de turistas internacionales se alojaron en establecimientos hoteleros, junto con cerca de 52,7 millones de turistas nacionales**, alcanzando cerca de 107,6 millones de turistas hospedados en hoteles a lo largo de 2019. La demanda turística en hoteles en España registró un incremento del 3,2% sobre las cifras de 2018, experimentando un crecimiento muy sólido en los últimos años, con un TACC 09-19 del 3,5% y un TACC 13-19 del 4,4%.

Seis destinos españoles (Cataluña, Andalucía, Comunidad de Madrid, Islas Baleares, Islas Canarias y, Comunidad Valenciana) sumaron un total de 82,9 millones de turistas nacionales e internacionales. Es decir, concentraron el 76% de la demanda turística hospedada en hoteles. Dichas Comunidades Autónomas han experimentado un crecimiento en el

España: Demanda turística (nacional e internacional) en el segmento hotelero por comunidad autónoma
Fuente: INE Elaborado por Deloitte



Radiografía del sector hotelero

España: Comportamiento de la demanda turística (nacional e internacional) en el segmento hotelero por comunidad autónoma
Nota: se toma como punto de partida el año 2009, donde en términos generales, la demanda turística presenta sus niveles más bajos.

Fuente: INE Elaborado por Deloitte

	Visitantes		
	CAGR 09-19	**CAGR 13-19**	**Var. 18-19**
C. Valenciana	3,0%	4%	3,9%
I. Canarias	4,2%	4%	0,3%
I. Baleares	4,1%	4%	2,5%
C. Madrid	3,7%	5%	2,0%
Andalucía	3,4%	5%	5,5%
Cataluña	4,0%	4%	3,5%
Subtotal Top 6 destinos	**3,7%**	**4,42%**	**3,3%**

número de turistas del 3,3% en el último año (var.2018-2019) y un crecimiento interanual desde 2009 y 2013 del 3,7% (TACC 09-19) y del 4,4% (TACC 13-19), respectivamente.

El rearranque y la dinamización de la demanda turística en estos destinos serán claves para impulsar la recuperación económica del ecosistema turístico, su tejido empresarial vinculado y, por ende, la economía de todo el país.

La dinamización de la actividad turística en los principales destinos españoles será una de las claves de la recuperación del sector. Para ello, será imprescindible llevar a cabo una reflexión estratégica sobre la competitividad de estos y las potenciales palancas de mejora que aporten solidez al tejido social y empresarial que las componen

Radiografía del sector hotelero

La distribución de la planta hotelera en los principales destinos turísticos concentra el 74% de las habitaciones hoteleras en España,

Segmentación de la oferta

La plaza hotelera española en 2019 se componía de 17.000 hoteles y 883.826 habitaciones, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística (INE). **Los principales destinos turísticos (zonas vacacionales y urbanas de Andalucía, Islas Baleares, Cataluña, Islas Canarias, País Vasco, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid) concentran el 74% de las habitaciones hoteleras en España. El 30% de estas habitaciones se encuentra en destinos urbanos y el 70% restante en destinos vacacionales. Por su parte, los destinos vacacionales peninsulares concentran el 33% de las habitaciones hoteleras en los principales destinos turísticos españoles, mientras que los destinos vacacionales insulares concentran un 37%**.

En términos geográficos, la mayor concentración de habitaciones en las zonas vacacionales corresponde a Baleares (29%), Canarias (23%) y Cataluña (19%), mientras la concentración de habitaciones en los destinos urbanos estaría dominada por las ciudades en Cataluña (31%), Comunidad de Madrid (29%) y Andalucía (21%).

España: segmentación de la oferta en los principales destinos turísticos españoles

Nota: La proporción de habitaciones se realiza sobre el total de zonas vacacionales y urbanas de Andalucía, Islas Baleares, Cataluña, Islas Canarias, País Vasco, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid)

Fuente: INE y Alimarket elaborado por Deloitte

	70% Vacacional	30% Urbano
TOP #3	1. Baleares (29%)	1. Cataluña (31%)
	2. Canarias (23%)	2. Madrid (29%)
	3. Cataluña (19%)	3. Andalucía (21%)

Radiografía del sector hotelero

La estructura de propiedad de la planta hotelera española pone de manifiesto la fragilidad del tejido empresarial del sector turístico en España, que puede conllevar el cierre estructural de parte de la planta hotelera española, motivando la destrucción de empleo y la pérdida de beneficios indirectos a través de su vinculación con otros sectores

Estructura de propiedad

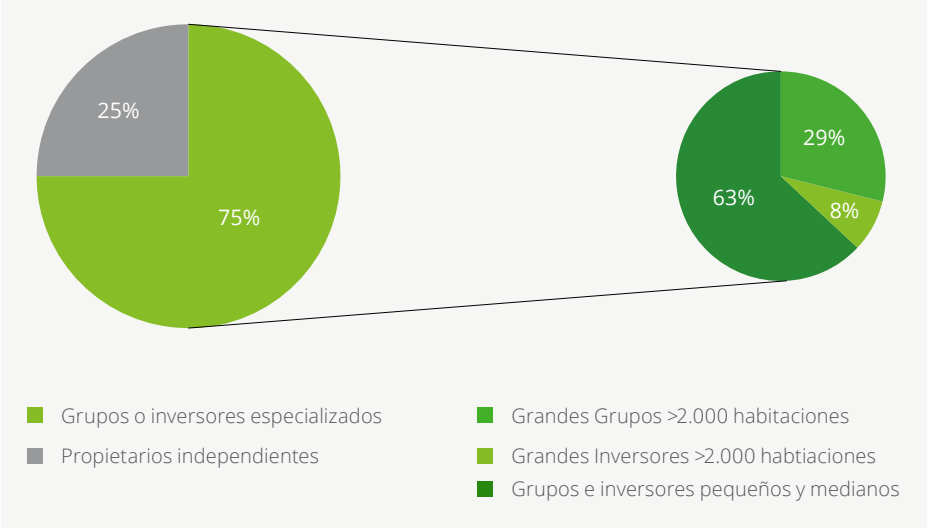
En términos generales, la estructura de propiedad de la plaza hotelera española se encuentra atomizada. En los últimos años la consolidación y desarrollo de los diferentes grupos y propietarios ha permitido una progresiva consolidación, donde actualmente **el 75% de las habitaciones de hoteles se encuentra en régimen de propiedad por grupos y propietarios especializados y el 25% restante en manos propietarios independientes**.

Si consideramos el 75% de las habitaciones que se encuentra en manos de grupos o inversores especializados, los grandes grupos hoteleros (>2.000 habitaciones en propiedad) solo concentran el 29% y los inversores especializados (>2.000 habitaciones) el 8%. Es decir, el 63% restante se encuentra en manos de grupos e inversores medianos y pequeños.

Con todo ello, los grupos e inversores pequeños y medianos y los propietarios independientes concentran un 72% del total de la planta hotelera española.

