

## El sector turístico de España no se puede dar el lujo de esperar para recuperarse. ¿Qué pueden hacer las diferentes empresas y otros actores del sector?

A menos que se tomen medidas para estimular la recuperación, más de 300.000 millones de dólares y 4,4 millones de empleos pueden estar en peligro.

*Javier Caballero, Margaux Constantin, Steffen Köpke y Urs Binggeli*



© Cavan Images / Getty Images

**La década del 2010 fue el momento estelar del turismo español.** En el 2019, tres de los cinco principales destinos turísticos europeos (por número de noches pasadas en acomodaciones turísticas) eran españoles y el sector del turismo nacional valía 200.000 millones de dólares, un 14,3% del PIB de España.

La pandemia causada por la COVID-19 ha cambiado radicalmente el panorama y sus efectos podrían permanecer unos cuantos años más. Nuestros pronósticos sugieren que para el momento en que se recupere el sector, España puede haber acumulado pérdidas por valor de 300.000 millones de dólares en el PIB, y hasta 4,4 millones de empleos podrían ser destruidos. Con tantas cosas en juego, los stakeholders de la industria del turismo en España no se pueden dar el lujo de esperar a que pase la tormenta.

Este artículo evalúa el impacto de la COVID-19 en el sector del turismo en España y sugiere medidas que pueden tomar las compañías de viajes y el sector público para impulsar la recuperación. De hecho, muchas señales positivas indican que el turismo va a repuntar cuando se relajen los protocolos relacionados con la pandemia, y aunque es imposible predecir con certeza cuándo sucederá esto, hay muchas cosas que ya pueden empezar a hacer los actores del sector.

Las empresas pueden robustecer sus esfuerzos de digitalización, mientras exploran más colaboraciones intersectoriales. Los gobiernos locales pueden convertirse en actores más proactivos en la gestión del turismo, implementando medidas para promover el atractivo de los destinos, fomentando las colaboraciones intersectoriales y ofreciendo nueva capacitación y oportunidades de reciclaje a la fuerza laboral del sector. Aunque las discusiones sobre algunas de estas ideas son anteriores a la pandemia, por fin ha llegado el momento de ponerlas en práctica.

### **El impacto de la COVID-19 sobre el sector turístico de España**

Aunque los efectos de la pandemia están lejos de acabarse, existen datos y tendencias que nos permiten extraer ciertas conclusiones a futuro. Si las tendencias actuales se mantienen, se necesitarán años para que el sector turístico de España se

recupere totalmente, y la devastación económica que ha golpeado al sector con más fuerza podría terminar filtrándose al resto de la economía. Por otro lado, ésta también será una época de transformación para el sector. Cuando el turismo finalmente regrese (y se espera que lo haga con “venganza”), el perfil de la industria turística española habrá cambiado de forma estructural, y segmentos tales como el “turismo MICE” —que engloba el ámbito de las reuniones, los viajes de incentivos, las convenciones y las ferias y exposiciones— y las actividades de viajes en grupo habrán perdido importancia.

