

# Debate sobre el modelo turístico y su incidencia en la productividad de la economía catalana

**IPI** INICIATIVA PER LA  
PRODUCTIVITAT  
I LA INNOVACIÓ

 CERCLE D'ECONOMIA

## ÍNDICE

|                                                                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Introducción. Turismo: el reto de la productividad.....                                                                              | 3  |
| 2. Estado de la cuestión: consensos, discrepancias y visión general del debate .....                                                    | 5  |
| 3. Resumen del trabajo «Importancia, causas y remedios de la baja productividad del sector turístico catalán». Miquel Puig Raposo ..... | 9  |
| 4. Contribuciones al debate.....                                                                                                        | 18 |
| • Reposar el debate sobre el turismo:<br>¿qué pasa realmente en los hoteles? Carmen Matutes Juan.....                                   | 18 |
| • No todo el turismo es igual:<br>por qué hay que distinguir segmentos antes de hacer políticas. Oriol Aspachs .....                    | 22 |
| • Turismo, productividad y bienestar:<br>una agenda para una Cataluña más próspera. Pau Guardans.....                                   | 25 |
| • Modelo Barcelona: ¿el turismo puede salvarnos del turismo? Mateu Hernández.....                                                       | 28 |
| • Turismo, productividad y ciudad: hacia un nuevo pacto para Barcelona y Cataluña.<br>Gabriel Jené .....                                | 33 |
| • Comentarios al artículo de Miquel Puig. Giacomo A. M. Ponzetto .....                                                                  | 36 |
| • Comentarios al artículo. Vicente Salas .....                                                                                          | 38 |
| 5. Resumen del debate sobre turismo y productividad .....                                                                               | 41 |
| 6. Propuestas para la continuidad del debate .....                                                                                      | 44 |

Las opiniones y artículos con autoría son responsabilidad exclusiva de sus autores y no reflejan necesariamente la posición del Cercle d'Economia ni del IPI. Las opiniones del IPI tampoco tienen que coincidir con las del Cercle d'Economia.

Dada la importancia del turismo en la economía catalana y española, el IPI acordó un diálogo sobre productividad y turismo en noviembre de 2025 para profundizar en esta importante actividad y su contribución a la productividad y al bienestar social.

Este documento recoge las contribuciones al diálogo para plantear las cuestiones relevantes, y las áreas de investigación necesarias para orientar las políticas públicas. Incluye las aportaciones de Miquel Puig, José Antonio Donaire, Carmen Matutes, Oriol Aspachs, Mateu Hernández, Salvador Anton, Pedro Aznar, Antoni Bernabé, Faustino Cuadrado, Xavier Cubeles, Ángel Díaz, Xavier Ferràs, Jordi Galí, Pau Guardans, Gabriel Jené, Andreu Mas-Colell, Giacomo A. M. Ponzetto, Roser Roca, Vicente Salas y Anna Torres.

# 1. Introducció. Turismo: el reto de la productividad

Cuando el Cercle d'Economia fue fundado, en 1958, la economía española se encontraba a las puertas de una transformación sin precedentes. Aquel mismo año, España recibía menos de tres millones de visitantes internacionales. Hoy, tres cuartos de siglo después, estamos a punto de llegar a los cien millones. Lejos de ser un mero accidente geográfico o climático, el turismo ha sido durante estos setenta y cinco años un elemento constitutivo de nuestro modelo de desarrollo. Durante el desarrollismo financió la industrialización, y las divisas que permitieron importar la maquinaria para nuestras fábricas provenían, en gran medida, de nuestras costas. El turismo no sustituyó a la industria; la hizo posible al equilibrar una balanza de pagos estructuralmente deficitaria.

Esta función de estabilizador macroeconómico no es cosa del pasado. Si observamos los datos recientes, el papel del turismo como compensador de los desequilibrios de la balanza de pagos sigue siendo importante. En el año 2022, en plena crisis energética, y más acentuadamente en 2023, el superávit turístico (la diferencia entre los ingresos por turismo extranjero y los pagos en el extranjero de los turistas residentes que salen al exterior) representó el 148 % de la factura energética exterior limpia. Aún más, si aislamos el turismo, el resto de la balanza de bienes y servicios a menudo presenta un saldo próximo al cero o negativo. Sin la aportación neta del turismo, la capacidad de financiación de la economía española se vería comprometida.<sup>1</sup>

Sin embargo, ese éxito cuantitativo incuestionable, que ha situado a Cataluña como la primera región turística española en captación de turistas internacionales, y a España, a su vez, como el segundo país clasificado en el ranking del índice de competitividad turística de 2024 del Foro Económico Mundial, solo detrás de Estados Unidos,<sup>2</sup> muestra señales de agotamiento. El modelo de expansión extensiva, basado en la acumulación de récords de llegadas, genera externalidades negativas que tensionan la convivencia, el acceso a la vivienda y la sostenibilidad ambiental en determinados destinos, especialmente en los costeros, insulares y las grandes ciudades.

Si bien el turismo ha sido un motor formidable de creación de ocupación, aportando directa e indirectamente según estimaciones más del 12 % del PIB y de la ocupación, los sueldos medios por trabajador son inferiores a los de otros sectores.<sup>3</sup> Eso plantea un reto estratégico: hemos construido una economía capaz de generar ocupación masiva, pero con dificultades para

<sup>1</sup> La aportación diferencial del turismo a la balanza de pagos española se puede consultar en los datos de las «Estadísticas exteriores» del Banco de España.

<<https://www.bde.es/webde/es/estadisticas/temas/estadisticas-exteriores.html>>.

<sup>2</sup> <[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Travel\\_and\\_Tourism\\_Development\\_Index\\_2024.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf)>.

<sup>3</sup> Datos de las cuentas satélite del turismo de Idescat, de Eurostat (costes laborales hora) y del Observatori de Treball i Model Productiu de la Generalitat (salarios medios).

escalar en la cadena de valor y, por lo tanto, en los niveles salariales y de bienestar a largo plazo.

En ese contexto, el debate que presentamos a continuación aspira a aportar luz sobre cómo hacer que el turismo tenga la capacidad de generar prosperidad compartida y sostenible en el siglo XXI.

El documento se estructura de la siguiente manera: una primera parte, que presenta el estado de la cuestión y los puntos de consenso y discrepancias entre las personas expertas que han participado en el debate; un resumen del artículo de Miquel Puig que sirvió de base para la discusión (el artículo completo es accesible desde el web del IPI); siete artículos que comentan el de Puig, a cargo de personas que participaron como comentaristas, en la fila cero o hicieron aportaciones durante el debate o con posterioridad; un resumen del resto de aportaciones al debate, ordenadas por temas, realizadas por el resto de personas que intervinieron en él, y finalmente un conjunto de propuestas de continuación del debate para incrementar el grado de conocimiento de la realidad del fenómeno turístico y su impacto sobre nuestra economía y bienestar.