Dicha atomización puede ralentizar la capacidad de recuperación de España como destino turístico, así como a limitar su capacidad para enfrentarse al rearranque de la actividad hotelera y para llevar a cabo las inversiones necesarias en CapEx que permitan la recuperación de la competitividad.

España: sestructura de propiedad de la planta hotelera española
Fuente: INE y Alimarket elaborado por Deloitte



Radiografía del sector hotelero

Estado actual de la plaza hotelera

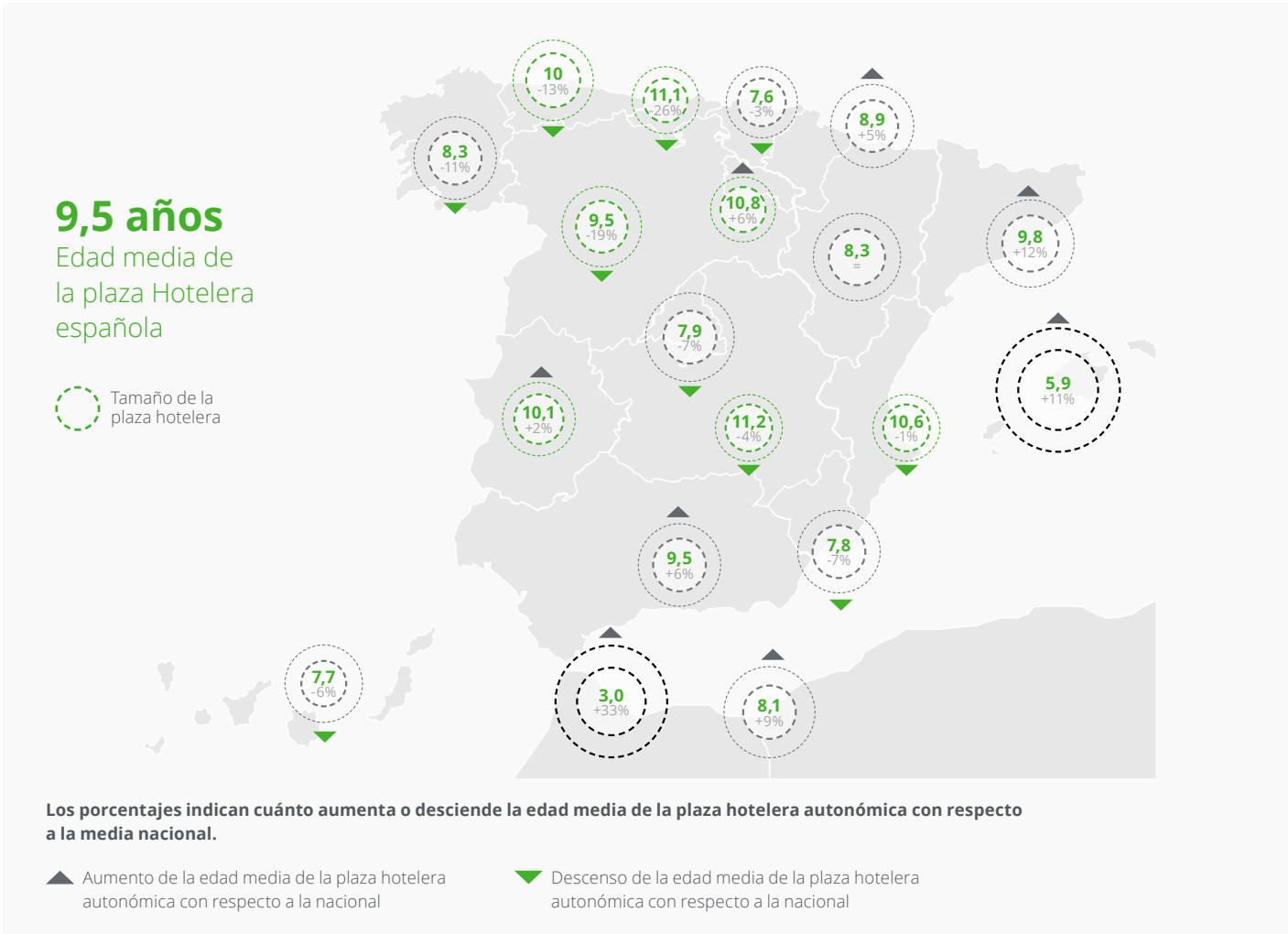
Con el propósito de entender la capacidad y posición competitiva de la planta hotelera española, hemos llevado a cabo un análisis que refleja la antigüedad media de los activos hoteleros, considerando como fecha de inicio la fecha de apertura del hotel o su última reforma acometida y, como fecha de cierre, el mes de noviembre de 2020.

El resultado del ejercicio pone de manifiesto la obsolescencia de la plaza hotelera, situando su edad media en los 9,5 años. Este resultado evidencia la necesidad que tiene nuestra planta hotelera en cuanto a inversión en CapEx de mejora y reposicionamiento, ya que un hotel se encuentra en un estado saludable entre los 0 y los 5 años desde su apertura o última reforma acometida.

En este sentido, la **inversión en el reposicionamiento y actualización de la plaza hotelera española deberá ser considerada en los planes de recuperación del sector**, junto con el resto de las inversiones encaminadas a favorecer la transición energética, la transformación digital, la cohesión social y territorial y la igualdad, para garantizar la recuperación de la competitividad turística, dinamizar la economía y asegurar la resiliencia del sector.

España: Edad media de la plaza hotelera por comunidad autónoma

Nota: Edad media equivale al número de años desde la última apertura o reforma del hotel. Fuente: Deloitte



3.2. Lecciones de la crisis anterior: estrategias e impactos

La crisis sanitaria actual ha derivado en una profunda crisis económica, cuyos escenarios de recuperación son todavía muy inciertos. Si bien es cierto que la experiencia y las lecciones aprendidas de la crisis anterior pueden ser un buen ejemplo de cómo retomar y traccionar la recuperación de un sector tan relevante en nuestro país.

En los últimos años, el turismo en España ha experimentado un crecimiento exponencial, consolidando su posición de liderazgo como destino turístico a nivel mundial. Dicho crecimiento, es el resultado de la recuperación de los indicadores fundamentales económicos a nivel global, junto con los esfuerzos y recursos que han destinado grupos hoteleros e inversores del sector, apostando por la transformación estratégica de España hacía un modelo de **destino turístico "hipercompetitivo"**.

Pautas de la recuperación: ciclo de crecimiento 2013-2019 impulsado por la inversión en CapEx en la planta hotelera española

El modelo de turismo "hipercompetitivo" ha estado centrado en la captación y fidelización de un turismo de mayor calidad, con una mayor capacidad de gasto en el destino. Para ello, la inversión en Capex para el reposicionamiento y reconversión de la plaza hotelera ha sido clave.

Este proceso de reconversión de activos ha permitido que progresivamente zonas turísticas maduras y deterioradas recuperaran su posicionamiento y atractivo, superando los niveles de demanda turística histórica y captando un cliente con mayor capacidad económica, lo que ha permitido, a su vez, el crecimiento y dinamización de todo el tejido económico y social del destino.