### **1. La recuperación plena puede tardar años**

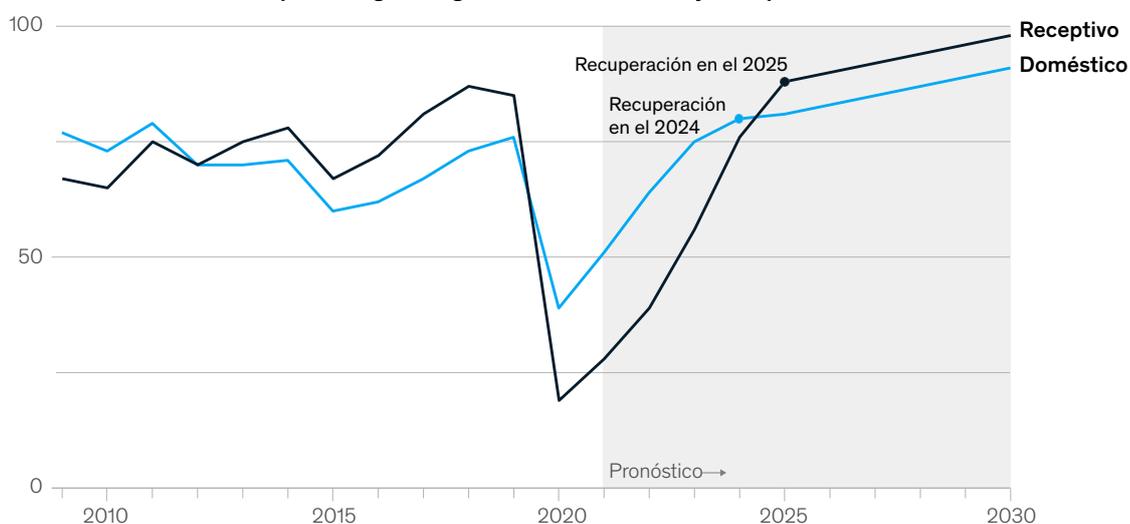
Prevedemos que el turismo doméstico en España podría no regresar a los niveles que alcanzó antes de la pandemia hasta el año 2024, y el turismo receptivo internacional, en el 2025 si la recuperación se sigue viendo afectada por los frecuentes rebrotes de la enfermedad, los cuales frenan el crecimiento económico en el futuro inmediato (Gráfico 1). Según el estudio macroeconómico de nuestros colegas, el escenario que denominamos “A1” es el que parece más probable en las encuestas con empresarios, y el que usamos como base para este estudio.

Estas previsiones se basan en cinco factores que afectan a la velocidad de recuperación del sector del turismo:

- *Atractivo de los destinos domésticos:* cuanto más natural sea el atractivo de un destino, más probable será que atraiga a viajeros de otras partes del país, a una tasa que podría compensar la pérdida del turismo internacional. Regiones como Cataluña, Islas Baleares y Andalucía son imanes para los turistas. Según el Foro Económico Mundial, España es uno de los tres países con mayores recursos naturales y culturales del mundo.
- *Dependencia de transporte aéreo:* los destinos que requieren que los viajeros utilicen un avión para llegar, se verán afectados de forma más adversa, como resultado de las preocupaciones por la seguridad y las restricciones de los viajes aéreos. Algunos de los destinos turísticos más famosos de España dependen en gran parte del transporte aéreo, y los viajes aéreos representaron el 82% de todos los viajes receptivos en España en el 2019.

**En España, el turismo doméstico podría alcanzar el nivel que tenía antes de la pandemia en el 2024, pero el turismo receptivo probablemente necesite otro año más para recuperarse.**

**Gasto del turismo en España según segmentos doméstico y receptivo, \$ mil millones**



- *Salud e higiene:* los estándares de salud e higiene, junto con las políticas de seguros, afectan las decisiones de los viajeros. En este aspecto, España está rezagada con respecto a otros países. Miremos, por ejemplo, la infraestructura médica: España tiene 30 camas de hospital por cada 10.000 habitantes, muchas menos que otros países como Francia (65 camas), Alemania (83 camas) o Japón (134 camas).
- *Dependencia de los viajes de negocios:* dado que los viajes de negocios van a tardar más tiempo en recuperarse, las ciudades y los destinos españoles con mayor dependencia de los viajes de negocios se verán más gravemente afectados en el medio plazo. En España, los viajes de negocios representan el 17% del gasto en viajes domésticos, un porcentaje mucho más alto que el de muchos otros países; en el caso del vecino Portugal, por ejemplo, solo el 7% del gasto en viajes nacionales viene de los viajes de negocios.
- *Sostenibilidad:* los viajeros son cada vez más conscientes del tamaño de su huella de carbono cuando viajan y algunos empiezan a basar sus decisiones de viaje en temas ambientales. Según el Yale Center for Environmental Law & Policy, España se encuentra en una buena situación, ocupando el puesto 14 a nivel internacional.

Aunque el sector del turismo español tuvo algunos repuntes inmediatamente después de que se levantaron los confinamientos en el 2020, su desempeño relativamente débil en varios de los anteriores factores apunta a un período prolongado de recuperación, a un coste muy elevado para la economía.