## **Nota metodológica sobre el uso de inteligencia artificial**

Algunas fases del proceso de elaboración de este documento han contado con el uso de herramientas de inteligencia artificial generativa como apoyo técnico en tareas de síntesis, ordenación de materiales previos y mejora de la claridad expositiva de textos preliminares.

En todos los casos, los contenidos generados o asistidos por estas herramientas han sido revisados, contrastados, editados y validados por personas, e incorporados únicamente después de un proceso de deliberación y decisión humana.

El enfoque analítico, la selección de las evidencias, la interpretación de los resultados y las conclusiones del documento son responsabilidad exclusiva del equipo del IPI y de las personas autoras de las diferentes contribuciones que se recogen en él.

## 2. Estado de la cuestión: consensos, discrepancias y visión general del debate

### Introducción: la paradoja del éxito turístico

El debate que recoge este documento nace de la constatación que el turismo ha sido, es y será un pilar estructural de la economía catalana y española, pero su modelo de crecimiento extensivo muestra síntomas de agotamiento que requieren una revisión.

Nos hallamos ante la paradoja del éxito. Cataluña es la comunidad autónoma del Estado que más turistas internacionales recibe y que ha logrado un liderazgo mundial en competitividad turística (segunda posición en 2024 solo por detrás de Estados Unidos, según el ranking del Foro Económico Mundial<sup>4</sup> elaborado con 1032 indicadores, pero esa fortaleza cuantitativa convive con una debilidad cualitativa: una productividad aparente que se sitúa significativamente por debajo de la media y unos niveles salariales por debajo de la media de la economía). Un documento base de Miquel Puig del que a continuación exponemos un resumen ha actuado como catalizador de una reflexión colectiva sobre el sector.

El conjunto de artículos e intervenciones recogidos en este dossier profundiza en el análisis del sector. El debate gira en torno a cómo podemos transformar una actividad de volumen en una industria de más valor y que impulse el bienestar social. Las contribuciones de voces académicas y empresariales dibujan un mapa de consensos y discrepancias intelectuales que desgranamos a continuación.

### El diagnóstico base: el modelo de precios bajos

La tesis central que Puig pone encima de la mesa es que la baja productividad del turismo catalán no es una fatalidad intrínseca al sector servicios, sino el resultado de un modelo de negocio específico basado en la competencia vía precios y la contención salarial. Puig contrapone el «modelo mediterráneo» al «modelo alpino». Mientras que destinos como el Tirol logran niveles de renta per cápita y productividad en el quintil superior europeo, nuestros destinos litorales se mantienen en franjas modestas.

La diferencia, sostiene Puig, no es tecnológica ni paisajística, sino de precio. En Zermatt la productividad (nominal) es alta porque los precios son altos; y los precios son altos porque la oferta es limitada y los costes laborales son mayores, fruto de restricciones a la inmigración y de convenios laborales elevados. En Cataluña, la ausencia de barreras de entrada y un mercado laboral flexible nutrido por la inmigración han permitido mantener la competitividad sin necesidad de innovar ni de subir precios. Esto ha generado un círculo vicioso: precios bajos

<sup>4</sup> <[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Travel\\_and\\_Tourism\\_Development\\_Index\\_2024.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf)>.

atraen demanda masiva de bajo valor, lo que perpetúa salarios bajos y desincentiva la inversión en calidad.

## **Los grandes consensos: los límites del volumen**

La recepción de esta tesis ha generado un primer nivel de acuerdo transversal. Todos los participantes, desde los académicos hasta los representantes empresariales, coinciden en que la etapa del crecimiento por volumen está superada. Hay unanimidad en que el reto clave es la generación de valor añadido.

Así mismo, se acepta que el turismo no es una isla. Mateu Hernández y Pau Guardans, en este documento, y académicos como Andreu Mas-Colell subrayan que el turismo actúa como una «infraestructura invisible» que sostiene la conectividad internacional de Barcelona, financia equipamientos culturales y permite la atracción de talento global. Ignorar esas externalidades positivas sería hacer una contabilidad incompleta. También hay consenso en la necesidad de una gestión pública que supere la promoción para centrarse en la gestión de flujos, la desestacionalización y la regulación inteligente de las posibles externalidades negativas.

## **Discrepancias y matices: la complejidad del sector**

Si bien el diagnóstico de partida es compartido, las causas y las terapias generan un intenso debate. Las discrepancias se pueden agrupar en cuatro grandes ejes: la naturaleza del sector, la medición de la productividad, el impacto de las externalidades y las herramientas de política económica.

### **La falacia de la homogeneidad: «la teoría de la paella»**

Una de las críticas más recurrentes al documento base es la visión monolítica del turismo. Oriol Aspachs utiliza la metáfora de la paella para ilustrar que no se puede tratar igual la paella de un menú de batalla que una experiencia gastronómica de autor. El sector turístico catalán es dual: en él conviven segmentos de alta productividad en valor (hoteles de gran lujo, turismo de congresos, experiencias premium) con segmentos de bajo valor añadido.

José Antonio Donaire, en su intervención en la mesa redonda, refuerza esta idea señalando que el turismo litoral, el urbano y el de montaña son, conceptual y económicamente, sectores diferentes que operan con lógicas dispares. Tratarlos como un todo homogéneo conduce a errores de diagnóstico. Hernández profundiza en esta línea reivindicando el «modelo Barcelona» como un ecosistema en el que el turismo se hibrida con la economía del conocimiento, la salud y la tecnología, y genera rendimientos muy superiores a los del sol y playa convencional. La conclusión de este bloque es que las políticas públicas no pueden ser de «café para todos»: una restricción genérica, como limitar la creación de nuevas plazas turísticas, puede ser inocua para el segmento low cost (que puede encontrar vías informales para esquivar las restricciones), pero letal para el segmento de alta gama, que requiere seguridad jurídica para invertir.

## Capital vs. trabajo: el problema de la medición

El segundo gran eje de discrepancia es metodológico. Puig mide la productividad esencialmente como valor añadido por hora trabajada, poniendo el foco en el factor trabajo. Carmen Matutes y Vicente Salas alertan de que esta visión es incompleta porque ignora la intensidad de capital. La hotelería moderna, especialmente la de calidad, requiere inversiones inmobiliarias y tecnológicas masivas. Un hotel de cinco estrellas no es solo más personal; son millones de euros en diseño, confort y tecnología. Medir su eficiencia solo por la nómina de los trabajadores distorsiona la realidad.

Además, Salas y Giacomo A. M. Ponzetto advierten de los peligros de una noción de productividad que confunde rentabilidad empresarial y eficiencia económica: subir precios (y, por lo tanto, la productividad nominal) sin aumentar la calidad real o la eficiencia no mejora el bienestar, simplemente transfiere rentas del consumidor al productor. Por lo tanto, el objetivo no debe ser solo que el precio suba, sino que el valor percibido por el cliente aumente bastante para que justifique ese precio.