En términos numéricos, se estima que **grupos hoteleros e inversores destinaron cerca de 5.000 millones de euros entre 2013 y 2019 a la construcción y reforma de hoteles**, teniendo un impacto directo en más de 850 establecimientos y 150.000 habitaciones. Esto supone que **el 5% de los hoteles y el 17% de las habitaciones han sido reformados en los últimos 5 años. Por ubicación geográfica, los seis destinos principales en términos de demanda concentraron el 80% de la inversión, con más de 3.000 millones de euros invertidos exclusivamente en las zonas vacacionales**.

A pesar de la baja proporción de la inversión en términos de hoteles y habitaciones, esta estrategia se ha traducido en impactos positivos y robustos, tanto para la economía, como para cada una de las zonas en las que se ha invertido.

Efecto multiplicador del CapEx en el periodo 2013-2019

a) Impacto en la capacidad de generación de ingresos

b) Impacto en el atractivo y competitividad de la planta hotelera como motor de generación de demanda turística

c) Impacto en la tipología de turista: posicionamiento exitoso hacia un turismo de mayor capacidad de gasto

e) Demostrada resiliencia del producto reposicionado: casos reales

Impactos directos de la inversión en el período 2013-2019

Impacto en la capacidad de generación de ingresos

La inversión en la planta en los últimos años se ha traducido directamente en un sólido incremento del RevPAR (ingreso medio por habitación disponible) en nuestros destinos principales, que registraron un crecimiento medio del 6,8% TACC 13-19.

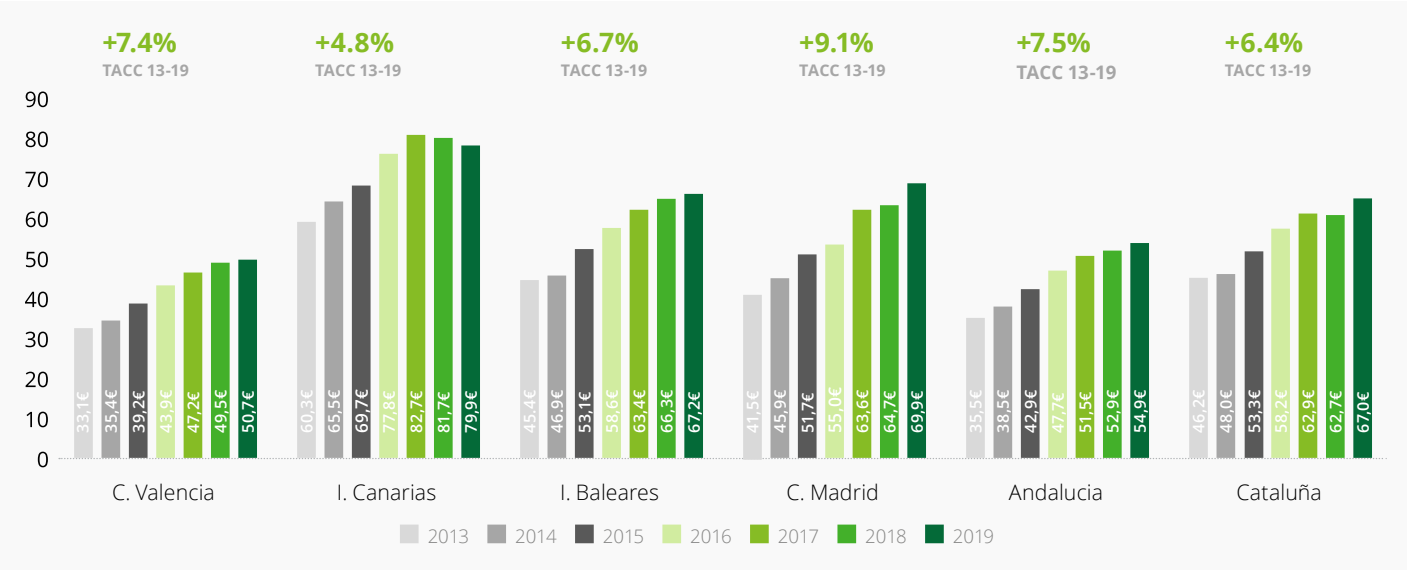
Este crecimiento ha sido motivado principalmente por el incremento de ADR (Tarifa media diaria), que durante el período 2013-2019 registró una TACC del 4,3% para los 6 destinos principales y una TACC del 3,9% para el conjunto nacional de hoteles. Ambos crecimientos resultaron significativamente superiores al crecimiento de la ocupación para los mismos grupos, que registraron una TACC del 2,5% y del 2,9% respectivamente.

La evolución histórica de la tarifa media diaria evidencia la capacidad de los hoteles españoles para alcanzar primas en precio, a través del reposicionamiento y la reconversión del producto. En este sentido, la tarifa media diaria (ADR) de los 6 destinos principales se incrementó en un 28% entre 2013 y 2019.

Adicionalmente, este comportamiento de los principales indicadores de rentabilidad hotelera pone de manifiesto cómo el sector hotelero puede maximizar su rentabilidad evitando tanto el colapso en términos de volumen turístico, como la masificación y el deterioro de nuestros destinos, centrando todos sus esfuerzos en ganar competitividad y un posicionamiento hacia un turismo más sostenible en el tiempo.

España: Comportamiento del RevPAR (Ingresos por habitación disponible) en el segmento hotelero por comunidad autónoma (2013-2019)

Fuente: INE Elaborado por Deloitte



Impactos directos de la inversión en el período 2013-2019

España: Comportamiento de ADR (Tarifa media diaria) y ocupación en el segmento hotelero por comunidad autónoma (2013-2019)
Fuente: INE Elaborado por Deloitte

	Indicadores de rentabilidad hotelera		
Top 6 destinos	**ADR** TACC 13-19	**Ocupación** TACC 13-19	**RevPAR** TACC 13-19
C. Valenciana	4,2%	3,1%	7,4%
I. Canarias	**4,1%**	**0,6%**	**4,8%**
I. Baleares	**6,1%**	**0,6%**	**6,7%**
C. Madrid	3,9%	4,9%	9,1%
Andalucía	3,7%	3,6%	7,5%
Cataluña	**3,5%**	**2,8%**	**6,4%**
Subtotal Top 6 destinos	**4,3%**	**2,5%**	**6,8%**
Nacional	**3,9%**	**2,9%**	**6,8%**

El reposicionamiento de activos durante los últimos años se ha traducido en un impacto muy positivo en el incremento de la tarifa media diaria de los hoteles, que junto con el impulso de la ocupación ha permitido una TACC del RevPAR del 6.8%