## 2. El daño sufrido por el sector del turismo en España podría tener efecto dominó en otros sectores de la economía

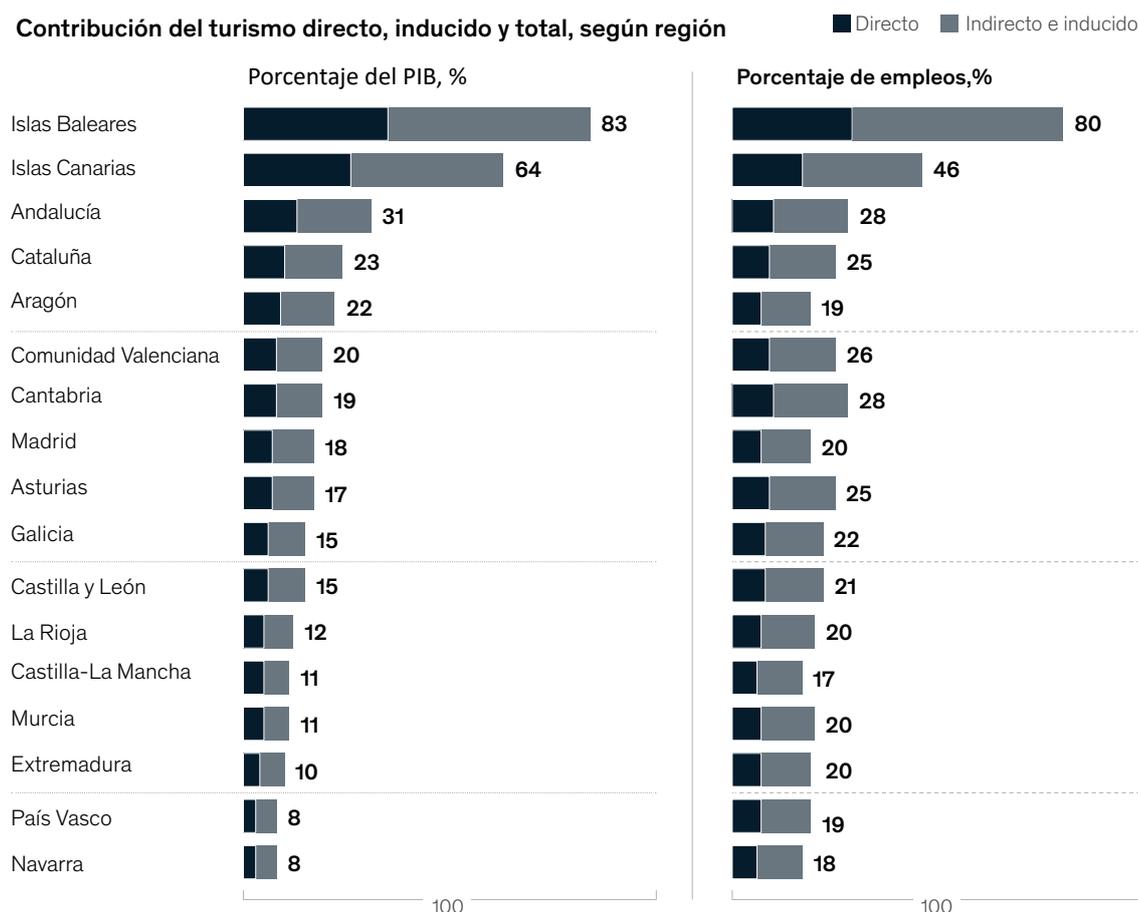
El turismo es particularmente importante para la economía española y para su gente. Si se tienen en cuenta los efectos directos, indirectos e inducidos, representa el 14,6% del total de empleos en el país<sup>1</sup> a nivel medio, pero existen regiones mucho más dependientes del sector turismo, que se están siendo afectadas de forma mucho más adversa. En lugares como Andalucía, Islas Baleares, Islas Canarias, Cataluña y la comunidad de Valencia, el turismo representa más del 20% del PIB de la comunidad y más del 20% de los empleos (Gráfico 2). Estas áreas también dependen mucho del turismo internacional.