Jordi Galí añade que aumentar la productividad del sector vía precios o calidad no se traducirá necesariamente en aumentos de sueldo para los trabajadores locales si existe, como es el caso, un «ejército de reserva» de mano de obra inmigrante dispuesta a trabajar por el salario de subsistencia. En ese escenario, las ganancias de productividad se podrían traducir en mayores beneficios empresariales o más recaudación fiscal, pero no en bienestar social directo vía rentas del trabajo.

## El debate de las externalidades

Un punto álgido del debate se encuentra en la tensión entre los beneficios y los costes sociales del turismo, una discusión que protagonizaron Andreu Mas-Colell y Jordi Galí durante la sesión de debate.

- **La conectividad como activo irrenunciable:** Andreu Mas-Colell aporta una visión pragmática centrada en las externalidades positivas. Su argumento es que la conectividad aérea de Barcelona es un activo estratégico de primer orden que no existiría sin el volumen turístico. «Cuando desde los Estados Unidos proyectan donde ubicar sedes o inversiones, observan las conexiones», afirma. Los vuelos directos que utilizan los investigadores, los ejecutivos y los emprendedores se sostienen, en gran medida, gracias a la masa crítica que aporta el turismo. Para Mas-Colell, renunciar a esta conectividad sería un error estratégico grave. Admite que preferiría que los aviones estuvieran llenos de ejecutivos y científicos, pero acepta el turismo como el peaje necesario para mantener a Barcelona en el mapa global.
- **El efecto desplazamiento y la calidad del visitante:** Galí introduce un contrapunto crítico centrado en las externalidades negativas y la calidad del entorno de negocios. Comparte una frustración personal como viajero frecuente:

la sensación de que, en los vuelos transatlánticos hacia y desde Barcelona, el perfil dominante es cada vez más el de «fiesta», y desplaza el perfil profesional, incluso en la clase business. Eso no es solo una anécdota, sino un síntoma de cómo la marca turística puede acabar erosionando la marca de negocios. Así, Galí pone en entredicho que la ampliación de capacidad del aeropuerto conlleve un aumento de los viajes de negocios (que no se deban a ferias), sino más bien un aumento del turismo de ocio.

Galí también recuerda que los turistas ocupan espacio físico, y los trabajadores que los atienden también. Esa competencia por el suelo urbano genera un efecto desplazamiento (crowding out) sobre los residentes y otras actividades económicas.

### **Regulación: ¿incentivos o prohibiciones?**

Finalmente, el debate aterriza en las herramientas. Puig apuesta por la restricción de oferta (moratorias, eliminación de VUT) como palanca para forzar el aumento de precios. Ponzetto alerta contra esa vía, calificándola de «tentación proteccionista». Limitar licencias, argumenta, genera rentas monopolísticas para los operadores que ya están dentro, reduce la competencia y perjudica al consumidor, sin garantizar mejoras de eficiencia.

En lugar de cuotas, Ponzetto y Hernández sugieren utilizar el mecanismo de precios y fiscalidad (tasa turística) para internalizar las externalidades sin distorsionar la competencia. Gabriel Jené y Pau Guardans añaden que la administración debe dejar de ser un freno burocrático para convertirse en un facilitador de la transformación, y tiene que permitir que los hoteles se reformen, ganen dimensión e inviertan en calidad sin trabas urbanísticas absurdas.

### **Síntesis interpretativa: hacia una nueva etapa**

El recorrido por estas intervenciones nos lleva a que la baja productividad del turismo catalán no se explica por una única razón ni se resolverá con una única medida. Es el resultado de la combinación de un mix de negocio históricamente orientado al volumen, una estructura empresarial fragmentada (como recuerda Ángel Díaz), dominada por pymes, una dependencia de mano de obra intensiva y un marco regulador que ha oscilado entre el *laissez faire* y la moratoria reactiva.

El debate ha permitido clarificar que ni el turismo es intrínsecamente de bajo valor añadido (Alpes), ni la tecnología es irrelevante (distribución y gestión) ni subir precios es sencillo si no hay valor detrás. Pero, sobre todo, ha puesto de manifiesto tensiones no resueltas que deberán guiar la política económica futura:

- **La tensión conectividad-masificación:** ¿Cómo mantener la conectividad internacional controlando la masificación?

- **La tensión salarios-inmigración:** ¿Cómo asegurar que la mejora de la productividad repercuta en los salarios reales cuando la oferta de mano de obra global es elástica? ¿Qué pueden hacer la formación y la tecnología para incrementar el valor de los trabajos y, por lo tanto, su retribución?
- **La tensión regulación-inversión:** ¿Cómo limitar las externalidades negativas (vivienda, transformación de barrios) sin bloquear la inversión de capital necesaria?
- **La dualidad del turismo urbano – sol y playa:** ¿Necesitamos políticas diferenciadas ante fenómenos turísticos también diferenciados? ¿Cómo se complementan?

### 3. Resumen del trabajo «Importancia, causas y remedios de la baja productividad del sector turístico catalán». Miquel Puig Raposo<sup>5</sup>

#### Introducción y contexto

El turismo representa aproximadamente un 11 % del PIB catalán, una proporción que ha crecido de manera sostenida en las últimas décadas. A nivel español, este porcentaje ha pasado del 11,1 % en 2015 al 12,3 % en 2023, y ha reflejado una tendencia alcista que merece una atención especial por parte de los analistas económicos y de los responsables de política económica. Este crecimiento ha sido impulsado principalmente por las entradas de turistas extranjeros, que en Cataluña han pasado de 8,9 millones en 2000 a 19,9 millones en 2024, de forma que representan más del doble en poco más de dos décadas.

Una parte significativa de este incremento se ha concentrado en la ciudad de Barcelona, en línea con el espectacular crecimiento global del turismo urbano registrado en las últimas décadas. Este fenómeno se explica por la oferta de vuelos de bajo coste y por el desarrollo del alquiler de habitaciones de particulares a través de plataformas digitales. En Barcelona, las pernoctaciones en hoteles han aumentado de 7,8 a 20,2 millones en el periodo 2000-2024, mientras que las pernoctaciones totales (incluyendo viviendas de uso turístico) han alcanzado los 37,4 millones en 2024. De estas últimas, 12,4 millones –una tercera parte– han tenido lugar en viviendas de uso turístico (VUT).

A pesar de esa importancia económica creciente y el peso relevante del sector en la estructura productiva catalana, existe una paradoja preocupante: no disponemos de mediciones adecuadas de la productividad del turismo catalán que permitan compararla con

<sup>5</sup> El documento completo se puede descargar en <[https://ipi.cercledeconomia.com/ca\\_ES/analisi-y-propuestas](https://ipi.cercledeconomia.com/ca_ES/analisi-y-propuestas)>.

otros sectores productivos, ni tampoco de propuestas suficientemente fundamentadas para mejorarla. Esta situación resulta especialmente problemática en un contexto en el que la productividad de la economía catalana ha empeorado respecto a la media europea: ha pasado de estar un 8,6 % por debajo en 2000 a un 13 % por debajo en 2023.