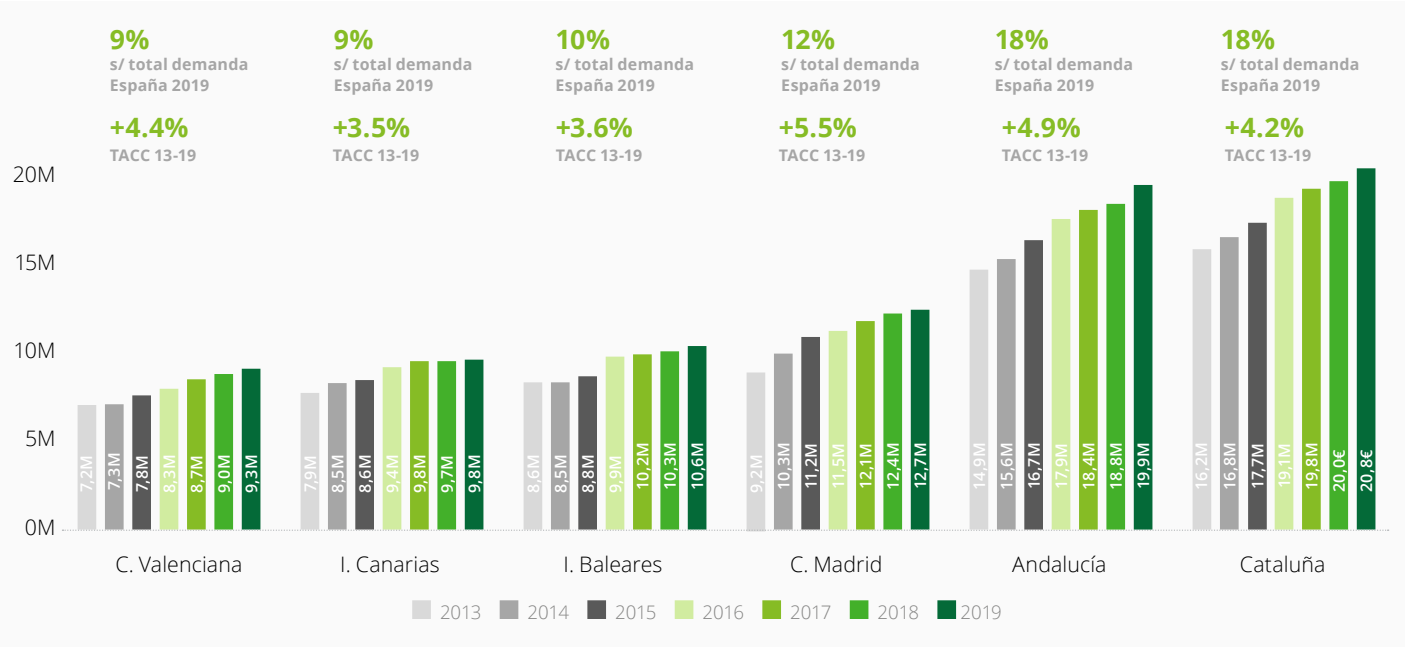
Impactos directos de la inversión en el período 2013-2019

Impacto en el atractivo y competitividad de la planta hotelera como motor de generación de demanda turística

El atractivo de la planta hotelera española no ha impactado exclusivamente en la rentabilidad operativa de nuestros hoteles, sino que también lo ha hecho en el posicionamiento atractivo de España como destino y, por extensión, en el crecimiento de la demanda. En este sentido, nuestros destinos principales experimentaron un crecimiento sostenible, registrando una TACC del 4,4% desde 2013 a 2019.

La generación y creación de una planta hotelera atractiva es un elemento tractor fundamental para generar mayor dinamismo económico y social en todas las zonas turísticas.

España: Comportamiento de la demanda turística (nacional e internacional) en el segmento hotelero por comunidad autónoma (2013-2019)
Fuente: INE Elaborado por Deloitte



Impactos directos de la inversión en el período 2013-2019

Impacto en la tipología de turista: posicionamiento exitoso hacia un turismo de mayor capacidad de gasto

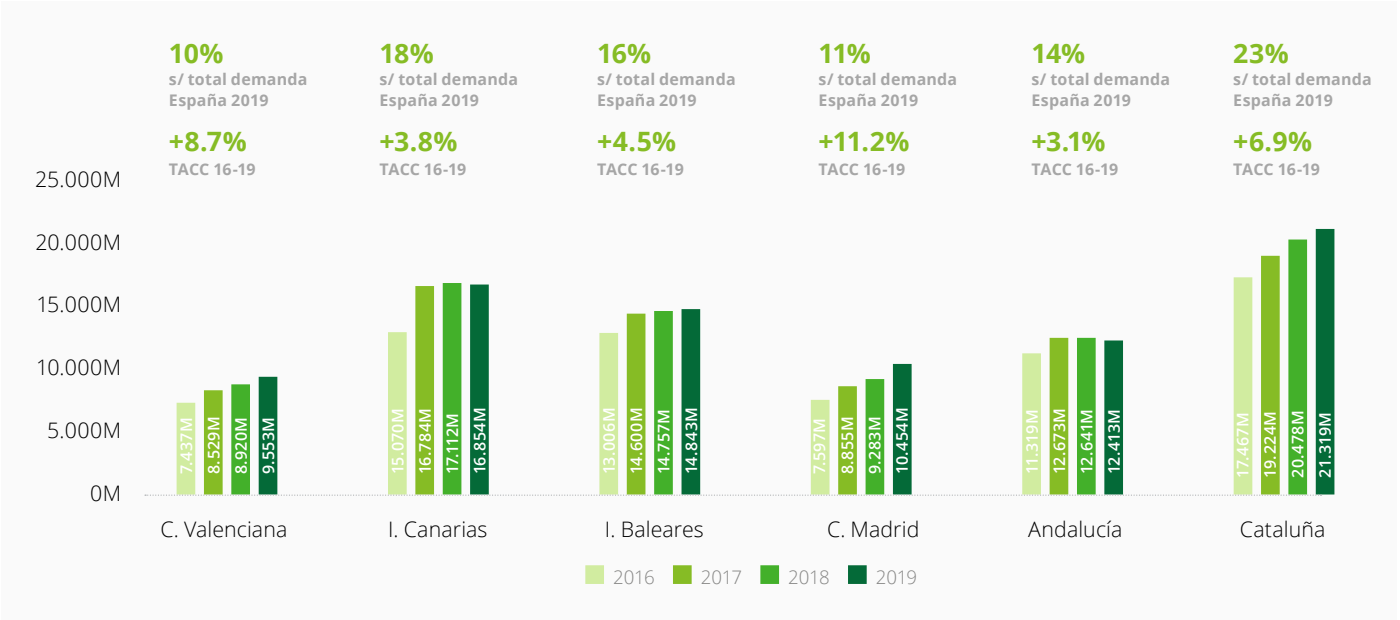
El énfasis y el esfuerzo acometidos en la mejora de la plaza hotelera ha derivado también en un cambio de posicionamiento del segmento de turista. Tradicionalmente, el modelo turístico español se ha beneficiado de la *cantidad* –entendida como volumen de turistas– y no de la *calidad*, –entendida como la capacidad de gasto del turista en el destino–, generando así un turismo de masas que deteriora nuestros destinos y genera un ecosistema empresarial débil y de bajo nivel competitivo en todos los sentidos (profesionalización del sector, calidad del empleo, calidad de las instalaciones, huella ecológica, preservación del entorno y del patrimonio cultural, etc.).

