

ESTEPONA: JARDÍN DE LA COSTA DEL SOL¹

En enero de 2020, José María García Urbano, alcalde de Estepona, repasaba en el AVE su intervención para la Feria Internacional de Turismo de Madrid (FITUR). Tan sólo habían transcurrido siete meses desde la celebración del Pleno Constitutivo que había dado inicio a su tercer mandato consecutivo, tras cosechar el mejor resultado de España con 17.083 votos (70 %) y 21 de los 25 concejales de la Corporación.

Se sentía satisfecho por el resultado obtenido, pero por encima de eso se situaba el trabajo realizado por el resurgir de la ciudad. Habían diseñado un modelo de ciudad que había sido refrendado por los vecinos y que estaba basado en propuestas financieramente asumibles. Bajo esta premisa, se impulsaron los equipamientos que la ciudad demandaba: el hospital, el recinto ferial, el auditorio...

Pero el eje principal había sido conseguir que la ciudad prosperase a través de la recuperación del casco histórico, reposicionando a Estepona como destino turístico, con el proyecto Jardín de la Costa del Sol. Para José María García Urbano, este proyecto del que, a su juicio, no existía parangón debido a la magnitud de su impacto sobre el modelo productivo local, el amplio ámbito de ejecución y la celeridad con la que se había llevado a cabo, era el símbolo del resurgir y la renovación de Estepona.

Hasta el momento, se había llevado a cabo la remodelación de la totalidad de las infraestructuras superficiales y subterráneas en 120 calles y plazas públicas, la reforestación del entorno con diferentes especies florales y la plantación de miles de especies arbóreas con una inversión acumulada de 10 millones de euros desde el ejercicio 2012, procedentes, en su mayor parte, de recursos municipales.

La metamorfosis del casco urbano había generado un foco de atracción turística con potencial para posicionar a Estepona en el segmento urbano-cultural y romper con la estacionalidad de la oferta de sol y playa. Además, había supuesto un revulsivo para el sector comercial de la ciudad, y lo que era más importante si cabía, situaba a la Villa en el radar de la inversión privada y conseguía desbancar a localidades vecinas en la

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta, con la colaboración del asistente de investigación Silvia Rodríguez Bouzo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © julio 2020, Fundación San Telmo.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de la Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el Departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

captación de proyectos emblemáticos, como el de la cadena Ikos², gracias a la eficacia y la imagen de seguridad jurídica de la gestión municipal.

Para el mandato que había arrancado en junio de 2019, la gran apuesta era poder hacer realidad el sueño de convertir a Estepona en una ciudad universitaria y un desafío mayor, desde la perspectiva de destino turístico, crecer por mayor valor añadido y no por récords de afluencia de visitantes *low-cost*. Resultaba imprescindible adoptar políticas y establecer medidas que hicieran de Estepona un destino sostenible que compatibilizara la actividad turística con el hecho de continuar siendo “*el lugar para vivir*”. Y para ello, la colaboración público-privada era clave.

DESAFÍOS DE FUTURO PARA LA INDUSTRIA TURÍSTICA

Según los datos de la Organización Mundial del Turismo³ OMT, el ejercicio 2018 supuso la consecución del noveno año de crecimiento sostenido de la industria. Al mismo tiempo, los ingresos por exportaciones generados por el turismo también aumentaban, lo que convertía al sector en una verdadera locomotora mundial de crecimiento económico y desarrollo económico.

En el año 2019 se había producido una desaceleración en el turismo, atribuida a los efectos del Brexit, la quiebra de Thomas Cook, las tensiones geopolíticas y la ralentización de la economía global. El crecimiento económico mundial en 2019 del 3,7 % se había visto lastrado por el menor crecimiento de China en 29 años de tan solo un 6,4 %. Los pronósticos de crecimiento para el turismo mundial de la OMT en 2020 disminuían al 3-4 % y la irrupción del coronavirus en China generaba aún más incertidumbre para el año que acababa de empezar. A principios de febrero de 2020 se estimaba que su PIB solo creciera un 5 % ese año, lastrando a toda la economía mundial (ver Anexo 1).