### **El reto de medir la productividad turística**

Una de las dificultades principales para analizar la productividad del turismo radica en su naturaleza peculiar como actividad económica. El turismo no constituye un sector económico definido en los términos tradicionales de la contabilidad nacional. A diferencia del sector manufacturero o el inmobiliario, que aparecen claramente identificados en las estadísticas oficiales, el turismo genera demanda de una multiplicidad de productos y servicios proporcionados por diferentes sectores: alojamiento, restauración, transporte, entretenimiento, cultura, comercio, entre otros.

No puede identificarse ningún sector productivo en concreto con el turismo, porque incluso los sectores y las empresas más característicos —los hoteles— también proporcionan servicios a clientes no turistas, mientras que una amplia variedad de empresas alejadas del turismo ofrecen servicios a los visitantes. Es el caso, por ejemplo, de una bodega que reciba visitas enoturísticas o de un taller artesanal que atienda visitantes interesados en su oficio.

Esa complejidad ha sido ampliamente reconocida en la bibliografía especializada, hasta el punto de que indicadores internacionales como el Travel & Tourism Competitiveness Index del Foro Económico Mundial no clasifican los destinos por su productividad. La literatura académica tiende a utilizar mediciones específicas que permiten comparar la competitividad entre diferentes destinos turísticos, pero no la productividad del turismo con otros sectores económicos de una misma economía.

### **La percepción generalizada de baja productividad**

A pesar de las dificultades de medición, existe un consenso amplio en la literatura especializada que identifica al turismo como una actividad de baja productividad con pocas perspectivas de mejora significativa. Varias publicaciones académicas caracterizan la industria turística como un sector de bajos salarios y baja productividad. Algunos estudios llegan a afirmar que el crecimiento de la productividad está limitado por la propia naturaleza de la prestación del servicio, que requiere altos niveles de trabajo emocional y contacto humano directo.

### **La metodología de las cuentas satélite del turismo**

Para superar las dificultades de medición, las cuentas satélite del turismo (CST) utilizan una metodología internacionalmente aceptada que permite construir estadísticamente el sector turístico. Esa metodología identifica once subsectores económicos considerados

«característicos del turismo» y asigna a cada uno una ratio correspondiente a la parte de su valor añadido bruto (VAB) destinado a los turistas. Los CST consideran también el resto de la economía y le asignan igualmente una ratio, aunque mucho más pequeña.

De ese modo, la industria turística así construida consta de una porción de once subsectores concretos y de una porción muy pequeña del resto de la economía. De media, solo una tercera parte de las ramas características del turismo forman parte de la industria turística, pero esas ramas cubren el 88 % de la demanda turística, mientras que la pequeña fracción del resto de la economía cubre el 12 % restante.

El siguiente cuadro corresponde a los valores añadidos brutos asignados por los CST de España del año 2019:

|                                                                                          |               |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>1. Alojamiento para visitantes (H) : CNAE-2019: 55</b>                                | 92,6 %        |
| <b>1. Alojamiento para visitantes (ALQ) : CNAE-2019: 68</b>                              | 15,7 %        |
| <b>2. Actividades de provisión de alimentos y bebidas: CNAE-2019: 56</b>                 | 27,6 %        |
| <b>3. Transporte de pasajeros por ferrocarril: CNAE-2019: 49.1</b>                       | 71,0 %        |
| <b>4. Transporte de pasajeros por carretera: CNAE-2019: 49.3</b>                         | 23,0 %        |
| <b>5. Transporte de pasajeros por agua: CNAE-2019: 501, 503</b>                          | 99,8 %        |
| <b>6. Transporte aéreo de pasajeros: CNAE-2019: 511</b>                                  | 85,9 %        |
| <b>7. Alquiler de equipos de transporte: CNAE-2019: 771</b>                              | 23,8 %        |
| <b>8. Actividades de agencias de viajes y otros servicios de reservas: CNAE-2019: 79</b> | 99,9 %        |
| <b>9. Actividades culturales y juegos de azar: CNAE-2019: 90, 91, 92</b>                 | 31,5 %        |
| <b>10. Actividades deportivas y recreativas: CNAE-2019: 93</b>                           | 41,3 %        |
| <b>Total industrias turísticas</b>                                                       | <b>29,5 %</b> |
| <b>Otras industrias</b>                                                                  | <b>1,1 %</b>  |
| <b>Total de industrias</b>                                                               | <b>7,3 %</b>  |

Aplicando esa metodología a la economía española de 2019, se obtiene que la ocupación de la industria turística representaba el 5,9 % del total y el VAB el 7,3 %. El cociente de estos dos porcentajes da como resultado un 125 %, lo que indica que la productividad aparente del trabajo de la industria turística sería un 25 % superior a la media española. Este resultado aparentemente paradójico merece una explicación detallada.

Cabe señalar que las cuentas satélite del turismo no proporcionan este cociente, muy probablemente porque el resultado puede parecer poco coherente con la percepción generalizada. En lugar de eso, las notas de prensa que publica el INE anualmente proporcionan dos cifras diferentes: el peso del turismo (referido a la producción de la industria turística) y la ocupación total en las ramas características del turismo, cifras que se refieren a realidades diferentes y que, por lo tanto, no son directamente comparables.

### **La explicación de la paradoja: la intensidad de capital**

El análisis de los diferentes subsectores característicos del turismo revela que siete de los once presentan una productividad superior a la media de la economía. Los subsectores de alojamiento (especialmente en la modalidad de alquiler inmobiliario), alquiler de equipos de transporte y transporte aéreo de pasajeros presentan productividades muy superiores a la media, y llegan a más del 1000 % en el caso del alquiler de alojamiento para visitantes. Otros subsectores como el transporte ferroviario de pasajeros (159 %), el transporte marítimo (135 %) y el alojamiento hotelero (118 %) también superan claramente la media.

