

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Uni-
versidad de León

Grado en Turismo

Curso 2021/2022

“Turismo urbano durante la pandemia de COVID-19. Estudio de casos en España”

(Urban tourism throughout the COVID-19 Pandemic. Case studies in Spain)

Realizado por el Alumno Dña. Irene Paniagua Cepeda

Tutelado por el Profesor D. Xosé Somoza Medina

León, septiembre 2022

MODALIDAD DE DEFENSA PÚBLICA:

Tribunal Póster

ÍNDICE

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN.....	6
OBJETIVOS.....	7
METODOLOGÍA.....	8
CAPITULO 1. EL TURISMO DURANTE LA PANDEMIA	8
1.2. LA EVOLUCIÓN DEL TURISMO EN ESPAÑA Y LA RESPUESTA INSTITUCIONAL.....	11
1.3. ACCIONES E INICIATIVAS PARA LA RECUPERACIÓN DEL TURISMO TRAS LA PANDEMIA.....	12
CAPITULO 2. TURISMO URBANO Y COVID-19.....	14
2.1. LAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES DEL TURISMO URBANO. PRINCIPALES DESTINOS	14
2.2. LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN TURÍSTICA URBANA.....	17
2.3. LA ACTUACIÓN DE ALGUNAS CIUDADES EN OTROS PAÍSES FRENTE AL COVID-19	20
CAPÍTULO 3. PLANIFICACIÓN Y GESTION DEL TURISMO URBANO DURANTE EL COVID-19 EN ESPAÑA. ESTUDIO DE CASOS	22
3.1. MADRID	22
3.2. BARCELONA.....	26
3.3. BILBAO.....	29
3.4. SEVILLA.....	33
3.5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ESTUDIO.....	38
CONCLUSIONES.....	40
BIBLIOGRAFIA	42

Índice de Figuras

Figura 1.1. Evolución de la pandemia por grandes regiones	10
Figura 1. 2. Llegada de turistas extranjeros a España	12
Figura 1.3. Llegada de visitantes a Madrid (comparativa años 2016-2021).....	23
Figura 1.4. Llegada de visitantes a Sevilla (Comparativa 2016-2022)	34

RESUMEN

La pandemia provocada por el COVID-19 ha comportado la revisión de los planteamientos políticos, económicos, sociales y culturales que habían protagonizado el panorama nacional e internacional hasta el año 2020. Frente a un escenario optimista que preconizaba el incremento exponencial de la llegada de turistas a nuestro país, la adopción de medidas de seguridad extraordinarias, entre las que destaca la declaración del Estado de Alarma, en cuya virtud se decretó la restricción del derecho a la libre circulación de personas, dibujó un panorama turístico difuso que conllevó la alteración, en el corto plazo, de las tendencias de consumo; por ejemplo, la adaptación del consumidor a la denominada “nueva normalidad” contribuyó, durante el segundo semestre de 2020 y todo el año 2021, al repunte del interés por el medio rural y el ecoturismo como destinos turísticos de primer orden. Superada esa excepcional situación, el turismo urbano vuelve a protagonizar la respuesta institucional en la materia, con iniciativas renovadas que tienden a la recuperación del sector, que sigue representando un papel vital en la economía de nuestro país, con destinos tan relevantes como Madrid, Barcelona, Bilbao o Sevilla, cuyo contexto actual y perspectivas de futuro serán abordados en el presente trabajo.

PALABRAS CLAVE

Turismo urbano, políticas públicas, Pandemia COVID-19, Planificación Turística, Plan Estratégico de Turismo

ABSTRACT

The pandemic caused by the COVID-19 has led to a review of the political, economic, social and cultural approaches that had led the national and international scene until 2020. Faced with an optimistic scenario that advocated the exponential increase in the arrival of tourists to our country, the adoption of extraordinary security measures, among which the State of Alarm stands out, by virtue of which the restriction of the right to free circulation of people, drew a diffuse tourist panorama that led to the evolution, in the short term, of consumption trends; For example, consumer adaptation to the so-called "new normality" contributed, during the second half of 2020 and the entire year of 2021, to a rebound in interest in rural areas and ecotourism as leading tourist destinations. However, with this exceptional situation, urban tourism once again leads the institutional response in this area, with renewed initiatives aimed at recovering a sector that continues to represent a vital role in the economy of our country, with destinations as relevant as Madrid, Barcelona, Bilbao or Seville, which specific context and future prospects will be addressed in this work.

KEYWORDS

Urban tourism, public policies, COVID-19 Pandemic, Tourism Planning, Strategic Tourism Plan

INTRODUCCIÓN

El turismo es una de las actividades culturales y económicas que dotan de una mayor importancia a regiones o países, hasta el punto de convertirse en uno de los motores económicos del mundo. Según la Organización Mundial del Turismo, el turismo se puede definir como un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios (OMT, 2019). Esta actividad puede presentar diversas tipologías: turismo cultural, de aventura, de negocios, de sol y playa... En el presente estudio incidiremos en una de estas variantes, conocida como turismo urbano.

El turismo urbano es descrito como un tipo de actividad turística que tiene lugar en un espacio urbano con sus atributos inherentes caracterizados por una economía no agrícola basada en la administración, las manufacturas, el comercio y los servicios y por constituir nodos de transporte. Los destinos urbanos ofrecen un espectro amplio y heterogéneo de experiencias y productos culturales, arquitectónicos, tecnológicos, sociales y naturales para el tiempo libre y los negocios. (OMT, 2019)

España es uno de los países más destacados y que mayor atención presta al desarrollo del turismo urbano. Las ciudades que componen este país ofrecen múltiples opciones para conocer esta rama del turismo, con una amplia y rica propuesta donde cabe destacar: la histórica mezcla de culturas, como en Granada; impresionantes monumentos, como la catedral de Sevilla o la de León; obras modernas, como la Ciudad de las Artes y las Ciencias de Valencia o el Museo Guggenheim, situado en Bilbao. Es remarcable también el modernismo que impresionará en Barcelona, con obras como la Sagrada Familia y el Parque Güell, y también el “Paseo del Arte” con muchos de los museos más importantes del país, en la capital, Madrid.

En el año 2019, España batió un récord por séptimo año consecutivo en cuanto a las cifras de turistas, contando con un total de 83,7 millones de visitantes, aportando alrededor de 92.278 millones de euros, según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), lo cual significó una subida del PIB nacional del 12,4%, además de ser el generador de 2,8 millones de puestos de trabajo, convirtiéndose así en el segundo “generador” de empleo, según el INE.

Se predecía que en 2020 estas cifras seguirían aumentando, sin embargo, esta hipótesis se vio truncada por la llegada de la pandemia global a causa del COVID-19, la cual generó un cambio radical en todos los sectores. A corto plazo, desde el inicio de la pandemia, el

sector ha sufrido una caída dramática de la demanda, con descensos en la facturación de entre el 50% y el 90% en las ciudades españolas (RTVE, 2022). Además, las malas noticias no terminan ahí, pues las consecuencias de la pandemia del coronavirus a medio y largo plazo son aún impredecibles. A pesar de todo, una serie de expertos reunidos en las Jornadas de Hosteltur sobre turismo urbano pos-COVID-19, celebradas en noviembre de 2020 en Las Palmas de Gran Canaria, concluyeron con que aún existen vías para la recuperación.

Con la intención de explicar más detalladamente esta compleja situación y ahondar en el conocimiento del turismo urbano pos-COVID-19 en España, el presente estudio plantea un análisis general de la situación y un estudio comparado de las acciones planteadas por cuatro ciudades para recuperar la senda de desarrollo turístico.

Las cuatro ciudades españolas escogidas son Madrid, Barcelona, Bilbao y Sevilla, seleccionadas por su alta relevancia dentro del turismo español y especialmente del turismo urbano, siendo puntos clave en la demanda de los turistas tanto a nivel nacional como nivel internacional. Además de esto, es interesante analizar que ciudades más pequeñas como Bilbao o Sevilla, han conseguido desarrollar una infraestructura turística óptima en tiempo récord, pasando de ser núcleos industriales a ser ciudades que constan de un gran peso en el sector servicios, y ofreciendo una grata experiencia a los visitantes por la cantidad de atractivos turísticos que los conforman.

OBJETIVOS

El objetivo principal del presente trabajo de fin de grado es estudiar la incidencia que ha tenido el COVID-19 en el turismo urbano a escala internacional, y como ello ha afectado a las ciudades y a sus formas de desarrollo, así como a los comportamientos de los turistas en los diferentes destinos mundiales. Se ha tratado de analizar el antes y después de la pandemia, y como los núcleos urbanos han trabajado a través de diferentes medidas en la recuperación más pronta posible de sus cifras precedentes a la crisis sanitaria, aprovechando para instaurar medidas de modernización a diferentes niveles, destacando principalmente el medioambiental y el tecnológico.

En cuanto a los objetivos secundarios que componen el presente estudio mencionaremos los siguientes:

- Observación de las características en común que reúnen los principales destinos turísticos urbanos a nivel internacional.

- Análisis de las características generales de cuatro de los principales destinos turísticos de España: Madrid, Barcelona, Bilbao y Sevilla.
- Examinar los planes de recuperación con sus correspondientes medidas en las ciudades mencionadas.
- Realizar un análisis de la aplicación de dichas medidas en estos últimos dos años y considerar el impacto de las mismas en las ciudades.
- Estudio de los comportamientos de los turistas después de la crisis sanitaria que ha azotado los distintos países en los últimos años.

METODOLOGÍA

En primer lugar, se ha llevado a cabo una investigación a través de una metodología cualitativa, con el fin de estudiar el impacto de la pandemia en los destinos turísticos urbanos, incidiendo especialmente en los enclaves turísticos urbanos españoles, definiendo los modelos de las ciudades anteriormente mencionadas y realizando una comparación precisa entre las ciudades objeto de estudio.

La información ha sido recopilada a través de fuentes de información secundarias, vía web, como por ejemplo páginas de relevancia como Hosteltur, la página oficial de la Organización Mundial del Turismo, el Instituto Nacional de Información Estadística (INE) o National Geographic, entre muchas otras.

Con el objetivo de la obtención de datos cuantitativos se han consultado los diferentes Planes Estratégicos del Turismo de las diferentes ciudades, además de diferentes informes que albergaban datos relevantes referidos a las cifras que caracterizan al turismo urbano, especialmente en comparativas pre y pos-COVID-19, logrando obtener con más precisión una visión de la diferencia de datos que ha marcado la pandemia.

CAPITULO 1. EL TURISMO DURANTE LA PANDEMIA

1.1. EVOLUCIÓN CRONOLÓGICA

En el mes de diciembre del año 2019, se empezaron a reportar los primeros casos de un nuevo virus en Wuhan (China), que más adelante se identificaría como coronavirus, inicialmente llamado 2019-nCoV por la OMS, y desde el 11 de febrero del 2020 como lo conocemos hoy en día: COVID-19. Los casos aislados de contagios se van transformando

en brotes, llegando a otros países y continentes, hasta que el 11 de marzo de 2020 la OMS declara el nuevo brote de coronavirus como pandemia.