Para complicar aún más las cosas, el sector está altamente fragmentado y se compone de muchas empresas pequeñas y familiares. Los empresarios y las start-ups de viajes contribuyen de manera significativa al desarrollo y la sostenibilidad de áreas y ciudades que están más allá de las principales ciudades y áreas industrializadas. En el 2019, las empresas de turismo con menos de 1 millón de euros en ingresos representaron el 15 por ciento de los ingresos totales del sector. Esta cifra está alrededor del 4 por ciento en el caso del resto de los sectores en el país. Si no hay más apoyo del gobierno o intervención externa, muchas de estas pequeñas empresas podrían no sobrevivir a la pandemia.

Gráfico 2

### En España, el turismo representa la actividad económica más importante de muchas regiones.

Contribución del turismo directo, inducido y total, según región



1. Triangulación basada en el desempeño del PIB reportado por Impactur e índices de Oxford Economics y el World Travel & Tourism Council (WTTC). Fuente: Impactur; Ine; Oxford Economics; WTTC

<sup>1</sup> Con base en la metodología del World Travel & Tourism Council, que toma en cuenta: (1) la contribución directa del sector de los viajes y el turismo mediante la aplicación de la metodología Tourism Satellite Account, aprobada por el Departamento de Estadística de la UN World Tourism Organization; (2) los efectos indirectos de la cadena de suministro de los proveedores del sector de viajes y turismo y las inversiones del sector, y (3) los efectos inducidos en la medida en que los trabajadores directos e indirectos del sector de viajes y turismo gastan sus ingresos.

Nos referimos, por ejemplo, a los sectores inmobiliario y financiero. A medida que se reduce el número de turistas, los hoteles y las atracciones turísticas no son las únicas empresas que se ven afectadas, también sufren una innumerable cantidad de empresas pequeñas que, para mantenerse a flote, dependen de un flujo constante de transeúntes, tales como los centros comerciales, los restaurantes y las tiendas de ventas al por menor. A medida que sus ingresos van disminuyendo, muchos propietarios de pequeños negocios no pueden cumplir con las obligaciones financieras que tienen y no pueden pagar sus préstamos. De manera similar, gente que compró una segunda casa para alquilar podría también tener dificultades para hacer frente a la hipoteca. Si esto sucede a una escala lo suficientemente grande, los efectos económicos colaterales resultantes podrían producir un grave golpe para el sector financiero.

En suma, calculamos que entre el 2020 y el 2024, España podría perder 4,4 millones de empleos y 300.000 millones de dólares del PIB (equivalentes al 22% de los niveles del PIB del 2019), si se consideran tanto los efectos directos, como los indirectos y los inducidos.