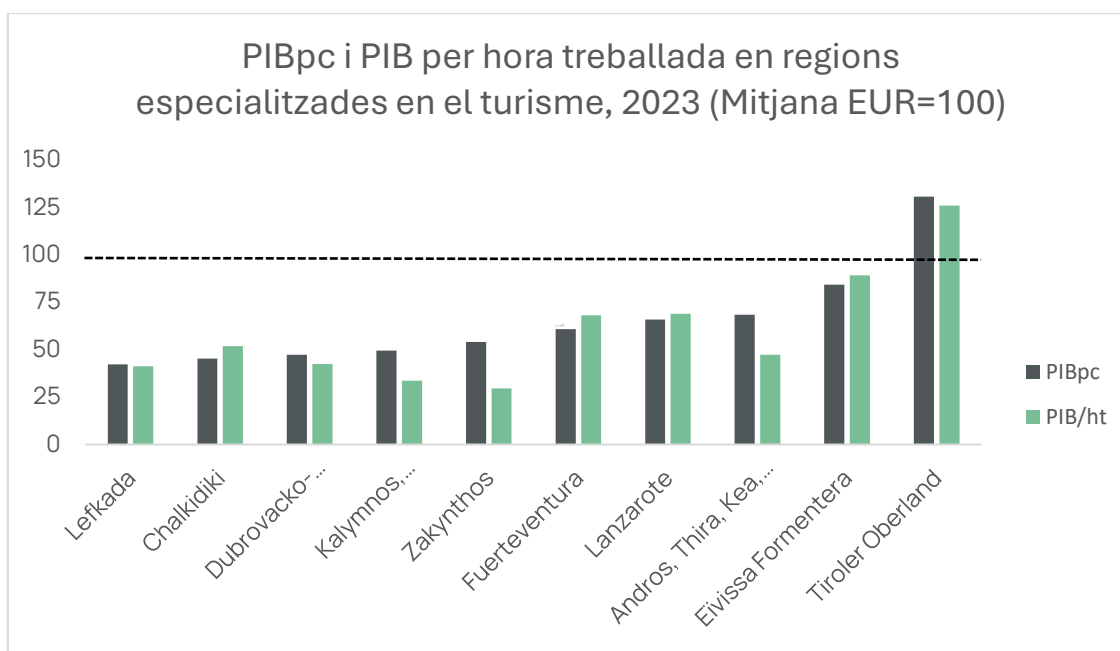
En cambio, otros subsectores característicos del turismo presentan productividades inferiores: las actividades de agencias de viajes (97 %), las actividades deportivas y recreativas (84 %), el transporte de pasajeros por carretera (84 %) y, especialmente, las actividades de provisión de alimentos y bebidas (74 %).

Esta situación se explica porque el turismo es una industria intensiva en capital, contrariamente a la percepción generalizada de que se trata de una actividad intensiva en mano de obra. La medición tradicional de productividad (VAB/ocupación) no constituye, por lo tanto, un buen instrumento para medir la productividad de la industria turística ni para compararla con otros sectores, dado el elevado capital público (infraestructuras de transporte, saneamiento) y privado (alojamiento, medios de transporte) inmovilizado.

### **Medidas alternativas: salarios y economías especializadas**

Para obtener una visión más cuidadosa de la productividad turística, podemos recurrir a indicadores alternativos. Los salarios, que en teoría reflejan la productividad marginal del trabajo, confirman la percepción de baja productividad: en Cataluña, el salario medio turístico se sitúa un 32 % por debajo de la media.

Otro indicador relevante es el análisis de las economías europeas con casi monocultivo turístico. Eurostat identifica diez regiones NUTS-3 con mayor dependencia del turismo: cinco regiones griegas, la región croata de Dubrovnik, dos islas canarias, Ibiza-Formentera y una parte del Tirol austriaco.



El análisis de estas regiones revela una diversidad notable: ocho presentan niveles de productividad muy bajos (entre el 30 y el 70 % de la media europea), una se acerca (Ibiza-Formentera) y solo una la supera con creces (el Tirol austriaco). Entre las regiones con peores índices se incluyen destinos tan populares como Santorini o Miconos.

El caso del Tirol austriaco resulta especialmente revelador: confirma que el sector turístico no es intrínsecamente poco productivo. Esta región presenta una de las productividades y PIB per cápita más altos de Europa, dentro del quintil superior. Además, está rodeada de otras regiones en Austria, Suiza e Italia que combinan una intensa actividad turística con actividad industrial, todas con índices de productividad y PIB per cápita muy superiores a la media europea.

Más allá de esas diez regiones, Europa contiene muchas otras con fuerte dependencia del turismo y que también presentan niveles de productividad y PIB per cápita muy bajos: Azores, Madeira, el resto de las islas canarias y griegas, incluyendo Creta, entre otras. Aun así, tan importante es la abundancia de ejemplos de regiones turísticas con productividad baja como el hecho de que algunas presenten productividades muy altas, confirmando que no hay ningún obstáculo intrínseco a la productividad en el sector turístico.

### **Caracterización del turismo como actividad económica**

Para entender la determinación de la productividad turística, hay que abordar el sector desde su especificidad. Siete elementos lo caracterizan:

- **Bajas barreras de entrada:** Existen pocas barreras más allá de la inmovilización de capital público y privado. Eso explica que destinos como Albania, Croacia, Emiratos Árabes Unidos o Maldivas, que en 2000 tenían poca tradición turística, reciban hoy un número de turistas superior al de España en relación con la población.
- **Innovación tecnológica limitada:** La eficiencia ha evolucionado muy poco porque el servicio se basa en el contacto personal. Eso conduce al efecto Baumol: los salarios

turísticos tienen que subir para competir con sectores que experimentan aumentos de productividad, aunque la productividad del turismo se mantenga estancada.

- **Homogeneidad del producto:** Las empresas ofrecen productos muy similares por todas partes (habitaciones, comidas, excursiones).
- **Comercializabilidad peculiar:** Aunque los productos turísticos se deben consumir *in situ*, el turismo convierte productos no comercializables en comercializables, ya que los consumidores pueden decidir entre destinos.
- **Centralidad de la exclusividad:** El precio es central en la percepción del lujo, y un destino es considerado más atractivo por el solo hecho de ser más caro.
- **Baja exigencia de cualificación:** La proporción de ocupados con calificaciones inferiores a la secundaria superior es mucho más alta en regiones turísticas (supera el 30 % en Canarias y Baleares, mientras que es del 16 % en el País Vasco).
- **Demanda creciente:** La demanda internacional crece de forma sostenida a todos los plazos.

### El modelo de determinación de la productividad

La ausencia de barreras de entrada implica que el precio es igual al coste de producción. Este coste depende de variables comunes (tasa de retribución del capital, precio de los inputs) y de variables específicas de cada destino (precios inmobiliarios, salarios, impuestos).

La inexistencia de variaciones tecnológicas y la homogeneidad del producto suponen que la productividad es proporcional al precio. Un camarero en Zermatt y uno en Benidorm sirven el mismo número de cafés por hora, pero su productividad difiere en la misma proporción que los precios de los cafés. La productividad del trabajo está determinada por el precio del producto turístico, y este por el nivel salarial general, que depende de la productividad global de la economía.

El que el producto turístico sea comercializable y homogéneo podría llevar a la igualación internacional de precios. Aun así, la centralidad de la exclusividad genera una curva de demanda con pendiente negativa: los destinos pueden elegir entre volumen y precio. Un destino solo puede aumentar la productividad a base de sacrificar volumen, y viceversa.

La baja exigencia de calificación permite neutralizar el efecto Baumol mediante inmigración poco cualificada, siempre y cuando la regulación laboral permita la contención salarial. El éxito de esta política aumenta la competitividad pero reduce la productividad.