La apuesta de los grupos hoteleros e inversores en los últimos años ha conllevado la progresiva **transformación de nuestro modelo turístico, enfocado cada vez más a la captación de un turista de mayor capacidad de gasto en destino, cuyo grado de satisfacción con España implique un incremento del índice de repetición y la puesta en valor de otros destinos hasta ahora considerados secundarios, beneficiando así a todo el conjunto español e impactando de una manera más sostenible en nuestra economía**.

En este sentido, adicionalmente al incremento experimentado en los indicadores de rentabilidad y en la demanda, el gasto turístico total ha experimentado también un crecimiento muy positivo, con una TACC del 5,9% durante el período de 2013 a 2019.

Resulta importante destacar que el ritmo de crecimiento de la demanda turística (Top 6 destinos: TACC 13-19 del 4,4%) se sitúa ligeramente por debajo del crecimiento del gasto turístico (Top 6 destinos: TACC 13-19 del 5,9%). El comportamiento de esta relación es clave, ya que el objetivo no es únicamente un turismo de calidad, sino un crecimiento del turismo sostenible, que evite la denominada situación de "turismofobia" que afecta a muchos destinos relevantes en el mundo.

España: Comportamiento del gasto turístico internacional (M€) en el segmento hotelero por comunidad autónoma (2016-2019)
Fuente: INE Elaborado por Deloitte



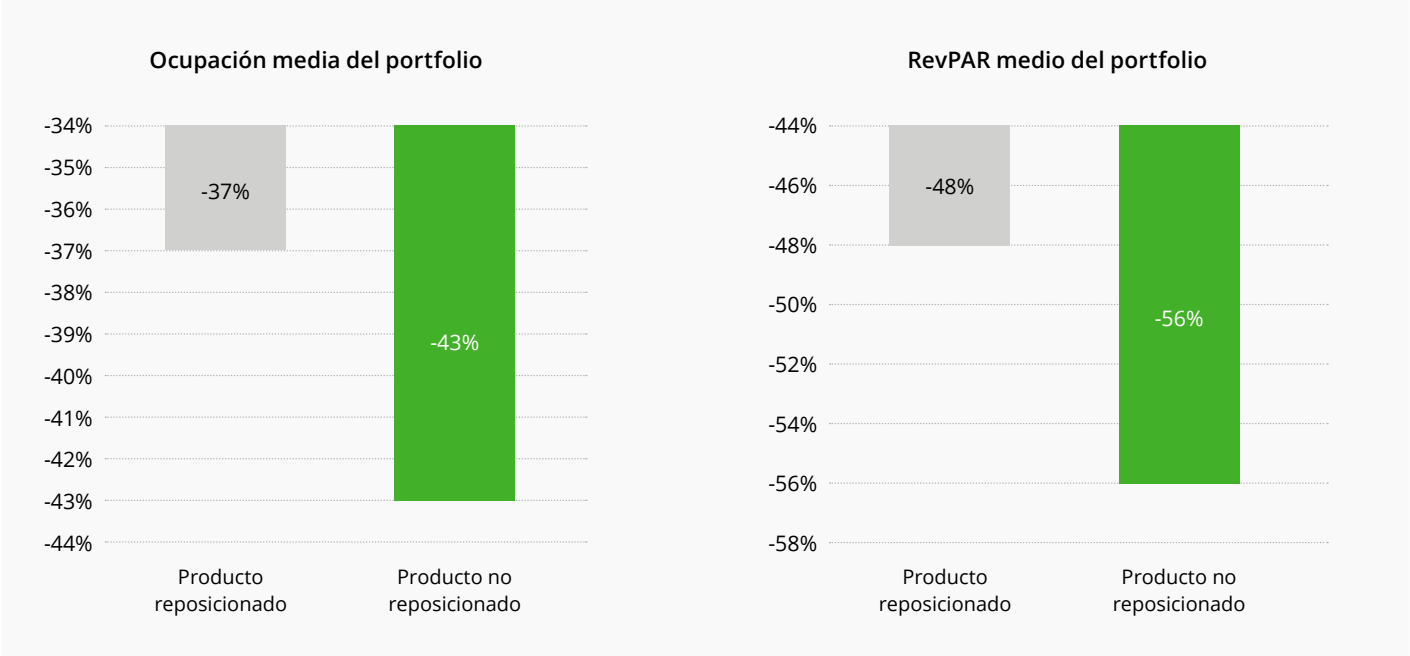
Impactos directos de la inversión en el período 2013-2019

Demostrada resiliencia del producto reposicionado: casos reales

Los impactos de la COVID-19 en los diferentes activos hoteleros son aún difíciles de cuantificar, si bien las cifras registradas en estos últimos meses son un punto de partida para llevar a cabo un primer entendimiento. La falta de información general y el alto nivel de incertidumbre que tenemos sobre la evolución de la pandemia no permiten analizar los impactos de manera global, aunque si analizamos casos concretos, los resultados ponen de manifiesto diferencias en el comportamiento de sus principales indicadores (RevPAR y Ocupación).

Se ha llevado a cabo el análisis de un set de hoteles reposicionados (entre los años 2018 y 2019) y un set de hoteles no reposicionados, analizando el impacto que ha tenido la COVID-19 en su capacidad operativa. En este sentido, se pone de manifiesto la **capacidad de resiliencia que demuestra el producto reposicionado frente al no reposicionado** tras el impacto de la crisis sanitaria, considerando que todos los activos han experimentado el confinamiento, cierre total de la plaza hotelera y posterior reapertura y arranque de la actividad en la "nueva normalidad", durante los meses de mayo a septiembre de 2020.

Impacto Covid-19: Caso real – análisis de un set activos hoteleros en segmento vacacional y urbano: Comportamiento de los indicadores de rentabilidad (temporada de verano: mayo – septiembre 2020).
Fuente: Deloitte



3.3. 2020-2025 un nuevo horizonte y un nuevo reto

El sector se encontraba en la senda de la "hipercompetitividad", y enfocaba el período 2020-2025 con unas perspectivas de crecimiento turístico sostenible y sólido hasta la llegada de la pandemia. Ante la situación de mercado generada por la COVID-19, resulta necesario un plan que garantice la continuidad de la exitosa estrategia de reposicionamiento y, que la demanda turística apueste por España como destino. Por este motivo, se plantean las siguientes líneas de acción como palancas clave para que el sector inicie una senda de recuperación sólida, veloz y, sobre todo, sostenible en tiempo y forma.

En este documento nos vamos a centrar en una de las líneas de acción propuestas

INVERSIÓN EN LA PLAZA HOTELERA

3.000

millones de euros como inversión para llevar la plaza hotelera a un estado saludable, sostenible y competitivo

5.200

millones de euros como inversión necesaria para llevar a término proyectos y desarrollos en curso

Estrategia de recuperación: fomentar la inversión en la plaza hotelera para ganar competitividad, acelerar la transformación digital y la transición ecológica

Las pautas y estrategias seguidas en la crisis anterior serán seguro el común denominador en la ecuación para lograr una recuperación exitosa, sólida y sostenible en el nuevo contexto económico y sanitario.