Desde los primeros indicios reflejados en últimos meses del año 2019 se han contabilizado más de 604 millones de casos y este se ha cobrado más de 6,5 millones de vidas, según datos de recuento de la Universidad de Johns Hopkins, ente que monitoriza la situación desde el comienzo de la pandemia mediante los datos generales de todos los países. A principios del mes de enero del año 2022, fueron superados los 300 millones de contagios, y en solo un mes, se añadieron 100 millones a un ritmo de contagio vertiginoso, a causa de la expansión de la variante Ómicron por todo el mundo. En abril de este mismo año, la cifra ya llegó a sobrepasar los 500 millones de contagios. En cuanto a los países con mayor número de defunciones en consecuencia del virus, encabeza la lista Estados Unidos, con más de un millón de fallecidos, seguidamente se sitúa Brasil, con más de 684.000 y cerca encontramos India, con más de 527.000 muertos. (Datos RTVE, 2022)

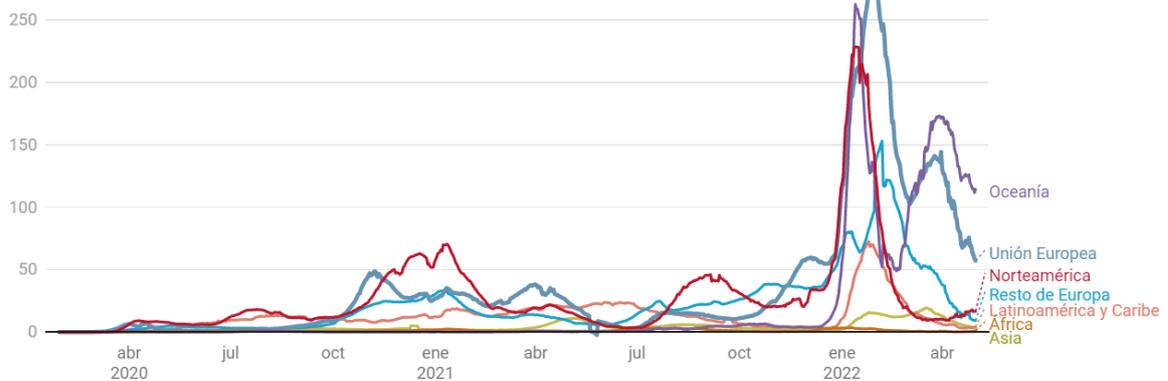
A grandes rasgos, podemos sintetizar la información de cómo el virus ha afectado a los distintos continentes en los últimos meses, comenzando por Estados Unidos, el cual, como se ha mencionado con anterioridad, es el país que más casos de coronavirus ha reunido y que más se ha visto afectada, con un cambio de rumbo considerablemente brusco en cuanto a la gestión de la pandemia con el ascenso al poder del demócrata Joe Biden. Seguidamente, China, país donde se originó el primero de los brotes, estuvo durante meses la pandemia a través de unas estrictas medidas de prevención. Sin embargo, la llegada de la variante Ómicron ha afectado intensamente al país, aunque no ha sido el país asiático más afectado, dando este lugar a India, el segundo país más poblado del mundo y el cual no ha logrado reprimir la expansión del virus.

En África, se contabilizan hasta la fecha más reciente un total de 11,6 millones de casos y una cifra que supera las 252.000 muertes, debido a la aceleración del coronavirus y sus variantes en los últimos meses además de los bajos porcentajes de vacunación que se dan en el continente. Por su parte, América del Sur, señala como los países más afectados a Brasil, Argentina y Colombia (Datos RTVE, 2022)

Según los datos registrados por la Universidad Johns Hopkins, Oceanía es representado por las severas restricciones que se han impuesto para frenar el avance de esta crisis sanitaria. En Australia actualmente se está viviendo el peor momento de la pandemia, tras mantener unas cifras muy lineales durante casi dos años, hoy por hoy registra más de seis millones de contagios y más de 7.000 muertes. Por su parte, en Nueva Zelanda, gracias a

los exigentes confinamientos que se llevaron a cabo con las llegadas de todos los brotes, ha logrado mantener unas cifras mucho más benignas que en otras zonas del continente.

Figura 1.1. Evolución de la pandemia por grandes regiones



Fuente: Johns Hopkins University

Con certeza, se puede afirmar que esta pandemia mundial es una de las crisis sanitarias más devastadoras de la historia. Lo que comenzó como una extraña neumonía de origen incierto, se fue convirtiendo poco a poco y con cada vez mayor velocidad, en una pandemia imparable que ha generado una importante incertidumbre y unas secuelas complicadas de tratar a todos los niveles: sociales, económicos, políticos y un extenso etcétera (OMT, 2020)

Con el objetivo de controlar e intentar reprimir la expansión de esta enfermedad, se pusieron en marcha diversas acciones, como restricciones de movilidad, cuarentenas y aislamientos, que fueron generadas por los recortes de libertad que se decretaron en multitud de zonas en todo el mundo. Con ello, los gobiernos establecieron la obligatoriedad de cierre en establecimientos no esenciales, así como la permanencia de las personas en sus viviendas, pudiendo infringir esta norma únicamente para trabajar o para adquirir productos básicos.

Esta serie de medidas generó un importante impacto socioeconómico que ha afectado a más de la mitad de la población global, provocando un descenso generalizado en las actividades habituales de las empresas, así como una brusca caída del número de personas ocupadas.

La llamada “vuelta a la normalidad” se llevó a cabo de manera paulatina, a modo de pequeñas desescaladas que se reflejaban en la relajación y flexibilidad de las medidas implantadas, estableciendo medidas de prevención del virus, como la utilización de

mascarilla, distancias físicas de seguridad y evitación de contacto físico entre no convivientes, reducción de aforos para evitar aglomeraciones e higienización mediante geles hidroalcohólicos entre otras muchas restricciones.

1.2. LA EVOLUCIÓN DEL TURISMO EN ESPAÑA Y LA RESPUESTA INSTITUCIONAL

Como se ha mencionado con anterioridad, la pandemia del COVID-19 ha afectado a multitud de sectores económicos de relevancia, pero sin duda uno de los más golpeados ha sido el turismo. Las restricciones en cuanto al desplazamiento, los continuos cambios en cuanto a aforos, horarios (señalando específicamente medidas como el toque de queda), los confinamientos a los que se ha sometido la población, e incluso la prudencia de los ciudadanos por conseguir evitar el contagio del virus, han tenido como consecuencia una reducción de los viajes a mínimos históricos.

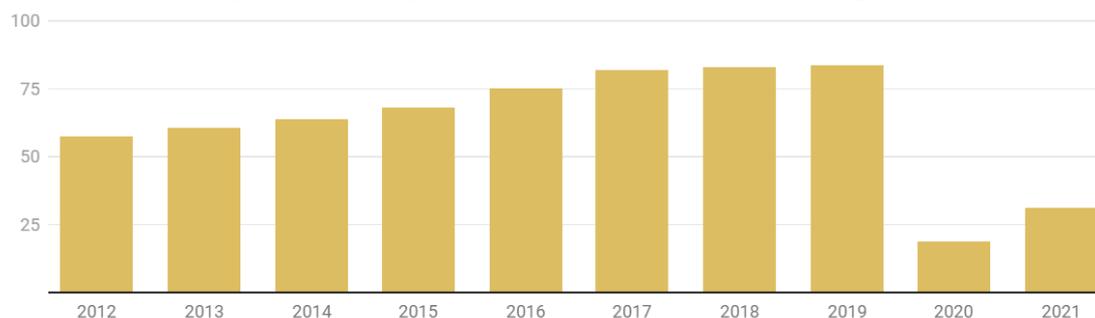
Antes de todos estos sucesos, previamente al estallido de la pandemia, España era la segunda potencia turística a nivel mundial por número de visitantes, siendo únicamente superada por Francia. Desde entonces, ha sufrido diversas dificultades para lograr ascender de nuevo al nivel donde se encontraba, buscando una adaptación óptima a los cambios que trajo consigo la pandemia, además de otras transformaciones que ya se encontraban en marcha antes de estos cambios, como son los tecnológicos.

En 2019, la aportación turística al PIB fue de alrededor de 155.000 millones de euros, un 12,4% del total. En el año 2020 estas cifras se desplomaron a los 61.406,3 millones de euros, lo que suponía únicamente un 5,5% del PIB, según estudios de la Cuenta Satélite del Turismo que publica el Instituto Nacional de Estadística. El año pasado, en 2021, el porcentaje del PIB atribuido al sector turístico aumentó hasta el 7,4% de la economía de nuestro país, equivalente a 88.546 millones (Exceltur, 2020). A pesar de que continúa manteniéndose lejos de los niveles anteriores a la pandemia, se espera que en 2022 se logre una remontada que represente más de un 10%.

Uno de los inconvenientes más notables que deja la pandemia tras su paso es la ausencia de turistas internacionales. Los tres años anteriores a 2020, se obtuvieron cifras superiores a los 80 millones de visitantes, y tras el descenso de los datos, la mayor cifra obtenida ha sido de 31,1 millones de viajeros, únicamente un 37,2% de los 83,5 millones de turistas que visitaron el país en el año 2019. Esta cifra se encuentra por debajo del objetivo que había establecido el gobierno el año pasado: atraer la suma de 45 millones de viajeros.

Uno de los grandes emisores de turismo en España era Reino Unido, pero el año pasado fue superado por países como Italia, Francia o Alemania, debido a las restricciones impuestas por el país a la movilidad de sus residentes.

Figura 1. 2. Llegada de turistas extranjeros a España



Fuente: INE

En cuanto al turismo nacional, también se ha resentido notablemente, como podemos observar en las cifras que nos aporta el INE: hasta el tercer trimestre del 2021 se realizaron 102 millones de viajes, un 25% de los realizados en el año 2019. Con el objetivo de recuperar los datos previos a la pandemia, se están poniendo en marcha multitud de medidas para reactivar lo antes posible el escenario base de este turismo, buscando, por ejemplo, maximizar el valor de cada turista en vez de intentar atraer las llegadas masivas de visitantes. (INE, 2022)

En la actualidad, el Gobierno ha presentado un plan de impulso para el sector turístico en España, con el fin de establecer las bases del crecimiento de un turismo sostenible y seguro pos-COVID-19, mediante el fomento del turismo nacional y de los programas de formación y capacitación, potenciando así la actividad estratégica del modelo productivo existente y dando una presencia cada vez más protagonista a la digitalización.

1.3. ACCIONES E INICIATIVAS PARA LA RECUPERACIÓN DEL TURISMO TRAS LA PANDEMIA

Como se ha especificado en los subapartados anteriores, el sector turístico ha sido uno de los más afectados por la pandemia, por lo que a día de hoy se trabaja intensamente para su total recuperación. Los expertos han considerado que esta es una oportunidad para reiniciar el turismo de una manera más inclusiva, resiliente y sostenible. Para ello, se deberán de seguir líneas estratégicas en relación a la evaluación del impacto: se buscará

las mejoras de las diversas actuaciones a partir de los datos existentes que podemos encontrar, por ejemplo, en el panel de datos del turismo de la OMT, el cual proporciona diversas estadísticas además de información sobre indicadores clave para turismo emisor y receptor a nivel nacional, regional e internacional (datos como la llegada de turistas, la estacionalidad, el alojamiento en los lugares de destino, la participación del turismo en las exportaciones y la contribución al PIB). Además, se tratará de reiniciar el turismo mediante iniciativas y directrices concretas elaboradas por la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2020)

La OMT ha fijado una serie de prioridades para la recuperación del turismo (OMT, 2020) de manera orientativa, pues estas podrán cambiar a medida que la situación sanitaria evolucione y se disponga de más información para perfeccionar una idea de un turismo seguro y sostenible tanto para turistas como para empresas y destinos. Podemos destacar las siguientes:

- Proporcionar liquidez y mantener el empleo
- Ofrecer confianza manteniendo la seguridad del destino
- Aprovechar la colaboración de empresas públicas y privadas para una reapertura lo más eficiente posible
- Mantener la responsabilidad en la reapertura de fronteras
- Coordinar y estructurar protocolos y procedimientos a seguir
- Crear puestos de trabajo
- Impulsar la innovación y la sostenibilidad

En España, desde el inicio de la pandemia, el Gobierno ha ido adoptando una serie de medidas a nivel económico, fiscal y laboral, con el fin de lograr mantener todo lo posible la actividad y el empleo dentro del sector turístico en el camino hacia la “nueva normalidad”.