### El caso comparativo: Alpes vs. Mediterráneo

La diferencia fundamental entre la productividad del sol y playa español y la de los Alpes radica en sus políticas de mercado laboral. En los Alpes, la inmigración está contenida mediante convenios colectivos que establecen salarios mínimos elevados, exigencia de calificación profesional y restricciones urbanísticas. En el cantón suizo de los Grisones, un empleado de hotel gana anualmente unos 64.000 euros.

En contraste, en España la reforma laboral de 2012 permitió reducir los salarios de convenio estableciendo la primacía de los convenios de empresa, lo que facilitó —vía externalización— reducciones salariales de aproximadamente un 30 % para camareras de piso. El resultado fue un aumento de la competitividad, del número de turistas y de la ocupación inmigrante, pero también una reducción de la productividad.

El caso de Andorra ilustra este fenómeno todavía más intensamente: ha experimentado una explosión demográfica y caída de productividad hasta el punto de que su PIB per cápita es más bajo ahora que en 2010.

Hay que remarcar que la estacionalidad no determina la productividad. Canarias presenta una productividad muy inferior a Baleares a pesar de tener turismo no estacional, mientras que Baleares tiene turismo muy estacional. El turismo alpino también es muy estacional.

### Evidencias de la baja productividad catalana

A pesar de no disponer de mediciones directas, varios indicios confirman la baja productividad del turismo catalán:

- Los salarios de las ramas turísticas son un 32 % inferiores a la media catalana.
- Las comarcas con mayor especialización turística (Alt y Baix Empordà, la Selva, Baix Penedès) se cuentan entre las de renta disponible familiar per cápita más baja.
- A nivel municipal, también es fácil observar como las poblaciones con una alta especialización en el turismo de sol y playa presentan una renta disponible muy por debajo de la media catalana, entre el 90 % de Cambrils y el 59 % de Lloret de Mar.

#### RFBD 2010

(Cataluña = 100 %)

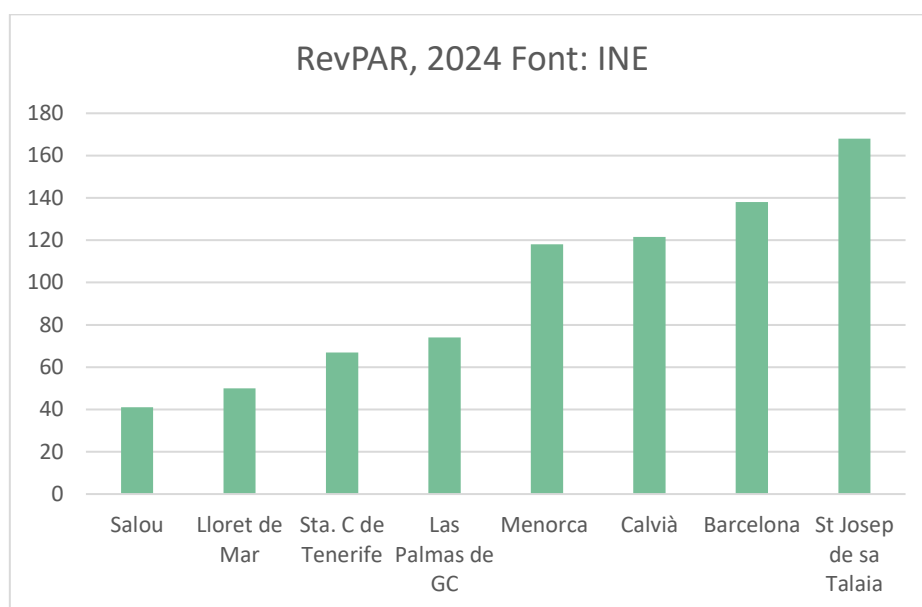
|               |      |
|---------------|------|
| Blanes        | 80 % |
| Calafell      | 84 % |
| Calella       | 81 % |
| Cambrils      | 90 % |
| Castell d'Aro | 83 % |
| L'Escala      | 89 % |
| Llançà        | 87 % |
| Lloret        | 59 % |
| Palamós       | 87 % |
| Roses         | 66 % |
| Salou         | 71 % |
| St. Feliu G.  | 82 % |
| Tossa         | 77 % |
| Vila-Seca     | 81 % |

- La productividad industrial catalana es similar a la vasca (97 %), pero la productividad global catalana es un 12 % inferior (88 %), lo que sugiere que el turismo presenta productividades más bajas.
- La productividad catalana es similar a la de Baleares, pero esta es un monocultivo turístico. Si la manufactura catalana es más productiva que la media, el turismo catalán sería menos productivo que el balear.

### La cuestión de la exclusividad y la oferta

Una explicación de la baja productividad catalana está en la falta de exclusividad del producto. El número de plazas disponibles en relación con la punta de demanda (julio) es muy superior en Cataluña que en Baleares, e incluso superior que en Canarias.

Aun así, se debe distinguir entre Barcelona y el resto de Cataluña. Los ingresos por habitación hotelera (RevPAR) en el sol y playa catalán son más bajos que en Baleares y Canarias, mientras que los de Barcelona solo son superados por Ibiza. En Barcelona, las plazas en hoteles de 4 estrellas superior o más representan el 16,1 % del total, ante el 2,7 % en el resto de Cataluña.



Esta diferencia no se explica por costes laborales diferentes, sino por la limitación urbanística de la oferta en Barcelona mediante el PEUAT y la limitación de plazas VUT.

### Propuestas de política productivista

En el contexto de un deterioro de la productividad catalana respecto a Europa y dado el peso del turismo, resulta imprescindible desarrollar políticas para mejorar la productividad de esta industria.

El análisis realizado pone de manifiesto que es imposible aumentar la productividad del turismo catalán sin restringir la oferta y aumentar los precios. A diferencia de los sectores

manufactureros, en los que la innovación puede aumentar simultáneamente productividad y volumen, en el turismo estas variables están en tensión. Los esfuerzos para aumentar la productividad vía digitalización están probablemente mal orientados.

En consecuencia, las políticas efectivas para aumentar la productividad del turismo catalán pasan por:

- Aumentar los salarios vía convenio o salario mínimo;
- Incrementar el impuesto turístico;
- Reducir la oferta de alojamiento.

Esta conclusión, a pesar de chocar con propuestas habituales más tímidas, no está lejos de la práctica. La anunciada eliminación de plazas VUT en Barcelona va en esa dirección con contundencia remarcable: esta oferta soporta una tercera parte de las pernoctaciones turísticas de la ciudad. Pero su ejecución desequilibrará aún más la productividad del turismo en Barcelona respecto al resto de Cataluña.

Una política alternativa menos ambiciosa supondría congelar la oferta turística, confiando en que la creciente demanda mundial presionará los precios al alza y, por lo tanto, la productividad. Dada la escasez de trabajadores, un enfoque más activo de limitación de la oferta resulta más deseable.

## Conclusiones

El análisis de la productividad del turismo catalán requiere superar concepciones simplistas y reconocer la naturaleza específica de esta actividad. No hay nada intrínsecamente poco productivo en el turismo, como demuestran ejemplos alpinos. La clave está en las políticas de mercado laboral y de regulación de la oferta.