A nivel mundial los retos del turismo pasaban por una mayor responsabilidad a la hora de garantizar una gestión efectiva de los destinos que minimizara cualquier efecto adverso del turismo. Fuentes del sector apuntaban a que el problema no era cómo atraer turistas o clientes, sino cómo absorberlos, por lo que la principal responsabilidad de la industria era crecer de manera sostenible, aumentando más en valor y menos en volumen.

El otro gran reto al que se enfrentaba el sector era su adaptación a los desafíos y disrupciones de la transformación digital y aprovechar las oportunidades que ofrecía. La digitalización, la innovación, una mayor accesibilidad y ciertos cambios sociales seguirían moldeando el sector, y tanto los destinos como las empresas tendrían que adaptarse para seguir siendo competitivos.

² Cadena griega de hoteles de lujo todo incluido.

³ Fuente: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237>

La progresiva incorporación de los *millennials*, la primera generación nativa digital, a la clase media estaba impulsando una nueva forma de viajar. El sector debía adaptarse a sus nuevas exigencias sin descuidar las demandas de los mayores de la generación del baby-boom (mayores de 60 años) con poder adquisitivo y tiempo libre para hacer turismo. Este grupo denominado *viejentials* estaba dispuesto a disfrutar de su edad y su mayor longevidad podía salvar las cuentas de la UE. El consumo de los mayores supondrá el 32 % del PIB y el 38 % del empleo en 2025.

La diversificación y la individualización eran las respuestas para la dicotomía derivada de este reto demográfico.

Por lo que respecta a España, se alcanzaron 82,8 millones de visitantes internacionales (+0,9 %) y un gasto cercano a los 90.000 millones de euros, según encuestas realizadas a turistas en puntos de llegada y salida del país, en los que el encuestado no distinguía los pagos hechos en origen para el viaje o en otros países de su ruta⁴. El turismo era un sector estratégico de la economía española que generaba el 12 % del PIB y cerca del 13 % del empleo.

En 2019, el PIB turístico en España, según Exceltur, siguió creciendo (1,5 % en 2019 vs. 1,7 % en 2018), aunque a ritmo más moderado, por debajo de la economía española (1,5 % PIB Turístico vs. 2,0 % PIB Nacional). En 2020 se esperaba que se mantuviera la moderación del crecimiento del PIB turístico, ya que las últimas previsiones del FMI para España situaban el crecimiento del PIB nacional en tan solo un 1,6 % para los años 2020 y 2021.

Según las previsiones de Exceltur⁵, el cierre del operador Thomas Cook, la desaceleración económica y el resurgimiento de destinos competidores como Egipto y Turquía, que ya habían recuperado e incluso superado la cifra de visitantes que recibían antes de la inestabilidad social y política que han sufrido desde 2011, dibujaban a corto plazo un escenario de enorme complejidad para el sector turístico español.

Estos factores se sumaban a la necesaria resolución de los retos estructurales, todavía pendientes, concentrados en la inversión en la mejora de la oferta, especialmente en el litoral, así como en la gestión de la congestión en espacios urbanos y algunos puntos de la costa en temporada alta, muy afectados por el impacto del crecimiento descontrolado de las viviendas turísticas. Además, el contexto global estaba marcado por profundos cambios en los patrones de viaje de los consumidores, las oportunidades derivadas de la digitalización, la transformación demográfica y el cambio climático.

⁴ Según el Banco de España el gasto era de 62.000 millones con un crecimiento del 3 % respecto a 2017 y estaba compuesto por un gasto de 101 €/día por turista y una estancia media de 7,4 días por turista, que generaban 745 € por visitante.

⁵ Fuente: <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2019/07/Informe-Perspectivas-N69-Balance-del-2%C2%BA-trimestre-y-previsiones-para-verano-2019.pdf>