Una de estas medidas, consistía en un paquete de acciones concretas enfocadas en el sector del turismo: la ampliación de la bonificación de los trabajadores fijos discontinuos, la suspensión de plazos de devolución de los préstamos que provenían del programa EMPRENDETUR y la ampliación de la Línea ICO Sector Turístico. Cabe destacar también, que en los inicios de la crisis se establecieron medidas más generales que se destinaron a mantener los empleos mediante la flexibilización por medio de los ERTE, así como la inyección de liquidez en las empresas, habilitando una línea de más de cien mil millones de euros en avales del Estado, además del aplazamiento de contribuciones sociales e impuestos. Todo ello ha beneficiado especialmente a este sector.

Una de las prioridades en esta labor de recuperación ha sido retomar la plena movilidad a nivel nacional e internacional. Las diferentes administraciones han afrontado el reto de garantizar una completa seguridad, y es por ello que se han generado guías y protocolos de higiene y prevención para todos los tipos de transporte a nivel colectivo. Es imprescindible también dar confianza en la seguridad de los destinos, por lo cual las administraciones cuentan también con protocolos de seguridad en espacios públicos y en empresas.

Aunque España ha pasado por otras crisis y momentos de incertidumbre respecto a la movilidad internacional, ha sido con la pandemia del coronavirus cuando se ha asistido a un importante incremento de las cancelaciones de los viajes y a la paralización de los servicios turísticos a corto y medio plazo, tanto en el mercado emisor como en el receptor. El gran objetivo común ante esta situación de incertidumbre, siempre ha sido el reinicio de la actividad turística con plenitud, para lo cual se ha trabajado en sobrevivir al impacto que ha existido con su paralización, y se pretende que cuando la actividad, finalmente se reanude al 100%, el sector turístico salga reforzado y más preparado que en el pasado para afrontar los distintos retos.

CAPITULO 2. TURISMO URBANO Y COVID-19

2.1. LAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES DEL TURISMO URBANO. PRINCIPALES DESTINOS

El turismo urbano es un fenómeno de carácter emergente que se ha ido configurando con el paso del tiempo y que, a su vez, crea en las ciudades un poder atractivo y un elemento muy determinante en la demanda turística. La Organización Mundial del Turismo lo define como un tipo de actividad turística que tiene lugar en un espacio urbano con sus atributos inherentes caracterizados por una economía no agrícola basada en la administración, las manufacturas, el comercio y los servicios y por constituir nodos de transporte. Los destinos urbanos ofrecen un espectro amplio y heterogéneo de experiencias y productos culturales, arquitectónicos, tecnológicos, sociales y naturales para el tiempo libre y los negocios (OMT, 2022).

El turismo urbano representa una fuerza motora del desarrollo de diversas ciudades y países, además de estar vinculado de manera intrínseca al modo en que se desarrolla una ciudad y ofrece más y mejores condiciones de vida a sus residentes y visitantes.

En cuanto a potencial del turismo como herramienta de desarrollo sostenible y crecimiento inclusivo para las ciudades, se debe interpretar con un enfoque que incluya múltiples niveles y múltiples agentes, basado en una cooperación entre las diferentes administraciones turísticas de carácter público y de otros ámbitos a distintos niveles, las comunidades locales, las empresas pertenecientes al sector privado y la figura de los turistas (OMT, 2022)

El turismo urbano se genera a través del cumplimiento de determinados condicionantes. Estos, de forma separada o conjunta, exigen el desplazamiento o viaje de un lugar a otro durante un periodo de tiempo definido, exigiendo como mínimo, la estancia de más de un día para ser considerado turista, y de menos de 24 horas, para ser calificado como excursionista. Los turistas siempre proceden de otro origen, sin que la distancia sea un factor excluyente.

En cuanto a los principales destinos turísticos, en el contexto de la búsqueda por la sostenibilidad del destino y tras los efectos de la crisis provocada por la pandemia, cabe destacar una serie de ciudades donde encontramos un enorme potencial en lo referido al desarrollo de estrategias, basándonos en un índice elaborado por la organización National Geographic (2022)

1. París, Francia. La capital francesa se alza con la mejor clasificación en el índice mundial, así como en la categoría de mejores resultados turísticos, destacando la llegada de visitantes europeos, asiáticos y estadounidenses a Francia y a su capital.
2. Dubái, Emiratos Árabes Unidos. En segundo puesto se coloca Dubái, tras su liderazgo en el año 2020. La ciudad se encuentra abierta a los turistas internacionales desde julio de 2020 y cabe destacar el fuerte apoyo al sector de los viajes y el turismo por parte de su gobierno, además del rápido proceso de vacunación, lo que provoca la llegada constante de turistas internacionales.
3. Ámsterdam, Países Bajos. El impulso positivo que ha caracterizado a esta ciudad en los últimos años se debe a la mejora de las tasas de desempleo y de la renta disponible, así como al crecimiento de la población. Además, cabe destacar que la capital holandesa sigue mejorando su clasificación en materia de salud y seguridad.
4. Madrid, España. La capital española ocupa el primer puesto en cuanto a sostenibilidad y el tercero en cuestiones de política y atractivo turístico (Subiendo nueve puestos en comparación con un ranking obtenido de la misma fuente que se realizó en el año 2020) De esta manera supera a ciudades como Estocolmo,

- Dublín y Bruselas, en factores relacionados con el sobre turismo (*overtourism*), como la proporción de población por turista, además de contar con un mayor número de recursos próximos clasificados como patrimonio mundial por la UNESCO que el resto.
5. Roma, Italia. Las consecuencias de la pandemia causaron un fuerte impacto en los indicadores económicos y empresariales de la ciudad, además de en los resultados del turismo. A pesar de esto, la ciudad se encuentra ubicada actualmente en el quinto puesto a nivel mundial gracias a sus infraestructuras turísticas y a su política y atractivo turístico.
 6. Berlín, Alemania. Con respecto al 2020, esta ciudad mejora hasta el punto de subir dos puestos en la escala global desde dicho año. Cabe destacar también su mejoría en términos sostenibles.
 7. Nueva York, Estados Unidos. El país norteamericano entra en el Top 10 mundial como único destino del continente, dado que sobresa en resultados turísticos al igual que el resto de clasificaciones realizadas en años anteriores, siendo uno de los destinos turísticos urbanos por excelencia a nivel global, además de uno de los más representativos.
 8. Londres, Reino Unido. Las restricciones de viaje impuestas en la ciudad a causa de la pandemia, conllevaron a que la ciudad Londres descendiese tres puestos en la clasificación de política y atracción turística con respecto a 2020. En lo respectivo a los resultados turísticos, la capital de Reino Unido destaca por su sólida posición en cultura y ocio.
 9. Múnich, Alemania. Gracias a sus buenas puntuaciones en sostenibilidad, donde se valoran los problemas medioambientales, sociales y de gobernanza, así como la contaminación o el sobreturismo que a su vez pueden afectar a su política y atractivo turístico, Múnich se cuela como uno de los destinos turísticos urbanos más solicitados, en representación alemana junto a Berlín.
 10. Barcelona, España. La ciudad española ha mejorado notablemente su puntuación en política y atractivo turístico, colocándose en quinta posición, solo por debajo de Dublín, París, Madrid y Dubái. Consecuentemente, es la octava ciudad europea mejor valorada por los viajeros según el estudio de Euromonitor Internacional (2022)

2.2. LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN TURÍSTICA URBANA

El desarrollo de políticas o estrategias de promoción y desarrollo de este tipo de turismo exige el cumplimiento de un número de fundamentos, que validan la bondad de la actividad. En primer lugar, el protagonismo del turismo urbano como vía o canalización de conocimiento, debiendo estar su crecimiento y expansión sometido a la conservación de todo tipo de valores, tanto físicos, como ambientales o sociales. También, debe manifestarse como fundamental la generación de toda clase de beneficios, los cuales deben conducir hacia la satisfacción general (Rodríguez, 2019)

La planificación del turismo urbano para el logro de sus objetivos requiere una forma de medida, debido a que, si no se aplica de manera cualitativa o cuantitativamente, no generará valor. Después es oportuno valorar los índices de satisfacción que promueve su disfrute, lo cual exige el control de los niveles de intensidad de su expansión y su regulación, acción que evitará posteriores desordenes y rechazos, pero, sobre todo, esta valoración tratará de impedir los impactos negativos sobre los recursos actuales (Rodríguez, 2019)

Por último, es necesario observar para un período definido de revisión, el progreso o desajuste que puede darse en el desarrollo del turismo urbano. Se debe poner una sensibilidad especial en el reconocimiento de los efectos sociales, económicos, ambientales y políticos causados por esta clase de turismo. También se debe reconocer la influencia positiva en la economía que impulsa la actividad turística, de manera que se optimice la rentabilidad de las inversiones y cuidando también la protección de los bienes y recursos patrimoniales. Finalmente, se ha de impedir las acciones y anomias posibles, que se puedan derivar de una proyección negativa causada por la falta de eficacia de los procesos de planificación.

La mayoría de ciudades españolas han elaborado diversos planes estratégicos para desarrollar el turismo, y especialmente en la actualidad, con el objetivo de recuperación de la actividad y cifras habituales tras la pandemia. Los planes estratégicos tienen como fin la puesta en marcha de acciones que conduzcan a alcanzar los retos planteados para un periodo de tiempo concreto, lo cual, aplicado al turismo, facilita la ordenación transversal de los distintos recursos que dispone cada uno de los enclaves turísticos. Mediante su elaboración, también permite conocer multitud de datos que permiten establecer los diferentes retos de futuro que se puedan plantear en los planes.

Podemos lograr definir un turismo urbano de calidad que cumpla con los objetivos básicos necesarios, a través de un proceso de interrelaciones que delimitan los elementos que se deben tener en cuenta a la hora de establecer los procedimientos más adecuados (Rodríguez, 2019).

Tabla 2.1. Procesos e interrelaciones en el turismo de calidad

Criterios	Fundamentos				
Condiciones	Dar a conocer	Ser útil	Ámbito	Geográfico	Temporal
Razones	Disfrutar	Sentir	Principios	Conservar	Satisfacer
Medición de...	Intensidad	Limitación	Control	Regulación	Graduar
Efectos	Sociales	Económicos	Protección	Viajeros	Recursos

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en la forma esquematizada de la tabla 2.1., las relaciones que componen un turismo urbano de calidad se basan en una serie de criterios y fundamentos. Existen dos condiciones que un destino debe cumplir para obtener un rango de calidad: dar a conocer recursos y espacios de calidad y lograr ser útil a ojos del turista. Las razones que debe inspirar a un visitante a que se desplace a este destino son disfrutar en el enclave en cuestión y hacer sentir. También debe medir la intensidad y las limitaciones que se puedan establecer en determinados destinos, ya que en cuestiones turísticas es más importante la oferta de calidad que de cantidad. Se deben tener en cuenta los efectos sociales y económicos que suponen a los destinos el ejercicio del turismo dentro de ellos, destacando las relaciones de los visitantes con la población local. En cuanto a los ámbitos que se han de tener en cuenta para una calidad óptima, deben ser estudiados el ámbito geográfico, así como el temporal. Existen dos principios básicos sobre los que un destino debe fundamentarse y a los que debe otorgar una protección especial, la conservación de sus recursos, así como la búsqueda constante de la satisfacción de los turistas. Finalmente, como se plasma en la tabla, se exige cierto control en dos aspectos básicos: la regulación y la graduación de la oferta a los turistas según su demanda, teniendo en cuenta la capacidad que pueda soportar un destino.

El sector turístico se encuentra caracterizado por la influencia de un cambio constante y por la incertidumbre con las posibles situaciones futuras, lo cual es un reto de gran importancia para los destinos turísticos, ya que estos están afectados por multitud de factores, tanto internos como externos, que pueden afectar a su desempeño de manera positiva o negativa.