El modelo de crecimiento basado en volumen, precios bajos y contención salarial ha generado competitividad a corto plazo pero ha sacrificado la productividad. En un contexto de deterioro general de la productividad catalana, ese modelo requiere revisión.

Las políticas orientadas a incrementar la productividad, basadas en la restricción de la oferta y el aumento de precios, representan una alternativa que permitiría incrementar los salarios y la calidad del producto turístico, y contribuir a la mejora de la productividad global de la economía catalana y a un modelo más sostenible económica y socialmente.

## 4. Contribuciones al debate

### Reposar el debate sobre el turismo: ¿qué pasa realmente en los hoteles?

**Carmen Matutes Juan.** Administradora WFI en Waveform Investments

El debate público sobre el turismo suele girar alrededor de temas como la masificación, los salarios bajos o la necesidad de «subir de nivel». Pero estas ideas a menudo simplifican en exceso la realidad de un sector complejo. ¿Hasta qué punto se deben introducir matices y hasta qué punto las propuestas de Miquel Puig —subir tasas, subir salarios— encajan con el funcionamiento real del sector?

Pondremos el foco en los hoteles y destacaremos cinco ideas centrales que suelen quedar fuera del debate.

#### Un sector fuertemente intensivo en capital

Cuando se analiza la productividad turística, a menudo se mide solo la productividad del trabajo. En el caso de los hoteles, eso es insuficiente porque es intensivo en capital: la actividad requiere grandes inversiones en edificios, instalaciones, zonas comunes, tecnología, mobiliario o diseño. Además, cuanto más alta es la categoría, más capital hace falta por habitación. Un hotel de lujo no es solo una cama más cara, sino habitaciones más grandes, materiales de calidad, servicios personalizados y espacios comunes amplios.

Por lo tanto, entender el sector solo mirando salarios o puestos de trabajo genera una diagnosis incompleta: hay que incorporar la rentabilidad del capital y los incentivos de inversión.

#### Mitos y realidades del sector hotelero

Varios supuestos requieren matices:

- **¿La tecnología no es relevante?**

A pesar de que muchas tareas siguen siendo manuales (limpieza, restauración), la tecnología ha transformado profundamente la gestión hotelera: sistemas de reservas, distribución online, gestión de precios, aplicaciones de comunicación con el cliente o analítica de reputación. Internet —y ahora la inteligencia artificial— aumenta la productividad de la gestión, aunque eso no reduzca la plantilla operativa.

- **¿Es un sector homogéneo?**

El sector hotelero es extremadamente heterogéneo, tanto verticalmente (categorías, calidad de la zona del establecimiento y de los servicios) como horizontalmente (tipos de experiencia: playa, ciudad, wellness, adults only, familias, naturaleza, deporte...). Hablar del «sector hotelero» como un bloque uniforme margina elementos fundamentales de la competencia, como la imagen de la marca, que condicionan las inversiones.

- **¿Un optimismo excesivo sobre la demanda?**

El fuerte crecimiento pospandemia del sector no tiene continuidad garantizada: factores como el clima, la regulación, los cambios sociales, la competencia global o futuras restricciones de movilidad pueden alterar el escenario de crecimiento.

- **¿Salarios bajos y baja productividad?**

El sector necesita personal calificado en gestión y planificación, y esos perfiles deben ser remunerados en línea con otros sectores para poderlos captar y retener. La media baja del salario del sector proviene del gran volumen de trabajo poco cualificado e imprescindible. De hecho, esos trabajadores a menudo cobran algo más en el hotelero que en otros sectores; no en balde, los convenios limitan la externalización.

Si bien el capital humano es aún más importante en el sector hotelero que en la mayoría, subir salarios no transformará automáticamente la productividad: puede forzar la salida de empresas, pero el factor clave para las que queden será si la rentabilidad de las inversiones justifica trasladarse al segmento de gama alta.

## **Precios, ocupación y revenue management: un equilibrio delicado**

La gestión de un hotel se basa en un equilibrio fino entre precio y ocupación. Las decisiones de precios iniciales se toman con antelación y se debe hacer un seguimiento de las reservas para ajustarlos adecuadamente. Primero hay que asegurarse un mínimo de ocupación, quizás cerrando contratos con tour operadores o grupos de negocio, y a partir de ahí ajustar el precio para vender el resto del aforo y generar rentabilidad adicional.

El precio inicial por una noche concreta dependerá del día de la semana, las actividades deportivas, culturales o de negocio planificadas en la zona o de si se trata de un puente, y de la forma en la que estos eventos afecten al mercado objetivo para el hotel. Más adelante, para reevaluarlo, se considerarán las plazas aún disponibles, la evolución de las reservas y el histórico de ventas. Todo ello es un trabajo especializado, que queda lejos de un mecanicismo tipo «suben costes, pues suben precios», y sujeto a economías de escala, y, por lo tanto, implementado con dificultades serias en zonas donde la propiedad es dispersa.

## **Exclusividad y externalidades: la necesidad de coordinar decisiones**

La idea de «reconvertir» destinos hacia modelos más selectivos es atractiva, pero difícil de implementar.

Los segmentos de gama baja generan externalidades negativas, como saturación y entornos degradados, que reducen el atractivo para el turista dispuesto a pagar más.

El problema es que las decisiones de inversión las toman actores individuales: si un hotel invierte para subir de nivel, pero los del alrededor no, el impacto positivo se reduce.

Cuando una misma cadena controla muchos establecimientos en un destino, internaliza esos beneficios, ya que puede decidir invertir planificando racionalmente. Pero en un contexto muy atomizado —propietarios pequeños y dispersos— falta esta visión de conjunto, limitada por la propia ley y los incentivos a cooperar. De manera que la voluntad de «subir de categoría» choca a menudo con la barrera de la realidad.

## **¿Cómo reconvertir un destino? Capital y políticas más finas**

Transformar un territorio turístico en gama alta requiere grandes inversiones, no simples reformas cosméticas. A menudo pasa por:

- Remodelaciones que reducen sustancialmente el número de habitaciones para ganar calidad y espacio;
- Invertir en zonas comunes, sostenibilidad y tecnología;
- Mejoras en diseño, confort, servicios, y, en general, en la experiencia del alojamiento.

Eso exige capital, y dudo mucho que, aunque reduciría saturación, una tasa turística más alta para después dar subsidios al sector fuera suficiente para generar el cambio deseado, incluso si fuera políticamente factible.

Algunos instrumentos utilizados o debatidos en varios territorios:

### **A. Privados**

#### **• Cesión de gestión a cadenas dispuestas a invertir**

En zonas con muchos propietarios, ceder la gestión o alquilar hoteles a medio plazo a cadenas hoteleras podría favorecer inversiones que individualmente son inviables. Aun así, cuanto más degradado fuera el destino, lógicamente más duras serían las condiciones que exigirían las cadenas.