Sin embargo, la nueva coyuntura exige al sector dar un paso más allá y aprovechar este momento de incertidumbre y bloqueo para plantear una estrategia pensando en el futuro de España como destino turístico. Dicha estrategia debe tener la capacidad de añadir nuevos términos a la ecuación exitosa del pasado como, por ejemplo, una apuesta clara por la transformación digital, la transición ecológica, la cohesión social y territorial y la igualdad laboral.

3.000 millones de euros como inversión para llevar la plaza hotelera a un estado saludable, sostenible y competitivo:
Como hemos detallado anteriormente, la edad media de la plaza hotelera española ha experimentado una ligera mejora en los últimos años, reduciéndose de los 9,7 años en 2017 a los 9,5 años de 2020, como resultado del fuerte interés y esfuerzo por fomentar y facilitar la inversión en activos hoteleros, tanto de inversores privados, como de entidades públicas en ciertas ubicaciones.

Para impulsar la renovación de la planta hotelera y su transición ecológica consideramos que serán necesarios cerca de 3.000 millones de euros, cuyo ámbito de actuación tendrá como objetivo el desarrollo urbanístico inclusivo, la potenciación de la sostenibilidad de todo el ecosistema turístico y el impulso del tejido empresarial y laboral que los rodea.

Sin embargo, la edad media actual evidencia un estado de obsolescencia significativo y, con ello, una necesidad urgente de llevar a cabo un plan de renovación integral. En este sentido, se estima necesario destinar cerca de 3.000 millones de euros[1] para reformar la plaza hotelera y llevar su edad media a un estado saludable (aproximadamente, 5 años) con el objetivo de ganar una mayor competitividad y una aceleración hacia la transición ecológica.

Este plan de renovación integral deberá ir alineado con los cuatro pilares que sustentan el Plan de Recuperación y Resiliencia de la Unión Europea: transición ecológica, transformación digital, cohesión social y territorial, así como la igualdad de género.

Esta alineación con los mencionados pilares se traducirá en la realización de inversiones focalizadas en la descarbonización, la reducción de consumos y emisiones, la incorporación de energías renovables, la implementación de sistemas digitales de monitorización y la apuesta por sistemas de construcción industrializados.

Además, en aquellos casos en los cuales el ámbito de actuación así lo permita, el plan de renovación de la plaza hotelera nacional apostará por desarrollos urbanísticos inclusivos, potenciando el transporte público y sostenible, el desarrollo de los entornos rurales y la accesibilidad universal.

Todo ello se traducirá en una necesaria reducción de la edad media de nuestra plaza hotelera, un relevante impulso al potencial de crecimiento de nuestra economía y una significativa contribución a la transición ecológica y digital de la Unión Europea.

1. Dentro de esta inversión no se contempla el incremento del número de camas de la plaza hotelera

España:
Inversión estimada para llevar la plaza hotelera a un estado saludable en base a la edad media de cada destino (2020-2025)
Fuente: INE Elaborado por Deloitte

		VACACIONAL			URBANO		
Zona turísitica	**Categoría**	% de la plaza a reformar	Edad Media	Smart CapEx (€)	% de la plaza a reformar	Edad Media	Smart CapEx (€)
Andalucía	3	15%	11	45.631.092	25%	11	37.941.597
	4	77%	10	321.285.504	67%	9	125.854.412
	5	5%	9	30.371.933	7%	7	17.438.571
	5 GL	3%	7	18.857.353	1%	4	1.555.882
Subtotal Andalucía		**100%**	**10**	**416.145.882**	**100%**	**10**	**182.790.462**
Cataluña	3	40%	12	141.771.008	28%	11	61.802.521
	4	56%	11	262.326.681	58%	10	175.090.336
	5	3%	7	15.542.101	10%	5	23.601.008
	5 GL	0%	10	3.516.176	4%	11	32.163.235
Subtotal Cataluña		**100%**	**11**	**423.155.966**	**100%**	**10**	**292.657.101**
C. Valenciana	3	43%	13	85.047.479	33%	12	25.123.109
	4	54%	11	143.026.261	61%	10	55.605.252
	5	3%	10	10.567.143	3%	10	5.407.563
	5 GL	1%	12	5.382.353	3%	11	6.002.941
Subtotal C. Valenciana		**100%**	**12**	**244.023.235**	**100%**	**11**	**92.138.866**
Islas Baleares	3	35%	9	144.135.294	7%	9	1.047.479
	4	57%	7	265.983.403	75%	6	11.522.899
	5	7%	7	62.035.126	9%	4	1.369.916
	5 GL	1%	7	8.360.294	9%	4	2.094.118
Subtotal Islas Baleares		**100%**	**8**	**480.514.118**	**100%**	**6**	**16.034.412**
Canarias	3	13%	9	39.814.706	32%	10	6.285.294
	4	68%	10	368.994.958	43%	6	7.114.286
	5	15%	10	140.891.597	25%	9	10.714.622
	5 GL	4%	10	47.805.882	0%		0
Subtotal Canarias		**100%**	**10**	**597.507.143**	**100%**	**8**	**24.114.202**
Comunidad de Madrid	3	53%	14	5.047.479	22%	10	43.257.563
	4	36%	12	4.136.975	65%	8	149.870.168
	5	11%	4	734.118	12%	5	25.438.487
	5 GL	0%		0	2%	5	5.104.412
Subtotal Comunidad de Madrid		**100%**	**12**	**9.918.571**	**100%**	**8**	**223.670.630**
País Vasco	3	43%	12	2.389.076	26%	11	9.759.664
	4	53%	10	3.842.017	63%	6	19.944.328
	5	4%	1	46.975	10%	9	8.423.782
	5 GL	0%		0	0%		0
Subtotal País Vasco		**100%**	**10**	**6.278.067**	**100%**	**8**	**38.127.773**
Total Smart CapEx	**3.002.670.588**			**2.171.264.916**			**831.405.672**

5.200 millones de euros como inversión necesaria para llevar a término proyectos y desarrollos en curso

Previamente a la crisis sanitaria, inversores, operadores y grupos hoteleros han sido los grandes motores de transformación y crecimiento de la industria turística, mediante el desarrollo, construcción y reposicionamiento de la plaza hotelera y los destinos turísticos.

En este sentido, en marzo 2019 se encontraban en proceso de desarrollo o construcción 278 hoteles y 47.632 habitaciones, con una inversión directa de aproximadamente 5.200millones de euros. La incertidumbre de la crisis sanitaria, junto con las tensiones de liquidez provocadas por la interrupción de la actividad turística, han derivado en la paralización de la mayor parte de los proyectos. Su desarrollo se considera de elevada importancia para garantizar el crecimiento y consolidación del sector turístico y hotelero en España.