En cuanto a las entidades de gestión turística locales, podemos divisar diferentes infraestructuras que se relacionan con las tareas de gestión y planificación turística. Cabe destacar las siguientes:

- Unidades de gestión pública del turismo, las cuales se encuentran, bien situadas dentro de un departamento propio, que pueden ser concejalías, áreas de turismo o delegaciones, o bien en un departamento de carácter más genérico (por ejemplo, concejalías de cultura o de turismo)
- Organismos con funciones específicas según el segmento del turismo sobre el que pretenden trabajar y desarrollar, concretando sus acciones más que entes de carácter más genéricos (Un ejemplo son los *convention bureau*)
- Organismos Autónomos, los cuales son desarrollados bajo diversas formas jurídicas: empresas públicas del municipio, fundaciones...
- Consorcios que disponen de competencias clave en la conservación y desarrollo patrimonial de los diferentes recursos que conformen el destino, siempre y cuando estén relacionados con el ámbito turístico.

De manera más genérica, los entes locales que trabajan en un desarrollo próspero del turismo son:

- Concejalías de turismo
- Organismos autónomos de gestión turística: empresas públicas, fundaciones y patronatos municipales de turismo
- Estructuras organizativas relacionadas con segmentos de mercado más concretos.
- Reales Patronatos y consorcios con autoridad en la conservación y recuperación patrimonial
- Infraestructuras que permiten la colaboración entre las redes de ciudades

Para conseguir una gestión futura óptima, se deben de tener en cuenta posibles cambios en el entorno y garantizar la posición competitiva de los puntos urbanos, conociendo la metodología y conceptualización que se relaciona con la planificación y gestión de los destinos. Esta gestión de destinos se basa en administrar y apoyar la integración de diversos recursos, actividades y agentes involucrados a través de políticas y medidas

apropiadas, lo cual requiere una serie de competencias, tanto a nivel funcional (planificación, organización y control de actividades empresariales) como a nivel gubernamental en materia de toma de decisiones. (Manente, 2008)

2.3. LA ACTUACIÓN DE ALGUNAS CIUDADES EN OTROS PAÍSES FRENTE AL COVID-19

La crisis mundial que provocó la pandemia del COVID-19, así como las medidas de seguridad que se establecieron a nivel global, como el confinamiento internacional, tuvieron unos efectos negativos muy drásticos en la industria turística.

Uno de los ejemplos analizados que documentan esta situación es el de la ciudad de Lviv (Ucrania) (Rutynskyi y Kushniruk, 2020) ciudad cuyo centro histórico es considerado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, lo cual es uno de los motivos por los que disponía de un importante potencial turístico. Tras varios análisis estadísticos llevados a cabo en relación con el pronóstico de las pérdidas económicas, se pusieron en marcha diferentes medidas, como la eliminación de impuestos y tarifas locales en el sector turístico con el fin de restaurar su potencial a la mayor brevedad posible (Rutynskyi y Kushniruk, 2020).

En líneas generales, en el mes de abril, la mayoría de las ciudades europeas comenzaron a despedirse de las restricciones y medidas de seguridad mediante las cuales se procuraba evitar la propagación del virus. Por ejemplo, en la ciudad de Berlín, según los informes emitidos el 1 de abril, una de las restricciones que se mantenían era el uso de la mascarilla en transportes públicos o instalaciones sanitarias, al igual que ocurre en las ciudades españolas.

Actualmente, muchas de estas ciudades europeas se encuentran sumidas en un turismo masivo tras el largo parón que provocó el coronavirus, por lo que muchas de ellas están trabajando en nuevos conceptos para el desarrollo de un turismo más sostenible.

A día de hoy, en la ciudad de Barcelona, una de las más masificadas por los turistas que buscan destinos urbanos de calidad, no se han instaurado limitaciones estrictas para evitar masificaciones. Sin embargo, esta se promociona bajo un nuevo lema: "Barcelona como nunca antes" y se describe como un destino cultural sostenible, según la Oficina de Turismo de la ciudad: "Barcelona quiere alejarse de las masas de gente e invitar a sus visitantes a pasear por sus espacios abiertos, verdes y accesibles". Sin embargo, en los últimos años se han implantado nuevas medidas en la ciudad, como, por ejemplo, normas más estrictas para el alojamiento turístico, ya en 2019, un año antes de la llegada de la

pandemia. Algunas de estas normas, son que los hoteles y pensiones ya no obtienen licencia en el centro citadino, y los alquileres por periodos cortos están regulados, por ejemplo, los propietarios solo pueden alquilar una habitación en su propia vivienda si el inquilino permanece un mínimo de 30 días. Esto es porque debido a que los turistas no suelen permanecer demasiado tiempo en la ciudad, se crea este funcionamiento casi como una prohibición de los alquileres por un período corto, como los que ofrece la plataforma Airbnb (Dong et al, 2020; Schlagwein, 2021).

Otra ciudad que cabe mencionar es Venecia, que trata de reconducir su masificación turística aprovechando las restricciones impuestas por la pandemia. El agua que recorre la ciudad italiana se encuentra más clara de lo que ha estado en los últimos 60 años, dada la ausencia de los miles y miles de turistas que recibía a diario. Ahora, que la Unión Europea ha relajado sus medidas de seguridad, el turismo vuelve a inundar la ciudad, sin embargo, Venecia está tomando medidas para no ahogarse en medio de las masas de gente. A través de cámaras de seguridad y registro de datos móviles, se espera lograr un mejor manejo del turismo, además, a partir de 2022 introducirá un impuesto para turistas que visiten la ciudad únicamente durante un día, gravamen que se liberará para aquellos que pernocten en la ciudad. También se enfrentará a la llegada de cruceros, los cuales deberán ser anclados en el puerto de Marghera, a 10 kilómetros de distancia. Aun así, se señala que, para evitar daños excesivos, se deberían reducir la cantidad de cruceros, medida que ya se llevó a cabo en Dubrovnik, Croacia, en el año 2019. (Dong et al, 2020; Schlagwein, 2021)

Los alquileres a través de plataformas como Airbnb son también un tema recurrente en la ciudad de los canales, debido a que se alquilaba a turistas, los precios de los alquileres explotaron en los últimos años, y muchos habitantes tuvieron que abandonar su propia ciudad por no poder pagarlos. Este ejemplo se ha seguido por ciudades como Florencia, Praga, Budapest y Viena, que aprovecharon la crisis turística generada por el coronavirus para implementar medidas con el objetivo de reducir el turismo de masas y tener un control más efectivo sobre el mismo (Schlagwein, 2021)

CAPÍTULO 3. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL TURISMO URBANO DURANTE EL COVID-19 EN ESPAÑA. ESTUDIO DE CASOS

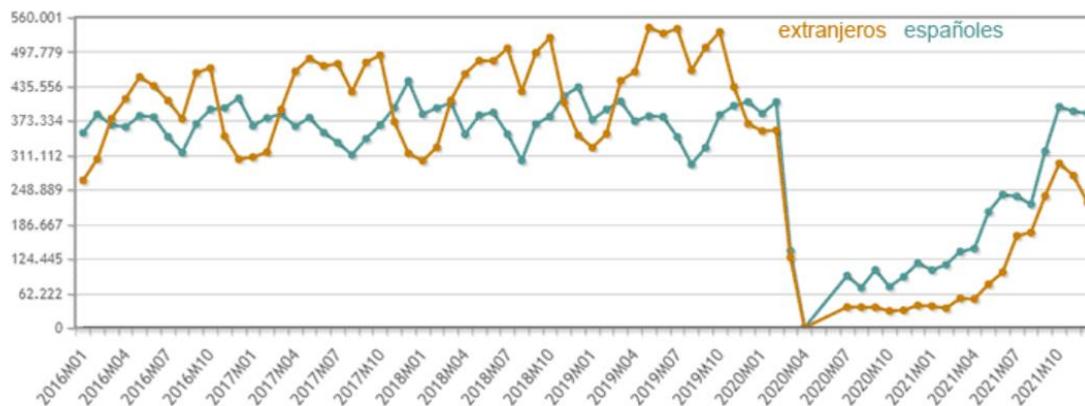
Tal y como se ha mencionado en los capítulos anteriores, la pandemia sufrida a causa del COVID-19, provocó numerosos impactos negativos en la gran mayoría de los sectores, destacando especialmente el turístico, donde las pérdidas han sido considerables, entre las que se encuentran multitud de puestos de trabajo.

Hasta el inicio de esta crisis, España se situaba en el segundo puesto de potencias turísticas mundiales, recibiendo en 2019, 83,7 millones de visitantes y representando con ello un 12% del PIB, además de proporcionar empleo a 2,6 millones de personas (INE, 2021) Cuando los efectos de la pandemia comenzaron a mitigarse, el Gobierno español proporcionó más de 4.250 millones de euros para impulsar la recuperación del turismo, con medidas para la reactivación del sector a través del apoyo al mercado laboral y programas de formación, liquidez y solvencia empresarial. Otro de los grandes impactos que tuvo la pandemia se reflejó en los alquileres de viviendas vacacionales, debido a las políticas de bloqueo que fueron impuestas. Las tasas de reserva disminuyeron considerablemente, y por ello los turistas comenzaron a decantarse por alquileres en los suburbios en vez de en los centros de las ciudades.

A continuación, mediante un estudio comparativo de cuatro ciudades españolas, escogidas por su importancia como destinos turísticos urbanos, se explican las distintas actuaciones planificadas en cada una de ellas para superar los efectos negativos de la pandemia.

3.1. MADRID

La primera de las ciudades seleccionadas para estudiar los medios empleados para la superación de la pandemia, es la capital del país, Madrid, considerada el cuarto mejor destino turístico urbano del mundo en el año 2022, según un informe realizado por Euromonitor Internacional (2022). Actualmente, nos encontramos ante un momento decisivo y de una oportunidad única donde el Ayuntamiento de Madrid busca convertir a la capital finalmente en líder del turismo urbano y un modelo único de este, por lo que es necesario el establecimiento de un plan estratégico definiendo una serie de acciones que se marquen en los años venideros, trabajando incesantemente en la recuperación y en la mejora del posicionamiento del sector turístico de la ciudad.

Figura 1.3. Llegada de visitantes a Madrid (comparativa años 2016-2021)

Fuente: enterat.com

En el gráfico podemos visualizar mediante una comparativa del número de turistas que recibió la ciudad de Madrid desde los años 2016 al 2021, el fuerte descenso de datos que provocó la pandemia, en marzo de 2020. Antes de esta situación, podemos observar que el número de visitantes aumentaba de manera periódica, destacando a los turistas extranjeros que visitaban la ciudad, los cuales superaban a los nacionales en ciertas épocas, especialmente en los meses de primavera y verano. En los meses posteriores a la pandemia se aprecia un aumento de las cifras cada vez más notable, tanto en extranjeros como en españoles, dando a entender que los datos siguen el camino de la recuperación. El freno a la movilidad que se ha vivido tras la pandemia, ha obligado a replantear, como en muchas otras ciudades, la gestión del modelo turístico de Madrid, en este caso abordando diversas estrategias para lograr atraer y dejar huella en los visitantes, mientras se trabaja en volver a definir los ciclos turísticos y a su vez el impacto medioambiental y social de este, dando especial importancia a la adaptación de todos los protocolos de seguridad para lograr el Certificado Q de Calidad en las oficinas de turismo.