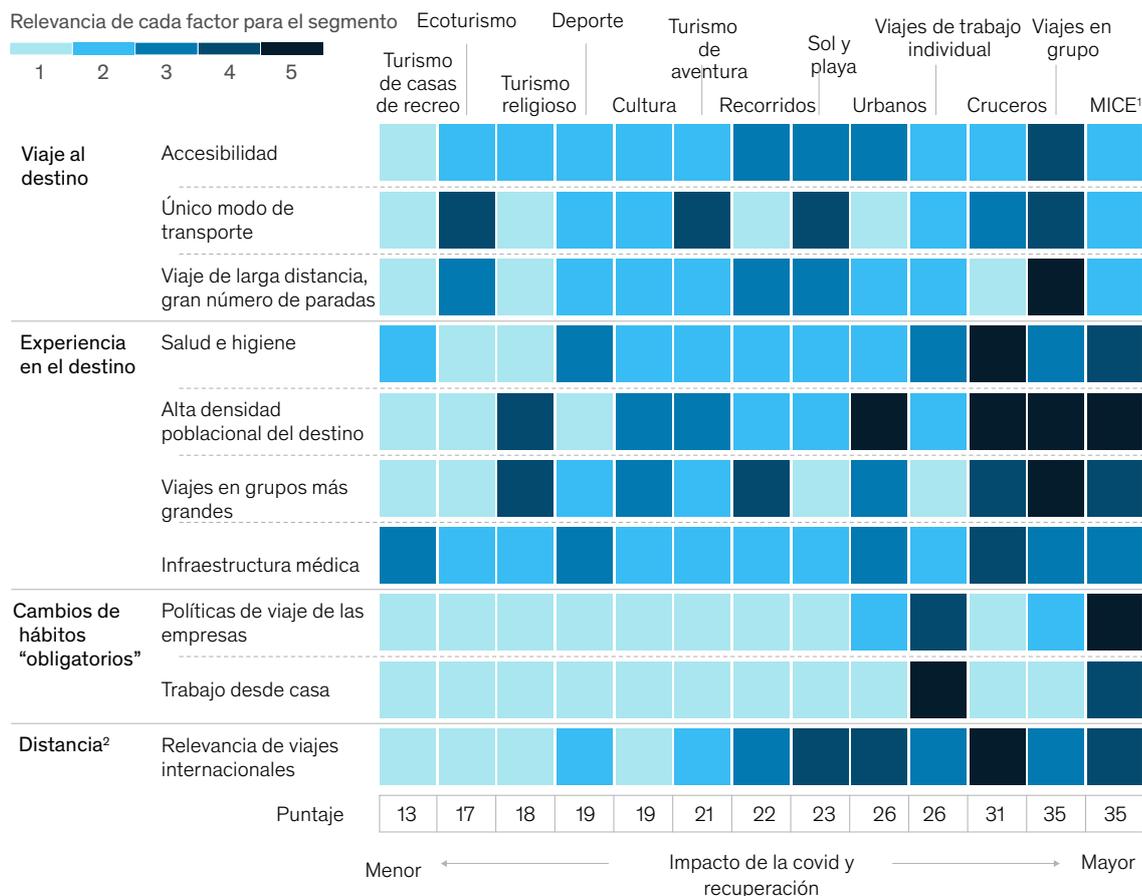
### **3. En la medida en que el impacto de la COVID-19 es distinto para los distintos segmentos turísticos, el perfil del turismo español está experimentando una transformación estructural**

El perfil del sector turístico español tal como lo conocemos está cambiando de manera significativa y la recuperación no se dará de forma lineal en todos los segmentos. La industria del turismo en España es un mosaico de muchos segmentos distintos, tales como los viajes en grupo, los viajes de negocio y los viajes destinados a disfrutar del sol y las playas, para nombrar solo unos pocos. Con el fin de evaluar la vulnerabilidad de cada segmento a la COVID-19, hemos analizado su dependencia de indicadores en cuatro grandes categorías: viaje al destino, experiencia en el destino, cambios obligados en los hábitos y dependencia de los viajes internacionales. Cuanto más alta sea la puntuación general, más larga será la recuperación.

Nuestro análisis sugiere que el turismo MICE, los viajes en grupo, los cruceros, los viajes de negocios individuales y los segmentos urbanos serán los más afectados por la pandemia y necesitarán más tiempo para recuperarse. A medida que más empleados se acostumbran a trabajar remotamente y las empresas buscan minimizar los gastos en viajes de trabajo, algunos segmentos muy afectados —como los viajes de negocios que dependen del transporte aéreo y el turismo MICE— tal vez nunca recuperen totalmente los niveles que llegaron a tener antes de la pandemia. Por otro lado, el turismo de segunda residencia, el ecoturismo, el turismo religioso, deportivo y cultural se verá menos afectado y podría recuperarse más rápido (Gráfico 3).

Gráfico 3

## Los segmentos del turismo español con alta puntuación de vulnerabilidad pueden tardar más en recuperarse.



<sup>1</sup> Reuniones, incentivos, convenciones y exposiciones.

<sup>2</sup> Alta dependencia del mercado, es decir, las oportunidades de viajes domésticos varían según la región

Los segmentos más vulnerables (MICE, viajes en grupo, cruceros, viajes de negocios individuales, viajes urbanos y viajes de sol y playa) son también los que componen el grueso del PIB del turismo español (Gráfico 4). Es posible esperar cambios importantes en la composición y la naturaleza de la actividad turística a lo largo de los próximos años. Las empresas pertenecientes a segmentos vulnerables

tales como las ferias comerciales o eventos MICE tal vez tengan que reimaginar por completo sus modelos de negocio, mientras que otras tal vez necesiten pasar por una importante fase de reestructuración para optimizar operaciones y procesos. Es muy probable que veamos cómo empresas pequeñas que ahora están luchando con problemas de liquidez decidan consolidar sus recursos y fusionarse.