España: inversión estimada para llevar a cabo los proyectos en curso y nuevos desarrollos (2020-2025)
En EUR Fuente: Deloitte

	VACACIONAL			URBANO		
	Nuevo	A reformar	**Total**	Nuevo	A reformar	**Total**
Islas Baleares	282.515.000	289.482.000	**571.997.000**	24.730.000	-	**24.730.000**
Murcia	-	100.000	**100.000**	7.200.000	-	**7.200.000**
Andalucía	601.035.000	360.890.000	**961.925.000**	472.455.000	48.662.000	**521.117.000**
País Vasco	1.870.000	-	**1.870.000**	198.305.000	-	**198.305.000**
Madrid	-	-	**-**	441.690	213.271.000	**654.961.000**
Galicia	29.000.000	4.900.000	**33.900.000**	26.685.000	21.830.000	**48.515.000**
C. Valenciana	208.070.000	26.850.000	**234.920.000**	62.315.000	50.875.000	**113.190.000**
Islas Canarias	753.070.000	296.282.000	**1.049.352.000**	-	-	**-**
Cataluña	230.885.000	83.422.000	**314.307.000**	287.140.000	32.770.000	**319.910.000**
Aragón	-	-	**-**	-	-	**-**
Navarra	-	-	**-**	7.020.000	-	**7.020.000**
La Rioja	-	-	**-**	27.240.000	-	**27.240.000**
Cantabria	-	-	**-**	23.123.000	3.320.000	**26.443.000**
Castilla y León	-	-	**-**	6.600.000	40.320.000	**46.920.000**
Castilla-La Mancha	-	-	**-**	5.600.000	565.000	**6.165.000**
Asturias	-	-	**-**	-	3.756.000	**3.756.000**
Ceuta	-	-	**-**	-	-	**-**
Extremadura	-	-	**-**	10.000.000	3.590.000	**13.590.000**
TOTAL	**2.106.445.000**	**1.061.926.000**	**3.168.371.000**	**1.648.103.000**	**418.959.000**	**2.067.062.000**

La reactivación de los proyectos de desarrollo y reposicionamiento de activos hoteleros será una pieza fundamental en el rearranque de la actividad económica directa e indirecta vinculada al ecosistema turístico.

3.4. Impactos de las líneas de acción propuestas

El plan de renovación integral la plaza hotelera centrado en la inversión en la mejora de producto vendrá acompañada y complementada por:

Una mayor inversión en transición ecológica, renovándose instalaciones y edificios con el objetivo de mejorar el consumo energético y la huella ecológica con la introducción de energías renovables.

Impulso de la digitalización en el sector siendo uno de los grandes agentes en la trasformación de la plaza hotelera.

Impacto económico directo en el sector de la construcción en España

Promoción de la relación en la colaboración público y privada, generado sinergias y fomentando la agilización de la tramitación administrativa de licencias y procesos vinculados al desarrollo territorial.

Todo ello generará un impacto sostenible en el sector

- Ya que estas inversiones son la palanca clave que permitirá incrementar el atractivo de cada uno de nuestros destinos turísticos, y con ello, de todo el ecosistema turístico que les rodea, ganando capacidad en la captación de un turismo de mayor calidad, que derive en un mayor impacto económico durante su estancia en el destino.

- Aportará solidez al tejido empresarial vinculado al sector turístico.

- Permitirá el incremento del empleo y la calidad de este en el sector turístico, siendo uno de los sectores que fomenta una mayor igualdad en términos de volumen de empleados y oportunidades.

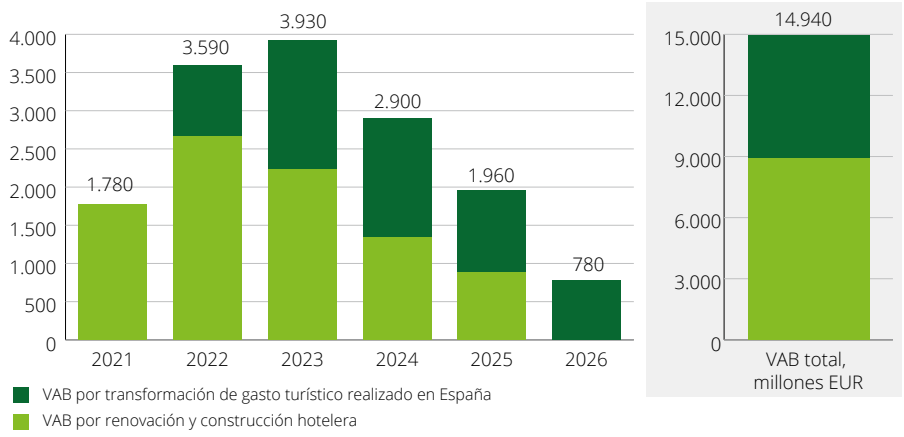
Estas líneas de acción propuestas permitirán seguir generando Alpha en nuestros activos hoteleros, desbloqueando su capacidad de incrementar sus tarifas medias diarias a ritmo de doble dígito, logrando así la captación de una demanda de mayor capacidad de gasto. Todo ello permitirá al sector turístico español seguir creciendo de manera sostenible y rentable.

Hemos llevado a cabo una estimación y cuanti icación del impacto que los cerca de 8.200 millones de euros tendrán en el Valor Añadido Bruto (VAB), la generación de empleo y el incremento del gasto turístico, al tiempo que también impulsarán la recuperación del sector turístico.

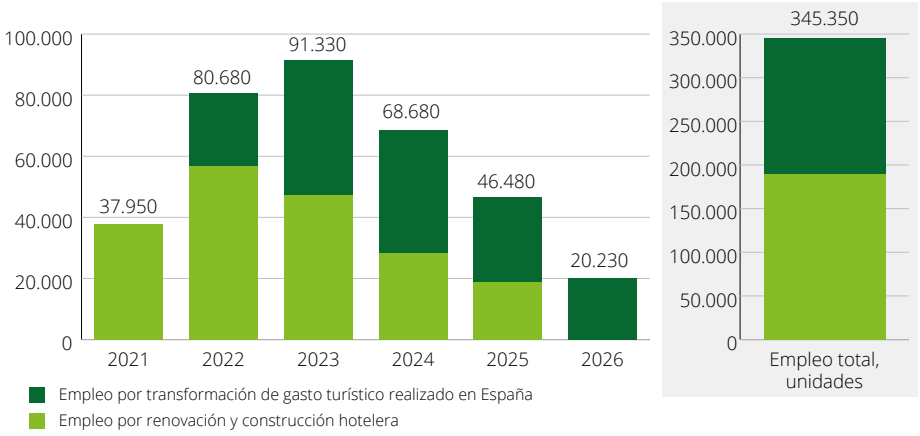
1. Impacto de la inversión en la economía y sector de la construcción

- La inversión en la renovación y construcción de nuevos hoteles tiene un impacto directo en el sector de la construcción.
- De acuerdo con nuestra estimación, por cada millón de euros invertidos en reposicionamiento y desarrollo de activos hoteleros se estima en impactos directos, indirectos e inducidos una contribución media de 1.09 millones de euros en Valor Añadido Bruto y la creación de c.23 empleos.
- Es decir, la inversión hotelera de c.8.200 millones de euros generaría 8.900 millones de euros en Valor Añadido Bruto, junto con la generación de c.190.000 empleos, a lo largo de 5 años (2021-2025).