Con este planteamiento, se establece el objetivo de situar a Madrid en una posición modélica y referente en turismo urbano, además de mejorar las cifras de turistas que visitaron la ciudad el daño precedente a la pandemia. Según el Instituto Nacional de Estadística, Madrid recibió en el año 2019 la cifra de 10,4 millones de visitantes, los cuales generaron 22,6 millones de pernoctaciones y la estancia media se encontraba en torno a las 2,17 noches, con un gasto medio diario que rondaba los 270 euros (INE, 2019) Uno de los pilares sobre los que se basan las acciones a llevar a cabo es la tecnología y la transformación digital, atrayendo un turismo de calidad mientras se generan productos que pongan en valor el patrimonio turístico que posee la ciudad, de manera sostenible y

adaptándolo a las preferencias de los gustos de cada turista, ofreciendo oportunidades únicas y personalizadas (Comunidad de Madrid, 2021)

Para lograr este reto de superación, se ha diseñado un Plan Estratégico para poner en valor la capital española, definiendo tres fases diferenciadas entre sí donde se irá progresando a lo largo del tiempo establecido para conseguir los objetivos marcados en el plan:

1. Rediseño del futuro: En esta primera fase se definen las herramientas a utilizar y las instituciones y empresas que intervendrán en el proceso de cambio y puedan proporcionar la información y los soportes que permitan la toma de decisiones más propicia.
2. Impulso al cambio: Seguidamente, se progresará en las áreas fundamentales que conseguirán que el turismo de Madrid sea un modelo atractor del turismo de calidad, fomentando la inversión y el desarrollo del destino en los sectores clave que lo conforman, para lo cual se trabajará en la oferta turística creando experiencias personalizadas y diferentes para lograr la mayor exclusividad posible dentro de la oferta turística mundial.
3. Liderazgo en turismo: Se buscará posicionar a la ciudad como un destino líder en diversos aspectos, tales como la sostenibilidad, la rentabilidad y la experiencia de los visitantes.

Según el Plan Estratégico de Turismo (2020-2023), se trabajará principalmente sobre cuatro áreas de actuación:

- ✓ La Transformación Digital: adaptando la cultura de trabajo a la realidad actual mediante el uso de diversas herramientas digitales.
- ✓ Productos Turísticos: se dará prioridad a los sectores de mayor relevancia en la creación de valor de los destinos.
- ✓ Mercados Prioritarios: se marcarán puntos de vista prioritario en torno a los mercados emergentes de alto poder adquisitivo y de largo radio, como Estados Unidos (principal mercado emisor para Madrid), China, Latinoamérica y Oriente Medio.
- ✓ Atención al Visitante: enfoque a los servicios de especialización que logren posicionar a la ciudad en una situación de liderazgo.

Siguiendo el mismo plan, se han seleccionado una serie de propuestas de valor, creando experiencias exclusivas que conformarán el rasgo diferenciador de Madrid respecto a otros destinos urbanos. Esta creación de experiencias se ira construyendo a través de dos

niveles, y posteriormente se comercializarán y distribuirán a través del departamento de turismo y de nuevas plataformas dentro del mismo sector:

- Experiencias esenciales: albergando las más comunes y solicitadas por los turistas.
- Experiencias premium: se conformará de determinadas actividades más exclusivas y con mayor puesta en valor.

Otra de las actuaciones que se llevará a cabo será la puesta en marcha de las siguientes palancas de desarrollo:

- Colaboraciones público-privadas: se prevé crear alianzas con empresas con gran experiencia dentro del sector y alta experiencia en acciones relevantes dentro del campo de estudio.
- Convenios sectoriales: tramitación de acuerdos con asociaciones representativas de productos turísticos que se pretenda desarrollar.
- Oferta turística: se apoyará en la oferta de la que dispone Madrid, a nivel hotelero, gastronómico, cultural y de infraestructuras y servicios.
- Formación y capacitación: se llevará a cabo a nivel interno dentro de los equipos que formen el sector para capacitar a los profesionales de cara a ofrecer los servicios más competitivos posibles a los turistas.
- Experiencias exclusivas: se crearán experiencias únicas y diferenciadas del resto de actividades que puedan ofrecer otras ciudades que conformen la competencia.
- Turismo interior: se tratará de crear rutas por los diferentes distritos que forman la ciudad de manera que se ofrezcan puntos de vista más agudizados del turismo urbano de esta ciudad, dando a conocer todos los rincones que se disponen y no enfocando solo los reclamos turísticos habituales.

Para finalizar, se establecerán cuatro motores para una adecuada recuperación de la actividad turística:

- Conectividad Aérea: Se considerará mantener y potenciar la conectividad aérea en la ciudad de Madrid, ya que su posición geográfica es propicia para la llegada de los viajeros a Europa, especialmente aquellos que provienen de América. Uno de los retos propuestos es el de favorecer y lograr incrementar nuevas rutas con el continente asiático, lo cual apoyaría la posición de liderazgo de la capital.

- Turismo de largo radio: Se mantendrán los enfoques en el turismo norteamericano, latinoamericano, asiático (especialmente en China) y en el procedente de Oriente Medio, dado que es son los tipos de turismo que más aportan económicamente a la ciudad, ya que incrementan el gasto y la estancia media de manera considerable.
- Digitalización: Uno de los puntos de apoyo donde más importancia se depositará será la tecnología, ya que ayudará a conocer las necesidades de los turistas con mayor detalle y así ofrecer experiencias personalizadas que se adapten a su demanda, además de poder interactuar con ellos y saber su opinión y necesidades con más facilidad durante su estancia.
- Sostenibilidad: Para fomentar una forma de turismo que equilibre las actividades de los visitantes con las formas de vida de sus ciudadanos, se deberá trabajar sobre este elemento y así lograr una aportación de valor tanto a la ciudad como a la cadena de valor, enfocándose sobre todo en la protección y mantenimiento del patrimonio cultural, artístico e histórico.

3.2. BARCELONA

La segunda ciudad seleccionada para el estudio es Barcelona, el núcleo urbano más importante de Cataluña a nivel demográfico, político, económico, cultural y especialmente, turístico. La capital de la Comunidad Autónoma de Cataluña, es uno de los enclaves urbanos más relevantes a nivel europeo, e incluso mundial, colándose en la gran mayoría de los rankings de ciudades con potencial urbano, y siendo uno de los destinos preferidos por los turistas extranjeros dentro de nuestro país.

En esta ciudad, se aprobó en el año 2017 un Plan Estratégico para el Turismo en Barcelona 2020, siendo concebido como una hoja de ruta para las políticas turísticas en Barcelona, programada para los cinco años siguientes al 2020. Esta estrategia fue elaborada mediante una definición de los ámbitos de gobernanza, gestión turística, estrategia territorial, trabajo y empresa y promoción y marketing.

Sin embargo, cuando estalló la pandemia, se paralizaron buena parte de las acciones del plan para tratar de reorientar las actividades de la Dirección de Turismo hacia nuevas medidas de apoyo y acompañamiento para las empresas que formaban el sector turístico, fuertemente afectadas por las restricciones que se impusieron para controlar la expansión del virus, además de medidas para lograr estimular la reactivación económica de la ciudad.

La pandemia ha obligado a replantear un modelo que antes de la crisis ya mostraba algún signo de agotamiento. En ello juega un papel fundamental la cultura de la ciudad, según testimonios como el siguiente “La cultura configura el modo barcelonés de entender el mundo y de gestionar la propia ciudad, y crea, produce y difunde contenidos que quieren y pueden interesar a ciudadanos de todo el mundo” (Xavier Marcé, concejal de Turismo e Industrias Creativas, 2022)

Los turistas de Barcelona, de los cuales, cabe mencionar, que el 40% de ellos repite (INE, 202), se muestran receptivos a los atractivos y la oferta cultural de los que dispone la ciudad. Es por ello que una de las acciones que se plantean para impulsar el turismo al salir de la pandemia es apostar por la calidad del turismo y no por la cantidad, adecuando los flujos de viajeros a los requerimientos de la Agenda 2030. Es imprescindible establecer puentes entre turismo y cultura, con el objetivo de promover un turismo sostenible, de calidad, comprometido y más aspiracional (Plan Estratégico Barcelona, 2020)

El Ayuntamiento de Barcelona ha colaborado profundamente con diversas organizaciones y profesionales del sector con el fin de desarrollar nuevos proyectos y explotar al máximo el potencial de las tecnologías de la comunicación. Para este propósito, se han proporcionado recursos en forma de subvenciones, ayudas o préstamos a empresas y autónomos para proteger el empleo y adaptarse al modelo futuro de Barcelona, teniendo en cuenta también que la ciudad ha adoptado los principios de sostenibilidad y cooperación.

Una de las fortalezas con las que cuenta la ciudad para la salida de la crisis, es la planificación estratégica y sostenible, ya que es una herramienta de análisis eficaz para identificar los problemas que puedan crear interferencias en el sistema y lograr disolverlos a través de la innovación y la cooperación entre los diferentes agentes que lo componen. Se trata de una planificación multidimensional que tiene por objetivo principal conseguir el equilibrio entre todos los parámetros: medio ambiente, factor social, marketing, turismo, cultura, etc.

Como se mencionó anteriormente, en el año 2017 se desarrolló el Plan Estratégico de Turismo de Barcelona 2020 (Dirección de Turismo, Gerencia de Empresa y Turismo 2017) que planteaba 5 principios a seguir: sostenibilidad, redistribución, responsabilidad, cohesión e innovación. Principios útiles para regular situaciones relacionadas con problemas de gestión turística y para lograr rehabilitar el sector en el periodo pos-COVID-19.

Concretamente, esta estrategia se basa en 5 ejes fundamentales:

1. Gobernanza
2. Gestión Turística
3. Estrategia Territorial
4. Trabajo y Empresa
5. Promoción y Marketing

Además, propone 80 retos que se pretenden alcanzar mediante la definición de 10 programas estratégicos, los cuales se componen por 30 líneas y 100 medidas de acción. El plan se debe poner en marcha junto con la Agenda 2030 Barcelona (Ayuntamiento de Barcelona 2020) la cual contiene 17 objetivos sociales, ambientales y económicos, que se encuentran en la misma línea que los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (2022) En este sentido, se busca un turismo más sostenible para la ciudad, que sea capaz de diversificar los contenidos de la oferta, dando especial protagonismo a la cultura y dando cabida a la calidad antes que a la cantidad, buscando difuminar las masificaciones en los puntos clave para el turismo de la ciudad.

En los meses que se ubicaron entre noviembre de 2020 y enero de 2021 se celebró en Barcelona el Foro "Ciudad, turismo y cultura: una oportunidad común", un espacio de diálogo impulsado por el Departamento de Turismo e Industrias Creativas, Xavier Marcé, donde se expusieron distintas acciones que pudiesen conseguir el reto de aumentar el turismo cultural en la ciudad y reactivar la economía del visitante.

Entre las principales acciones, cabe destacar la propuesta de la elaboración de un mapa y un censo de actividades culturales, así como la elaboración de un programa de información y un fondo público y privado en la Fundación Barcelona Cultura para desarrollar nuevos contenidos de interés en la era post pandémica, la creación del Distrito Internacional que tiene como fin la diversificación territorial de la oferta y la incorporación de Barcelona a una red de ciudades culturales e inteligentes. También la elaboración de una Carta de los derechos y deberes de los turistas para promover un turismo más cívico y responsable.

El resultado de todo ello lo encontramos en un documento que reúne 12 líneas de actuación (concejalía de Turismo e Industrias Creativas 2021) complementadas por la Creación de nuevos contenidos para mejorar la movilidad turística y la sostenibilidad.

Para finalizar, se debe destacar determinadas características que surgen en el debate turístico pos-COVID-19. Desde el punto de vista de la oferta, hay que dar importancia a una fase de reorganización, donde la creatividad de los factores involucrados será una

parte fundamental, siendo necesaria, posteriormente, la consolidación de los resultados óptimos iniciales a través de una buena planificación. Desde el enfoque de la demanda, los visitantes pueden llegar a mostrar más preocupación y a inhibirse por la inseguridad sanitaria, hasta el punto de derivar en posibles episodios de xenofobia.

En el caso de la ciudad de Barcelona, la práctica de la planificación debe verse como una fortaleza potencial para la salida total de la crisis que ha dejado tras de sí el COVID-19, además de la icónica imagen de la ciudad que tienen los turistas que se desplazan hasta este enclave urbano, no sólo del patrimonio monumental, sino también del ambiente acogedor del que dispone la ciudad en todos sus rincones. La sostenibilidad, la colaboración y la cultura serán elementos clave sobre los que basar el turismo post-pandémico, sobre todo en los contextos metropolitanos, gracias a la planificación que se enfoca en satisfacer las necesidades de ciudadanos y visitantes, y en mantener unos buenos estándares a medio-largo plazo.