**Se espera que los segmentos vulnerables del turismo español que contribuyen de manera importante al PIB del sector experimenten grandes cambios.**



<sup>1</sup>Meetings, incentives, conferences, and exhibitions.

## Cómo acelerar la recuperación del sector turístico español

Al mirar hacia el futuro, los actores del sector turístico tendrán que enfrentar las tendencias explicadas en este artículo, a la vez que considerar otras fuerzas que se han acelerado durante la pandemia, tales como la automatización. Nuestro reciente informe "El futuro del trabajo después de la COVID-19" indica que es probable que los puestos de trabajo del sector turístico sea de los más afectados y sufra grandes transformaciones tanto durante como después de la pandemia<sup>2</sup>.

Las duras tendencias analizadas arriba, contrastan significativamente con el hecho de que España tiene muchas ventajas que pueden capitalizar el sector del turismo para prosperar en medio de épocas turbulentas. Las empresas del sector y los gobiernos pueden trabajar juntos de manera proactiva en torno a tres áreas de alta prioridad, con el fin de revertir la situación y acelerar la recuperación del sector. Es necesario evaluar las medidas de acuerdo con su retorno sobre la inversión (ROI), tomando en consideración el retorno económico directo, los efectos indirectos e inducidos y la sostenibilidad de los empleos creados.

<sup>2</sup> Véase Susan Lund, Anu Madgavkar, James Manyika, Sven Smit, Kweilin Ellingrud, Mary Meaney y Olivia Robinson, "El futuro del trabajo después de la covid-19", febrero 18, 2021, McKinsey.com

## 1. Redoblar la apuesta en competitividad

Las empresas de turismo tendrán que volverse mucho más eficientes en sus operaciones, no solo mediante la implementación de transformaciones de costes más “tradicionales”, sino prestando más atención a la productividad y la competitividad. La crisis de la COVID-19 ha obligado a muchos viajeros a explorar destinos alternativos y, como resultado de esto, la competencia podría aumentar. Las empresas también tendrán que volverse más ágiles para estar en capacidad de reaccionar de manera más rápida a los cambios en la demanda e innovar en la forma de interactuar con los clientes.

## 2. Innovar de una manera que implique la colaboración de organizaciones y sectores

La crisis también ha precipitado la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos al monetizar experiencias novedosas mediante promociones y paquetes. Las compañías del sector turismo que exploren colaboraciones más intersectoriales como las mencionadas abajo podrían abrir más fuentes nuevas de ingresos y transformar segmentos vulnerables del turismo, como los eventos MICE y los viajes de negocios.

- *Identificar y satisfacer nuevas áreas de demanda:* las compañías de turismo pueden trabajar con empresas de otros sectores para identificar nuevos segmentos de turismo con demandas particulares y crear productos que las atiendan. Por ejemplo, los hoteles podrían asociarse con hospitales para ofrecer a los trabajadores de la salud paquetes de descanso y relajación, y los lugares en los que se hacían eventos MICE podrían convertirse en instalaciones de educación a distancia para albergar programas de schoolcations. Algunos hoteles han revisado sus estructuras de precios para permitir mayor flexibilidad, ofreciendo, por ejemplo, pases de un día, paquetes de oficina en casa o, incluso, estancias de larga duración para recibir a un creciente número de trabajadores a distancia. Y mirando más hacia el futuro, los estacionamientos de los hoteles podrían adecuarse con estaciones de carga para formar parte de la infraestructura que va a ser necesaria para la electrificación del parque móvil de muchas ciudades. Estas iniciativas podrían comenzar como experimentos tácticos de bajo riesgo y baja inversión, pero podrían servir como oportunidades potenciales para que las empresas de segmentos vulnerables incursionen en nuevos mercados y puedan reimaginar sus modelos de negocio.

- *Compartir recursos para mejorar la flexibilidad:* la colaboración entre compañías también es una forma de compartir costes laborales al mismo tiempo que se alivian cuellos de botella. Por ejemplo, los restaurantes de comida rápida que tienen la capacidad de atender solo los pedidos para llevar (cada vez que se restringe el consumo en restaurantes) podrían reubicar a sus empleados en supermercados que necesitan trabajadores adicionales para atender el incremento de demanda. En algunos países, los auxiliares de vuelo fueron capacitados para ofrecer apoyo en hospitales que estaban cortos de personal. Los hoteles podrían buscar asociaciones similares, tanto dentro del sector como más allá.