Contribución de la inversión hotelera adicional en VAB, 2021-2026



Contribución de la inversión hotelera adicional en Empleo, 2021-2026



METODOLOGÍA

Se estima que la inversión adicional necesaria de 2021 a 2025 para reducir la edad media de la plaza hotelera y la construcción de nuevos proyectos y/o el reposicionamiento de hoteles es de c.8.200 millones de euros (c.3.000 millones de euros y c.5.200 millones de euros, respectivamente).

Nuestro análisis se ha llevado a cabo mediante el uso de un modelo de Leontieff que considera dos tipos de impactos:

1. Impacto de la inversión en la economía y sector de la construcción:
   - Renovación del parque hotelero
   - Construcción de nuevos hoteles y ampliaciones
2. Impacto de la inversión en el gasto turístico

Se consideran ambos impactos de manera independiente, ya que el primero tiene un efecto multiplicador desde el sector de la construcción, mientras que el aumento del gasto turístico tiene un efecto multiplicador desde diversos sectores (p.e. transporte, alojamiento, comidas y bebidas, entre otros). Asimismo, se estima que el impacto de inversión hotelera en el gasto turístico no tiene un impacto inmediato, sino un año después de realizada la inversión.

2. Impacto de la inversión en el gasto turístico

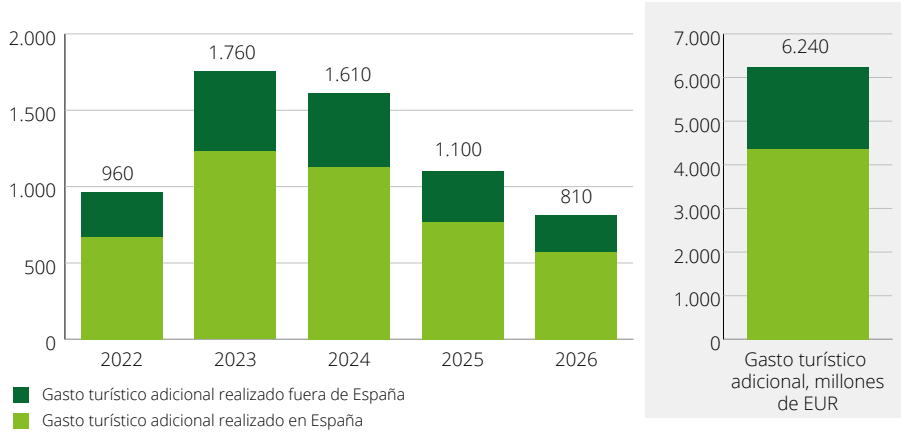
- En base a la relación entre la inversión en reposicionamiento y desarrollo de activos hoteleros y el gasto turístico durante el periodo 2013-2019, estimamos que el aumento de un 1% de la inversión hotelera ha tenido un efecto positivo en el incremento del gasto medio de los turistas, equivalente al 0.04%.

- En este sentido, estimamos que la inversión de c.8.200 millones de euros (de 2021 a 2025) podría tener un impacto adicional en el gasto turístico de c.6.200 millones de euros durante un periodo de 5 años (de 2022 a 2026). Es importante considerar que, el 70%[2] de este gasto turístico adicional se realiza en España, mientras que el resto se realiza en el exterior (p.e. compra de vuelos en aerolíneas extranjeras, comisiones de agencias de viajes en el extranjero, etc.). Por tanto, el gasto adicional turístico que se espera que se realice en España ascendería a c.4.300 millones de euros durante el periodo de 2022 a 2026.

- Este gasto turístico adicional realizado en España, a su vez sería un elemento dinamizador de la economía en general, cuyo impacto se estima en un incremento de c. de 6.000 millones de euros en Valor Añadido Bruto, así como en la generación de c.155.000 empleos vinculados al sector de actividades y entretenimiento, servicios y transportes durante el mismo período.

Nota: El primer año de inversión no tiene ningún efecto en el gasto turístico, ya que éste experimenta cierto decalaje una vez finalizan las obras en el activo. Por su parte, el ecosistema turístico del entorno se ve beneficiado y tiene la capacidad de capitalizarlo.

Impacto de mayor inversión hotelera en gasto turístico, 2022-2026



La inversión en la planta hotelera (c.8.200 millones de euros) tendría un impacto (directo, indirecto e inducido) en el sector turístico y en la economía española de c.14.900M€ en valor añadido bruto; así como la creación de c.345.000 empleos durante el periodo de 2021 a 2026.

2. https://www.elindependiente.com/economia/2019/01/23/cuanto-gasta-de-verdad-en-espana-cada-uno-de-los-turistas-que-viene/

El éxito de estas palancas de recuperación y crecimiento dependerá en gran medida en la capacidad de colaboración de los entes públicos y privados, que permita el éxito de los proyectos para lograr un impacto tractor y multiplicador en la economía del país.

La Inversión en la planta hotelera para su reposicionamiento y desarrollo es una de las líneas de acción con mayor impacto en la senda de la recuperación del sector turístico en España y de la economía en general, ya que seguirá impulsando la "hiper-competitividad" de España como destino internacional, al tiempo que se convertirá en un elemento tractor del tejido empresarial vinculado al sector turístico.

Con todo ello, los cerca de 8.200 millones de euros necesarios para el reposicionamiento y desarrollo de activos hoteleros durante el periodo 2021 a 2025, tendrían un impacto en la actividad económica española (p.e. impactos directos, indirectos e inducidos) de c.14.900 millones de euros en Valor Añadido Bruto; así como la creación de c.345.000 empleos durante el periodo de 2021 a 2026.

04

Nuestros profesionales

Cristina Cabrerizo
Socia de Financial Advisory
ccabrerizo@deloitte.es

Alberto Valls
Socio responsable de Real Estate en EMEA
avalls@deloitte.es

Jorge Schoenenberger
Socio responsable de THS
jschoenenberger@deloitte.es

Arturo Gayoso
Socio de Financial Advisory, responsable de THS
agayoso@deloitte.es

Ana Aguilar
Directora de Financial Advisory
aaguilar@deloitte.es

Patricia Plana
Manager de Financial Advisory
pplana@deloitte.es

Deloitte.

Deloitte hace referencia a Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL») y a su red global de firmas miembro y sus entidades vinculadas, ya sea a una o a varias de ellas. DTTL (también denominada «Deloitte Global») y cada una de sus firmas miembro son entidades jurídicamente separadas e independientes. DTTL no presta servicios a clientes. Para obtener más información, consulte la página www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, legal, 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 312.000 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.

© 2020 Deloitte