3.3. BILBAO

Bilbao es una ciudad portuaria situada en el norte de España. Tiene una población de unos 345.000 habitantes y es la capital del País Vasco. Es una ciudad de gran relevancia turística, donde los visitantes se decantan especialmente por conocer su espectacular arquitectura, su cultura diferenciada y su gastronomía.

Cabe destacar que el turismo en esta ciudad se encontraba en pleno apogeo y disponía de unas cifras cada vez más crecientes en los meses anteriores a la pandemia. Estas cifras se habían encadenado en seis años de incrementos al alza, curva que fue cortada en marzo del 2020. En el año 2020, Bilbao acogió 349.737 viajeros, según el Observatorio municipal, y en 2019 las cifras se encontraban en torno al millón de visitantes.

Tras la dureza de las medidas de restricción, en verano de 2020 se reabrió la movilidad, lo que permitió una mínima recuperación, basándose sobre todo en las visitas procedentes de otras comunidades autónomas, ilustrando esto con que los turistas estatales reflejaron una caída del 52%, frente a los turistas extranjeros que anotaron una caída de un 78%, al igual que ocurrió con las pernoctaciones.

Actualmente, se ha puesto en marcha un plan estratégico para la recuperación de visitantes y transformar el sector en una clave para la sostenibilidad. En este plan se define una primera fase de recuperación, que abarcará desde el 2022 hasta el 2024, con el reto de llegar a los niveles anteriores al COVID-19 y una segunda fase de transformación, hasta el año 2030, con la sostenibilidad, la digitalización y la innovación, los cuales serán

elementos claves para atraer a los visitantes y lograr desarrollar un sector más competitivo y respetuoso con el medio que repercuta en el bienestar de la población.

El documento que alberga el plan estratégico consta de dos escenarios temporales:

1. Recuperación 2022-2024: Esta fase se centrará en la recuperación de la actividad turística, con el objetivo de volver a la normalidad previa a la pandemia.
2. Transformación 2022-2030: una vez se complete la recuperación, el reto será alcanzar las líneas estratégicas del plan, unas líneas más sostenibles, más digitales y en las cuales se trabaje de forma más cooperada mediante la gobernanza.

Para comenzar, en 2022 se pretende lograr la estabilización y recuperación del mercado estatal, y en cuanto al mercado internacional la previsión es que las cifras recobren su nivel total a finales de 2023. Seguidamente se avanzará siguiendo la estrategia establecida para poder generar un impacto socioeconómico de carácter sostenible, mejorar la competitividad del sector turístico a la vez que se pone en marcha una transformación digital, para lograr la consolidación internacional y reforzar la imagen de la ciudad como enclave turístico urbano.

La Estrategia de Turismo Bilbao Bizkaia 2030 se basa en un marco de referencia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 definidos por la ONU, en los cuales se reflejan los objetivos globales para obtener la sostenibilidad medioambiental, económica y social. Desde esta base, se parten los principales ámbitos de participación que sostendrá el modelo de turismo futuro de Bilbao:

- Desarrollo: Se tratará de diseñar, adaptar y preparar el destino previamente a la llegada del turista, mediante iconos turísticos de referencia, servicios turísticos de calidad e infraestructuras que hagan de la visita una experiencia más atractiva y sostenible.
- Marketing: Se buscará comunicar, promocionar y comercializar el destino de manera personalizada, adaptándolo a los intereses y necesidades de los visitantes y de esa manera conseguir reforzar la imagen del destino.
- Gobernanza: Se consolidará la cooperación entre el ecosistema de agentes de la industria turística del destino, caracterizado por su amplitud y diversidad.

La actividad en torno a cada uno de estos ámbitos se desplegará mediante una serie de líneas estratégicas, que constituirán las áreas de trabajo que abarcarán el conjunto de los proyectos a llevar a cabo en los escenarios temporales ya mencionados.

En primer lugar, en la fase de recuperación, se basarán en cinco líneas estratégicas:

En el ámbito de desarrollo:

- L1: Se fortalecerán las capacidades del tejido empresarial, implementando servicios que incentiven la mejora de la asertividad de las empresas turísticas, permitiendo que estas puedan desempeñar su actividad de manera estable.
- En el ámbito del marketing:
- L2: Se pretenderá generar confianza en la ciudad, facilitando al visitante información actualizada sobre el destino a través de la implementación de acciones que originen familiaridad y garanticen la seguridad en la ciudad de Bilbao.
- L3: Indagación para la reactivación más óptima posible de la demanda turística, mediante diferentes actuaciones de marketing que incentiven la visitas y que llamen la atención del visitante.
- En el ámbito de la gobernanza:
- L4: Seguimiento y evaluación de la recuperación, midiendo los impactos que ha dejado a su paso la pandemia y estudiando continuamente la recuperación económica desde el enfoque de la oferta y la demanda.
- L5: Refuerzo de la cooperación con el sector para garantizar dicha recuperación, mediante iniciativas que permitan apoyar e impulsar el planteamiento turístico de la ciudad.

Seguidamente, en la segunda fase, la de transformación, se pondrán marcha un total de catorce líneas estratégicas:

En el ámbito de desarrollo:

- L6: Potenciación de recursos turísticos a través de medidas que permitan aprovechar el potencial del que disponen los atractivos turísticos.
- L7: Desarrollo y consolidación de los productos turísticos, afianzando acciones que permitan fortalecer y potenciar los productos turísticos que ya se encuentran definidos.
- L8: Impulso al turismo MICE y de eventos, contribuyendo al fortalecimiento de este sector y a la captación de eventos referenciales.
- L9: Fomento del equilibrio territorial mediante el turismo, distribuyendo los flujos turísticos en el territorio, buscando el equilibrio entre la estacionalidad geográfica y la estacionalidad temporal.

- L10: Apoyo a la competitividad empresarial y al emprendimiento, impulsando a las empresas turísticas y apoyando sus procesos de digitalización y de innovación, fomentando el emprendimiento turístico.
- L11: Incorporación de herramientas y soluciones tecnológicas, las cuales facilitarán una adopción eficiente de las tecnologías para una atención única y personalizada del visitante durante el viaje.
- L12: Desarrollo de un ecosistema responsable, favoreciendo la sostenibilidad todas sus variantes, con la formulación de pautas de turismo responsable para el ecosistema.
- L13: Fortalecimiento del talento, afianzando las capacidades de los profesionales del sector turístico.
- L14: Atención óptima al visitante, mejorando la experiencia del turista a través de la ayuda prestada en las Oficinas de Información Turística.

En el ámbito del marketing:

- L15: Refuerzo de la identidad turística, aumentando la visibilidad y la percepción de la marca Bilbao Bizkaia a través de pautas que refuercen la identidad del destino.
- L16: Promoción y comercialización en mercados, favoreciendo y comercializando los productos y servicios turísticos en los mercados y públicos que sean seleccionados.
- L17: Soporte a la actividad promocional, promoviendo acciones de soporte para poder llevar a cabo la actividad promocional de la ciudad.

Y finalmente, en el ámbito de la gobernanza:

- L18: Refuerzo del modelo de gobernanza, contribuyendo a la evolución de esta y consolidando un modelo que pueda cooperar activamente y de manera estructurada con los agentes que contribuyen en el ecosistema.
- L19: Desarrollo del modelo de inteligencia turística, modernizándolo hacia un modelo de inteligencia avanzado que apoye continuamente la toma de decisiones.

La implantación de las actuaciones definidas en el Plan Estratégico de Turismo de Bilbao Bizkaia 2030 se establecerán a través de diferentes Planes Anuales de Gestión, siguiendo el reto de planificar los proyectos y acciones que se llevarán a cabo en los próximos años. El cumplimiento de estas directrices se llevará a cabo en dos niveles diferenciados. En primer lugar, se desarrollará un modelo de seguimiento mediante tres indicadores:

aquellos que se encuentren asociados a los objetivos específicos, los que lo estén a los objetivos de desarrollo sostenible y los dirigidos a los propios proyectos.

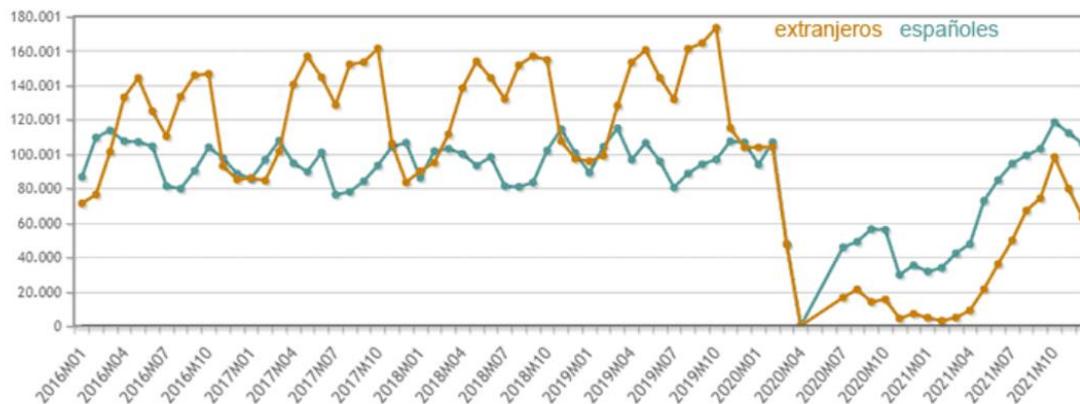
El segundo de los indicadores distinguirá el alineamiento de la Estrategia con los ámbitos de impacto social, medioambiental y económico en relación con los objetivos sostenibles. Finalmente, el último de los indicadores expondrá el grado de implementación de los proyectos diseñados en los Planes Anuales de Gestión, de esta manera, se facilitará notablemente la ejecución, el control y la medición de cada una de las actuaciones implantadas.

3.4. SEVILLA

Para finalizar, se ha seleccionado la ciudad de Sevilla, municipio y ciudad de España, capital de la provincia homónima y de Andalucía. Es la ciudad más poblada de Andalucía, registrando según el INE, 684.234 habitantes en el año 2021. Sevilla es una de las ciudades más turísticas dentro de España, y cabe destacar su aparición en todos los rankings internacionales y listas de recomendación de las revistas más prestigiosas relacionadas con el turismo a nivel mundial.

El posicionamiento de la ciudad de Sevilla como destino turístico urbano, previo al avance de la pandemia, se sustenta en cifras que se han ido registrando en los últimos años. Se reconoce esta ciudad como el tercer destino urbano con mayor importancia dentro del país, por detrás de Madrid y Barcelona, con una demanda turística que se acerca a los tres millones de viajeros en la actualidad. Para ejemplificar esta información, Sevilla recibió en el año 2019 más de 2,7 millones de turistas, los cuales habían generado un total de 5,8 millones de pernoctaciones hoteleras en la ciudad, con una estancia media de 2,1 noches y una ocupación media del 68,94% (Osteltur, 2020)

En el gráfico situado a continuación, podemos observar una recopilación del número de visitantes, tanto nacionales como internacionales, que llegaron a Sevilla desde el año 2016 hasta los últimos meses del año 2021. Es reseñable que antes de la pandemia, el número de turistas extranjero estaba muy por encima de los españoles en líneas generales, especialmente en los meses de verano. Sin embargo, tras la aparición del COVID-19, esto cambia y el número de turistas nacionales supera a los extranjeros, pudiendo observar de cualquier manera, como ambas cifras se encuentran en crecimientos constante hasta los últimos datos recogidos, donde se distingue una ligera caída asociada a la estacionalidad propia de los meses de otoño e invierno.

Figura 1.4. Llegada de visitantes a Sevilla (Comparativa 2016-2022)

Fuente: Enterat.com

La crisis provocada por la pandemia generó un antes y un después en la ciudad, afectando entre otras muchas otras cosas, al igual que en el resto de ciudades, al turismo. Ante la situación vivida, el Ayuntamiento de Sevilla, junto a diversos profesionales y empresas del sector turístico, además de sindicatos, asociaciones empresariales y la propia ciudadanía, se ha elaborado un plan de impulso del turismo que logre reformular la política turística municipal para conseguir recuperar los datos de actividad y empleo previos a la pandemia, denominando a este plan estratégico “Plan 8 Sevilla”, el cual se articulará entorno a torno a 8 líneas de actuación a partir de las cuales se establecen las acciones que se desarrollarán.