## 3. Crear una “fuerza especial de reimaginación del turismo” para desempeñar un papel más activo en la gestión del turismo

Los segmentos más resilientes del turismo son aquellos que están estrechamente relacionados con el atractivo inherente y las características únicas de su respectiva región. Aparte de proporcionar ayuda financiera al sector, los actores del gobierno podrían adoptar un papel más activo en la gestión del turismo mediante una colaboración más estrecha con empresas del sector para aumentar el atractivo de destinos turísticos, a la vez que garantizan el cumplimiento de altos estándares de higiene y seguridad.

Hay varios ejemplos de iniciativas lanzadas en otros lugares del mundo. Los encargados de formular políticas en China, por ejemplo, han apoyado a las tiendas locales al crear zonas de duty-free para incentivar a los turistas nacionales a comprar. Otras asociaciones pueden ofrecer una idea de lo que puede ser una política de gestión a largo plazo. En España, muchos destinos pequeños o rurales están ganando popularidad, pero las organizaciones que gestionan los destinos locales (DMO, por sus siglas en inglés) carecen de suficiente presupuesto y capacidad para capitalizar esta tendencia y comunicar los rasgos únicos de sus respectivas regiones para atraer un flujo mayor de turistas.

Una solución a esto puede ser establecer una colaboración entre las DMO regionales a través de grupos de turismo. Un caso exitoso de esto se encuentra en la región de Schleswig-Holstein, en Alemania, donde las distintas entidades gubernamentales y las empresas de turismo locales formaron un “grupo” para fomentar la colaboración estrecha y lanzar iniciativas conjuntas (por ejemplo, en el ámbito de la sostenibilidad) que ningún actor

podría haber realizado de manera individual. Otro caso es el Wellness Cluster Tirol, en Austria, donde más de 120 empresas de turismo y salud y bienestar contribuyeron a la misión conjunta de aumentar la propuesta de valor de la región para el turismo de salud y bienestar. Esas asociaciones ayudan no solo a fortalecer las DMO en nuevas áreas de crecimiento, sino también a apoyar a las empresas turísticas pequeñas y medianas.

En el caso de España, el sector turístico nacional podría prepararse para satisfacer la demanda reprimida revisando sus segmentos turísticos con el fin de identificar fortalezas que se puedan apalancar. Por ejemplo, se espera que el turismo de segunda residencia, el turismo cultural y el de aventura se recuperen más rápido que muchos otros. En la medida en que los ahorros personales de los consumidores que han conservado sus empleos se