El Plan 8 Sevilla se crea como respuesta a la situación que dejó tras de sí el COVID-19, buscando que todos los actores que forman parte del sector turístico se impliquen en el desarrollo de la ciudad, impulsando una estrategia que tenga el objetivo de reactivar la actividad turística con normalidad. Para ello se articulará en torno a los siguientes objetivos:

- Apoyo a empresas y autónomos del sector, trabajando en la recuperación del empleo y las cifras anteriores al año 2020, mediante la ordenación, promoción y comunicación de la oferta.
- Reactivación y recuperación de las conexiones con destinos nacionales e internacionales.
- Aumento de las condiciones de seguridad de la ciudad y de su percepción por parte de los mercados turísticos.

- Desarrollo de un nuevo modelo de comunicación y marketing contribuyente en la tarea de restablecer y mejorar el posicionamiento del destino.
- Trabajar en fortalecer las alianzas y las colaboraciones con el sector turístico, a nivel interno con agentes locales, y a nivel externo con prescriptores y compradores turísticos.
- Impulsar avances en cuestión de la sostenibilidad de la ciudad de Sevilla, poniendo en marcha actuaciones que perduren en el tiempo y que favorezcan el cambio de paradigma que se demanda dentro de este sector.

Por lo tanto, este Plan ha sido concebido, como una herramienta de impulso al sector para que, de forma planificada y consensuada, facilite la recuperación y la posición de liderazgo de Sevilla como destino turístico urbano. Y que, en conjunto con la Estrategia Sevilla 2030, se contribuya en el logro de los objetivos estratégicos de ciudad.

Además, este Plan Estratégico se convertirá en la hoja de ruta para los próximos meses de la entidad de gobernanza turística de la ciudad, como resultado del proceso de integración del Consorcio de Turismo de Sevilla. Lo cual, facilitará la ejecución del Plan gracias al nuevo modelo de gobernanza con mayor proyección para situar a Sevilla en una buena posición dentro del mercado turístico. Cabe destacar también, que este plan asume las recomendaciones de la Organización Mundial del Turismo, proporcionando herramientas que preparan al sector ante los posibles escenarios futuros que pueden derivar de la crisis sanitaria. De esta misma manera, el plan se coordinará con el “Plan Renacer Turismo 2020-2023”, diseñado por Exceltur (2020) que se define en el trazo de una ruta a nivel nacional para conseguir reconstruir la industria turística.

Se ha llevado a cabo la creación de un total de 8 ejes de trabajo, para estructurar posteriormente las actuaciones:

1. Oferta del Destino: esta línea de trabajo se enfoca en el fortalecimiento de la oferta turística del destino, promoviendo la innovación, la sostenibilidad y la seguridad como factores clave para generar y adaptar productos y servicios que tengan la flexibilidad suficiente para adecuarse al nuevo contexto turístico.
2. Turismo MICE: La ciudad de Sevilla se ha consolidado como destino MICE, hecho que se encuentra avalado por los ingresos que genera este segmento cada año en la ciudad. Cabe destacar que ha sido nombrada mejor ciudad de eventos y congresos por la Asociación Ibérica de Gestores de Viajes de Negocios (IBTA), y que el portal EventMB considera esta ciudad como uno de los 25 destinos más

importantes del mundo para la celebración de congresos, eventos y reuniones. En este plan estratégico se planea una puesta en marcha de una línea de trabajo que fomente la reactivación del segmento MICE articulando distintas acciones que se encuentren dirigidas al mercado corporativo y al mercado asociativo, destacando la integración de la variable digital de forma que las problemáticas derivadas de la aglomeración de personas se reduzcan mientras duren las restricciones, y potenciando las alianzas, en el destino y también en aquellas organizaciones nacionales e internacionales que favorecen la promoción y el posicionamiento de Sevilla como Destino MICE.

3. **Conectividad del destino:** Para mejorar la conectividad, en este caso se dará prioridad a la reactivación de la conectividad aérea para lograr la recuperación de las rutas nacionales prioritarias, y es fundamental también, dar la importancia a la conectividad terrestre. La reactivación gradual de los movimientos internos y la reapertura de fronteras se transforman en una oportunidad para trabajar coordinadamente en los servicios de transporte del destino. Todo ello supone la adecuación de la oferta de la ciudad a las nuevas necesidades de los visitantes, y además, se convierte en un punto clave para incrementar la competitividad del destino.
4. **Promoción Nacional:** La restauración de los movimientos y actuaciones previas a la pandemia, tanto a nivel nacional como internacional, permitirán que Sevilla recupere su actividad turística gradualmente, y con ello, lograr restablecer la capacidad económica del sector. La acción promocional de la ciudad de Sevilla principalmente se reactivará para el mercado nacional, con medidas, virtuales y presenciales, que se encontraran dirigidas en primer lugar al local y a los mercados más próximos, para seguidamente poder fortalecer la promoción en el mercado nacional. Segmentos más pequeños, como el familiar, el cultural o el gastronómico, serán claves en esta recuperación, respondiendo de cualquier manera a la demanda del turista.
5. **Promoción Internacional:** En los últimos años, el turismo internacional en Sevilla ha tenido una relevancia más que notable, lo cual hace evidente el gran impacto que la pandemia ha dejado tras de sí y que seguirá teniendo en las cifras del sector, teniendo que asumir que los mercados internacionales serán los que más tardarán en recuperarse, a pesar de que parece que el turismo internacional se está reactivando antes de lo esperado. En cualquier caso, es necesaria una línea de

actuación destinada a las promociones internacionales de la ciudad. Potencialmente, las primeras acciones para esta reactivación se dirigirán a los mercados maduros europeos prioritarios para Sevilla, que son Francia, Reino Unido, Italia, Alemania, Centro Europa y Marruecos.

6. Comunicación y marketing digital: Tras la situación vivida, existe una necesidad de desarrollo de una nueva estrategia de comunicación que busque desarrollar una nueva imagen de Marca Ciudad y de la puesta en marcha de las herramientas de marketing que desarrollen las acciones de promoción conjunta. A través de esta línea de trabajo y complementariamente al proceso de creación de la marca, se desarrollarán actuaciones de comunicación y marketing digital durante los primeros meses de implementación del Plan Estratégico, enfocándose sobre todo en la reactivación de la ciudad y en dar la visión de esta como un destino seguro.
7. Destino sostenible inteligente: A día de hoy es necesario dar importancia a la digitalización del sector, de forma que se incida en una mejora de la prestación de los servicios al visitante y en la planificación y gestión del destino. Además, según como se articula en este eje de la planificación, es necesaria el fomento de aspectos tales como la innovación, la tecnología, la accesibilidad y la sostenibilidad, los cuales son factores esenciales para convertir esta ciudad en un destino turístico inteligente. Esta línea de trabajo, permitirá avanzar en la sostenibilidad de Sevilla, mediante acciones directas que se encargarán de mejorar su dimensión ambiental y social, pero también trabajando en el desarrollo de acciones digitales y tecnológicas que transversalmente repercutirán en una mejora de la gobernanza y de la propia competitividad de Sevilla como enclave turístico urbano.
8. Actuaciones complementarias de otras áreas municipales y otras instituciones: Se deberán añadir distintas medidas de manera complementaria, las cuales se están implantando por parte de distintos organismos públicos y que tratarán de sumar valor y complementarse con el resto de las acciones del Plan 8 Sevilla. Algunas de ellas serán las siguientes:
 - Acciones de apoyo por parte de la Diputación de Sevilla
 - Programa Estatal de Impulso al Turismo
 - Plan de choque en materia de turismo en Andalucía

3.5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ESTUDIO

La planificación turística está enfocada hacia la organización del destino turístico, así como al aprovechamiento de las fortalezas internas y las oportunidades externas del entorno. En el caso del proyecto, se han estudiado cuatro planificaciones turísticas diferentes aplicadas cada una de ellas a una ciudad española cuya posición es relevante en el sector turístico.

Todas ellas tienen en común el arduo trabajo que están llevando a cabo los diferentes entes de gestión local turística en las actividades propuestas para la recuperación del turismo.

Uno de los planes de recuperación más completos lo encontramos en Madrid, donde se busca no solo recuperar las cifras anteriores a la crisis, si no también situar a la ciudad en una posición modélica. Cabe destacar la digitalización que se propone, con el objetivo de instaurar nuevas formas de turismo y de control de este, para lograr una satisfacción plena del turista, cumpliendo con todos sus deseos y necesidades. Es importante también el enfoque que se ha puesto en los mercados emisores extranjeros, dando especial relevancia a los continentes americano y asiático, ya que como se explica con anterioridad, Madrid es un punto clave de acceso a Europa para estos, lo cual se puede aprovechar como reclamo turístico.

En el caso de Barcelona, en el año 2017 se creó un plan estratégico de impulso al turismo, enfocado en el año 2020 y los sucesivos cinco años. Sin embargo, en febrero del año 2022 se realizó una revisión del plan para reorientar las medidas establecidas hacia la salida de la crisis y la recuperación del turismo dentro de la ciudad. Todas ellas se basan en el equilibrio entre turismo, ciudadanía local y medio ambiente. Cabe destacar, el problema que ha supuesto durante años para Barcelona la masificación del turismo en puntos clave de la ciudad, donde las aglomeraciones de turistas en las visitas a ciertos recursos turísticos creaban conflictos entre los turistas y los habitantes. Es importante por ello, el impulso de descentralizar la oferta turística en los atractivos habituales, dando un gran protagonismo a la cultura, proponiendo un puente entre turismo y cultura que sirva como reclamo para los turistas y que estos se decanten por otros rincones y atractivos no tan concurridos como los habituales.

Dentro de Bilbao, las medidas propuestas son similares a los casos anteriores, destacando que en este caso se dota de gran importancia a la arquitectura de la ciudad. Las medidas que se han puesto en marcha en este caso, buscan hacer del turismo un sector más

competitivo y respetuoso con el medio, con el fin de mantener, una vez más, el bienestar de la población y una buena conservación y protección de los recursos.

En este caso, el plan se estructura en torno a tres fases, la primera, de preparación y adaptación del destino previa a la llegada de los turistas, buscando optimizar la calidad de la oferta. Una segunda fase, que deposita un gran peso en el marketing del destino para atraer al mayor número posible de visitantes, y finalmente, una última fase de cooperación entre los agentes de la industria turística durante la estancia de los visitantes en la ciudad de Bilbao, buscando la satisfacción plena y el cumplimiento de la demanda de los turistas que se encuentran viviendo las experiencias dentro del enclave turístico.

En el último caso de estudio, Sevilla, el ayuntamiento puso en marcha un plan estratégico para la recuperación y el impulso del turismo denominado “Plan 8 Sevilla”, el cual busca que todos los actores que tienen cabida dentro del sector, coordinen sus acciones para lograr reactivar la actividad turística habitual. Destaca el apoyo otorgado a las empresas y autónomos del sector, impulsando su actividad y la recuperación del empleo dentro de estas. También resalta la importancia de Sevilla como ubicación propicia para el desarrollo de turismo MICE, gracias a su situación e infraestructuras, lo cual se puede desarrollar hasta lograr un aumento de los visitantes interesados en este ámbito turístico. El plan también pretende mejorar la conectividad de la ciudad, priorizando la conectividad aérea y la terrestre, para mejorar la competitividad del destino respecto a otras ciudades de características similares. Por último, destacar, que, frente a los otros casos de estudio, la ciudad andaluza prioriza el turismo nacional, apostando por este para lograr restablecer la capacidad económica del sector, utilizando medidas tanto virtuales como presenciales.