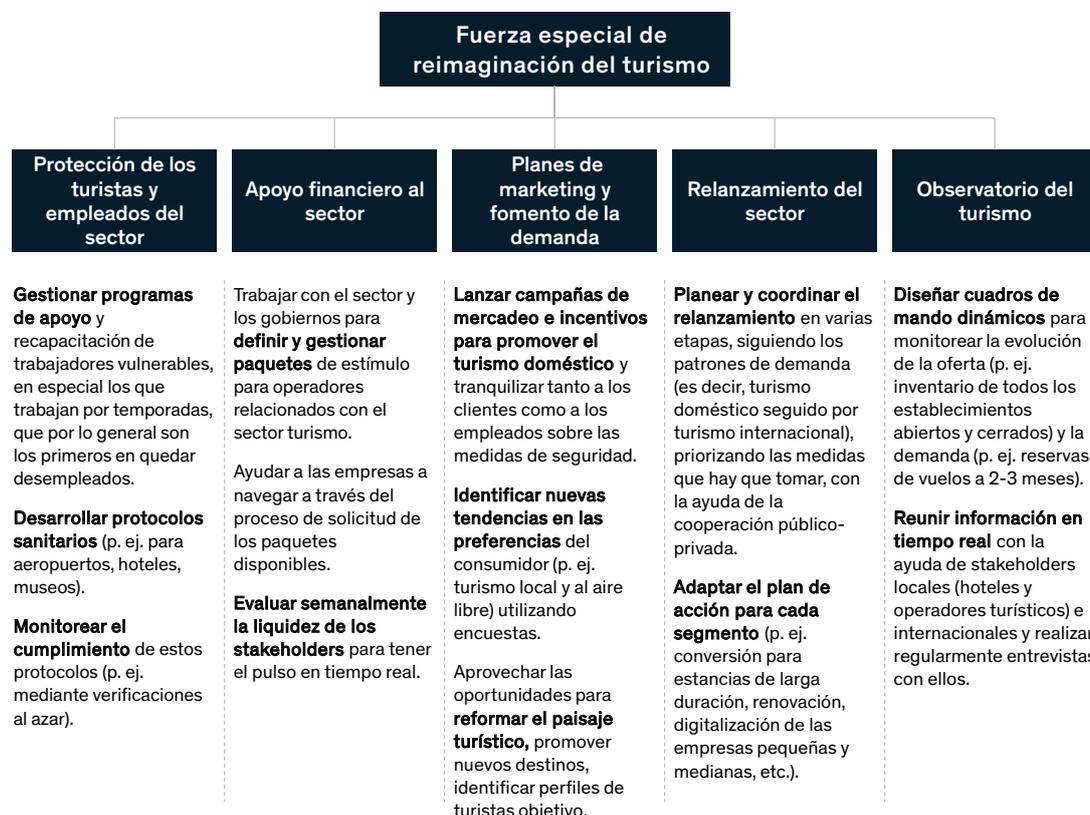
encuentran en un punto muy alto, podría ser buena idea que las empresas desarrollen experiencias de viaje premium por toda la península Ibérica, dirigidas a los millennials que están ansiosos de embarcarse en una nueva aventura, después de haber estado encerrados durante tanto tiempo.

La coordinación efectiva es la clave para la colaboración exitosa, ya sea entre agencias gubernamentales de las diferentes regiones, entre empresas o entre el sector público y el privado. Concentrar el liderazgo decisivo en una “fuerza especial de reimaginación del turismo” es una respuesta de manejo de crisis que muchas organizaciones han implementado en situaciones similares (Gráfico 5)<sup>3</sup>. Estas “fuerzas especiales”, que reúnen a actores públicos, privados y semiprivados en grupos de proyectos encargados de atender cinco prioridades centrales, podrían ofrecer un marco de colaboración activa que resulta particularmente adecuado para los distintos stakeholders dentro del sector del turismo.

Gráfico 5

## La “fuerza especial de reimaginación del turismo” se compone de cinco equipos orientados a acelerar el repunte del sector

Tanto el sector público como el privado están representados en equipos que trabajan de forma ágil, en lugar de funcionar como entidades organizacionales independientes



<sup>3</sup> Véase Margaux Constantin, Steve Saxon y Jackey Yu, “Reimagining the \$9 trillion tourism economy - What will it take?”, agosto 5, 2020, McKinsey.com.

Como dice el dicho popular, “camarón que se duerme, se lo lleva la corriente”. En otras palabras, las empresas que se queden esperando la recuperación orgánica del sector sin hacer nada pueden terminar dándose cuenta de que no podrán sobrevivir a la pandemia. Pero este dicho también abre posibilidades para el optimismo. Las

---

empresas que tomen proactivamente las medidas recomendadas en este artículo podrán verse en un tiempo superando las corrientes de incertidumbre con rumbo a éxitos aún mayores.

Sobre los autores:

**Javier Caballero** es socio de la oficina de McKinsey en Madrid, **Margaux Constantin** es socia de la oficina de Dubai, **Steffen Köpke** es especialista en Turismo de la oficina de Düsseldorf y **Urs Binggeli** es experto senior en Turismo de la oficina de Zurich

Los autores agradecen la colaboración para este artículo de Alejandro Beltrán, Alex Dichter, Urs Binggeli, Hugo Espirito Santo, Sebastián Giménez, Evgeni Kochman, Anchit Sood y Jackey Yu.

Diseñado por McKinsey Global Publishing  
Copyright © 2021 McKinsey & Company. Derechos reservados.