En líneas generales, se verifica que en las cuatro ciudades estudiadas están apostando por diversas medidas para impulsar a la recuperación y para lograr una mayor competitividad dentro los destinos. Todas ellas apuestan especialmente por la innovación en cuestiones tecnológicas y por la sostenibilidad, pretendiendo ofrecer un turismo de máxima calidad que sea respetuoso con el entorno y sus componentes.

CONCLUSIONES

Tras la realización del presente estudio se han extraído una serie de conclusiones en torno a los objetivos planteados.

Como se planteaba al principio del proyecto, se ha estudiado la incidencia del virus del COVID-19 en el turismo, haciendo especial incidencia en el turismo urbano, obteniendo como resultado una serie de datos e informaciones que verifican que dicha situación ha sido una de las crisis de mayor magnitud vividas a nivel mundial. No solo por la catástrofe vivida a nivel humanitario y sanitario, dado que el virus se ha llevado innumerables vidas humanas y ha afectado cuantiosamente al modo de vida actual, sino porque ha afectado a todos los ámbitos de la vida. Enfocándonos en el turismo, la crisis vivida alcanzó unos niveles fuera de lo previsto, obligando a todos los países a tomar medidas para lograr reiniciar la actividad turística y reponer los puestos de trabajo, así como las cifras monetarias obtenidas de esta actividad.

En cuanto a características en común de los enclaves turísticos urbanos estudiados, todos reúnen el trabajo y el impulso destacable que están poniendo para revitalizar la actividad turística, enfocándose en un turismo de calidad que permita que los turistas vivan experiencias únicas respetando la ciudad y su medio. Cabe destacar una vez más el fuerte peso que se está poniendo en los avances tecnológicos, con el objetivo de modernizar las experiencias y facilitar las vivencias a los visitantes.

En lo referente al análisis pormenorizado de cada una de las ciudades estudiadas en detalle, todas ellas tienen en común que son puntos turísticos urbanos muy destacables a nivel nacional e internacional, pues aumenta cada año el número de visitantes recibido, así como el gasto medio por visitante. A pesar de que normalmente se pone el foco en ciudades grandes como Madrid o Barcelona, que a simple vista disponen de una mayor relevancia a nivel mundial, es destacable la fuerza con la que se posicionan los destinos de Bilbao y Sevilla, ofreciendo cada vez una oferta más distinguida y de mayor calidad, cuidando detalladamente todos los aspectos a ofrecer al turista y sobre todo manteniendo una calidad de vida óptima para sus residentes.

Mediante los planes de recuperación todas las ciudades trabajan en el restablecimiento de la actividad turística, buscando la mejora constante y una óptima evolución de todos los aspectos que abarca el sector turístico, además de todos los campos a los que afecta, obteniendo en la actualidad un impacto considerablemente positivo, pues las cifras no

solo están siguiendo el camino de recuperación si no que están en camino de una mejora con creces con respecto al año 2019.

En cuanto al comportamiento de los turistas, la actividad se ha ido restableciendo moderadamente, ya que las restricciones y medidas de seguridad no permitían el disfrute total de las experiencias en los diferentes destinos. Sin embargo, a medida que estas medidas se han ido rebajando, y sumado al anhelo de las personas de retomar la actividad turística y la práctica de actividades fuera de su entorno, los viajes están aumentando de manera vertiginosa, siendo el 2022 un año clave por la recuperación turística y el aumento de la demanda de vivencias por parte de los visitantes, especialmente originarios del continente americano y del asiático.

BIBLIOGRAFIA

- Albor, L. (2020, March 29). *¿Qué medidas han tomado otros países para frenar la pandemia de coronavirus?* https://www.abc.es/sociedad/abci-medidas-tomado-otros-paises-para-frenar-pandemia-coronavirus-202003290325_noticia.html
- Allaberganov, A., Preko, A., & Mohammed, I. (2021). Government commitment to tourism and hospitality sector during COVID-19 pandemic. *Tourism Critiques: Practice and Theory*, 2(2), 153–169. <https://doi.org/10.1108/TRC-02-2021-0004>
- Anónimo, enterat. com. (n.d.). *Ciudades más visitadas España 2022 (ranking más turísticas)*. Retrieved September 8, 2022, from <https://www.enterat.com/ocio/ciudades-mas-visitadas-espana.php>
- CNN Español. (2020, May 14). *Cronología del coronavirus: Así ha sido un año de pandemia*. <https://cnnespanol.cnn.com/2020/05/14/cronologia-del-coronavirus-asi-empezo-y-se-ha-extendido-por-el-mundo-el-mortal-virus-pandemico/>
- Comunidad de Madrid. (2021, June 23). *Preparamos una campaña de promoción para reactivar el turismo de la región | Comunidad de Madrid*. <https://www.comunidad.madrid/noticias/2021/06/23/preparamos-campana-promocion-reactivar-turismo-region>
- Datos RTVE. (2022, July 22). *Mapa del coronavirus en el mundo y datos de su evolución*. <https://www.rtve.es/noticias/20220722/mapa-mundial-del-coronavirus/1998143.shtml>
- D.F., C.P., A.M.P., & DatosRTVE. (2022, February 6). *Claves | El turismo que deja la pandemia - DatosRTVE*. <https://www.rtve.es/noticias/20220206/turismo-deja-pandemia-claves-datos/2281242.shtml>
- Dong, E., Du, H., & Gardner, L. (2020a). An interactive web-based dashboard to track COVID-19 in real time. *The Lancet Infectious Diseases*, 20(5), 533–534. [https://doi.org/10.1016/S1473-3099\(20\)30120-1](https://doi.org/10.1016/S1473-3099(20)30120-1)
- Dong, E., Du, H., & Gardner, L. (2020b). An interactive web-based dashboard to track COVID-19 in real time. *The Lancet Infectious Diseases*, 20(5), 533–534. [https://doi.org/10.1016/S1473-3099\(20\)30120-1](https://doi.org/10.1016/S1473-3099(20)30120-1)
- El turismo en el mundo tras la pandemia*. (n.d.). Retrieved September 8, 2022, from <https://www.imf.org/es/News/Articles/2021/02/24/na022521-how-to-save-travel-and-tourism-in-a-post-pandemic-world>

- Exceltur (2020). Plan Renacer Turismo Español 2020-2023. Accesible en <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2020/06/EXCELTUR-Plan-Renacer-Turismo-20200617.pdf>
- Fatkhutdinova, O., Bazhanova, N., Tyshchenko, S., Chernyshova, T., & Osipchuk, A. (2021). Management of the development of the tourist industry in the condition of a pandemic. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(40), 184–190. <https://doi.org/10.18371/FCAPTP.V5I40.244979>
- García Hernández, M. (2007). Entidades de planificación y gestión turística a escala local. El caso de las ciudades patrimonio de la humanidad de España. *Cuadernos de turismo*, (20), 79-102.
- Instituto Nacional de Estadística. (n.d.). *Información estadística para el análisis del impacto de la crisis COVID-19. Datos económicos*. 2021. Retrieved September 8, 2022, from https://ine.es/covid/covid_economia.htm
- Instituto Nacional de Estadística. (2021). *Información estadística para el análisis del impacto de la crisis COVID-19*. https://ine.es/covid/covid_inicio.htm
- Khaled, A. S. D., Alabsy, N. M., Al-Homaidi, E. A., & Saeed, A. M. M. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on retailer performance: Empirical evidence from India. *Innovative Marketing*, 16(4), 129–138. [https://doi.org/10.21511/IM.16\(4\).2020.11](https://doi.org/10.21511/IM.16(4).2020.11)
- OMT (2019). Panorama del turismo internacional, Edición 2019, OMT, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284421237>.
- OMT (2020). Directrices globales para reiniciar el turismo. Accesible en <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-06/200606%20-%20UNWTO%20Global%20Guidelines%20to%20Restart%20Tourism%20ES.pdf>
- OMT (2022). Turismo urbano. Accesible en <https://www.unwto.org/es/turismo-urbano#>
- Ostelea.com. (2015, December 9). *¿Qué es el turismo urbano y características?* | Ostelea. <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/tendencias-en-turismo/que-es-el-turismo-urbano-y-caracteristicas>
- Plan 8 Sevilla. (n.d.). Retrieved September 8, 2022, from https://plan8sevilla.org/wp-content/uploads/Plan8Sevilla_doc_final.pdf
- Plan Estratégico Turismo 2020 BCN. (n.d.). Retrieved September 8, 2022, from https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/220208_avaluaciopet20_v2_0.pdf

- Plan Estratégico Turismo Madrid 2020-2025*. (n.d.). Retrieved September 8, 2022, from <https://www.madrid.es/UnidadWeb/Contenidos/Descriptivos/Turismo/PlanEstrategico/pla nturismo2.pdf>
- Plan para la Reactivación de la Comunidad de Madrid | Comunidad de Madrid*. (n.d.). Retrieved September 8, 2022, from <https://www.comunidad.madrid/gobierno/actualidad/plan-reactivacion-comunidad-madrid>
- Rahimi, R., Akgunduz, Y., & Bilgihan, A. (2022). Impact of COVID-19 on mental health and career anxiety of hospitality and tourism students in the UK. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. <https://doi.org/10.1108/JHTI-05-2021-0129>
- Rodríguez Quintana, L. (2019, January 24). *Gestión del Destino Turístico y su Planificación Estratégica • gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/gestion-del-destino-turistico-y-su-planificacion-estrategica/>
- RTVE.es/AGENCIAS. (2022, January 13). *El PIB turístico cayó 42,8 % en 2021 y bajó a niveles de 2003*. <https://www.rtve.es/noticias/20220113/pib-turistico-cayo-428-2021-bajo-niveles-2003/2255021.shtml>
- Rutynskyi, M., & Kushniruk, H. (2020). The impact of quarantine due to COVID-19 pandemic on the tourism industry in Lviv (Ukraine). *Problems and Perspectives in Management*, 18(2), 194–205. [https://doi.org/10.21511/PPM.18\(2\).2020.17](https://doi.org/10.21511/PPM.18(2).2020.17)
- Schlagwein, F. (2021, May 31). *Ciudades europeas, ahogadas por el turismo masivo: ¿nuevo comienzo tras la pandemia? | Europa | DW | 31.05.2021*. <https://www.dw.com/es/ciudades-europeas-ahogadas-por-el-turismo-masivo-nuevo-comienzo-tras-la-pandemia/a-57730328>
- Skare, M., & Riberio Soriano, D. (2022). Explaining COVID-19 shock wave mechanism in the European service industry using convergence clubs analysis. *Service Business*, 16(2), 283–307. <https://doi.org/10.1007/S11628-021-00471-8>
- untwo.org. (2020, June 22). *Los nuevos datos muestran el impacto de COVID-19 en el turismo, mientras la OMT pide un reinicio responsable del sector | OMT*. <https://www.unwto.org/es/news/los-nuevos-datos-muestran-el-impacto-de-covid-19-en-el-turismo>
- UNWTO Recommendations on Urban Tourism. (2020). *UNWTO Recommendations on Urban Tourism*. <https://doi.org/10.18111/9789284422012>
- UNWTO/WTCF City Tourism Performance Research. (2018). *UNWTO/WTCF City Tourism Performance Research*. <https://doi.org/10.18111/9789284419616>

Venegas, K. (2022, April 5). *¿Se acabó la pandemia? Esta ciudad europea se despide de las restricciones del COVID-19* | TRIBUNA.

<https://www.tribuna.com.mx/mundo/2022/4/5/se-acabo-la-pandemia-esta-ciudad-europea-se-despide-de-las-restricciones-del-covid-19-292120.html>

Zugadi, A. (2021, May 5). *Turismo en Bilbao: El coronavirus dejó el turismo en Bilbao en mínimos históricos: El coronavirus dejó el turismo en Bilbao en mínimos históricos* | Actualidad | Cadena SER.

https://cadenaser.com/emisora/2021/05/05/radio_bilbao/1620213977_793145.html