#### **• Venta parcial de unidades (dormitorios)**

Un tipo de «tokenización» hotelera: vender un número limitado —para mantener los incentivos del emprendedor— de dormitorios, manteniendo la gestión, permitiría levantar capital y compartir riesgos. Por supuesto, requeriría contratos cuidadosos,

que especificaran las mejoras a llevar a cabo, las fuentes de la rentabilidad para el comprador y el futuro de la aventura común. Esta medida podría atraer capital que ahora se focaliza en el mercado inmobiliario, una ventaja adicional.

## B. Públicos

### • Incentivos urbanísticos condicionados

Permitir más flexibilidad en la utilización de espacios si se reducen plazas y se invierte en calidad. Siempre con criterios claros y transparentes, puede mejorar la rentabilidad e incentivar las inversiones para subir de categoría.

### • Tasa turística modulada por categoría

Si se pretende incentivar la gama alta y aminorar la saturación, la tasa turística debería ser inversamente proporcional al precio pagado por el cliente —y ciertamente, nunca proporcional. El mensaje está claro, pero ¿es políticamente factible? La tasa podría utilizarse también para ofrecer incentivos para reconvertir hoteles obsoletos en nuevas viviendas y aligerar la presión del mercado inmobiliario y la del hotelero.

## 6. Conclusión

El debate sobre turismo a menudo se basa en eslóganes simples: más calidad, menos masificación, subir salarios o limitar plazas. Pero cuando se analiza qué pasa dentro de los hoteles aparecen tres ideas clave:

- El sector es altamente intensivo en capital; mirar solo los salarios o la productividad laboral es insuficiente.
- Los hoteles son heterogéneos y operan en un entorno de gestión complejo, dominado por la tecnología, y calibrar bien las inversiones, el revenue management, así como buenas políticas para preservar en la mejora del capital humano, definen el éxito del proyecto.
- La reconversión real requiere políticas públicas finas, capaces de movilizar capital, reducir externalidades y alinear incentivos privados y públicos.

Solo con análisis detallados y políticas bien diseñadas se pueden superar los eslóganes y transformar de verdad el modelo turístico.

## No todo el turismo es igual: por qué hay que distinguir segmentos antes de hacer políticas

**Oriol Aspachs.** Director de Economía Española de Caixa Bank Research y secretario técnico del Cercle d'Economia

Cuando se habla de turismo y baja productividad, a menudo se hace como si existiera un único sector turístico homogéneo. Se comparan cifras con otros países, se habla de «la hotelería» como un todo y se proponen recetas globales: subir precios, subir salarios, «ir hacia más calidad». Pero esa mirada plana esconde una cuestión clave: en el turismo hay mundos completamente diferentes, con niveles de productividad, barreras de entrada y necesidades de inversión que no tienen nada que ver entre sí.

Este artículo propone una idea simple pero decisiva: antes de hacer políticas sobre el turismo, hay que distinguir claramente entre segmentos de baja y de alta productividad. Si no, hay un riesgo real de que medidas «bienintencionadas» acaben siendo contraproducentes.

### Mirar adentro: las grandes diferencias de productividad en casa

Cuando se compara la productividad del turismo de un país con la de otras regiones, se obtiene una fotografía útil, pero incompleta. Otra mirada igualmente importante es comparar la productividad dentro del propio país:

- Dentro de lo que denominamos «sector turístico», conviven establecimientos de sol y playa de gama baja con hoteles y servicios de muy alta gama, y alto precio;
- Hay negocios que funcionan con márgenes pequeños, baja inversión y rotación alta de personal, y otros que requieren inversiones multimillonarias, equipamientos sofisticados y equipos de gestión altamente calificados.

Es perfectamente plausible que, si se mirara con detalle, se descubriera que la parte más productiva del turismo tiene un peso mucho mayor de lo que el debate público acostumbra a reconocer. Y que, en determinados territorios, esta «punta de lanza» turística representa incluso una capacidad productiva muy relevante.

### El error de tratar al turismo como si fuera una única «paella»

Una manera sencilla de entenderlo es la metáfora de la paella.

Imaginemos que se dice: «hay que subir el precio de la paella para mejorar la productividad de la restauración». Pero:

- No es lo mismo la paella de un bar cualquiera que la de un restaurante de alta cocina;

- No es lo mismo un menú de batalla que una experiencia gastronómica diseñada por un chef de primer nivel.

Meter en el mismo saco todos los restaurantes y aplicar la misma receta sería absurdo. Pues con el turismo pasa lo mismo: no todos los hoteles, servicios ni experiencias forman parte del mismo segmento productivo.

Cuando se parte de supuestos simplistas —por ejemplo, que el sector es homogéneo, que las barreras de entrada son bajas o que casi no hace falta capital ni tecnología—, a menudo se está pensando, de hecho, solo en el segmento de baja productividad. Y eso lleva a diagnósticos y conclusiones que no sirven para el segmento de alta productividad.

### **¿Dónde existen realmente barreras de entrada, capital y capital humano?**

En algunos análisis sobre turismo se repiten tres ideas:

1. Hay pocas barreras de entrada;
2. Los productos son muy homogéneos (todos se asemejan);
3. Las necesidades de capital físico, humano y tecnológico son relativamente modestas.

Estos puntos pueden describir razonablemente bien una parte del turismo de baja productividad. Pero en el segmento de alta productividad la realidad es casi la inversa:

- Hay barreras de entrada muy altas, tanto por la inversión inicial como por la exigencia de marca, gestión, calidad y reputación;
- Se necesita un volumen de financiación especializada: no es casualidad que existan divisiones bancarias dedicadas exclusivamente a la financiación del sector turístico, porque sus proyectos tienen riesgos y dinámicas específicas;
- Las grandes cadenas hoteleras y operadores de segmentos avanzados disponen de equipos de capital humano muy calificado, con especialistas en finanzas, datos, estrategia y marketing, e incluso departamentos de estudios con economistas.

En ese contexto, el producto no es homogéneo por definición: precisamente se invierte masivamente para diferenciarlo, construir marca, ofrecer experiencias singulares y alejarse del «café para todos».

Por lo tanto, extrapolar al conjunto del sector unos supuestos que solo describen una franja concreta (la de baja productividad) es engañoso y puede llevar a políticas equivocadas.

### **El riesgo de las políticas «bienintencionadas» pero mal enfocadas**

Cuando se construye una política pensando solo en el segmento de baja productividad —por ejemplo, una medida que pretende forzar, por vía regulatoria, un aumento generalizado de precios o de costes—, pueden pasar las siguientes cosas:

- Puede tener poco efecto real sobre el segmento de baja productividad (que seguirá compitiendo por precio, ajustando otras variables o moviéndose hacia fórmulas más informales);
- Puede dañar la competitividad del segmento de alta productividad, que ya opera con grandes inversiones, alta calificación y riesgo elevado, y que probablemente necesite otros tipos de instrumentos.

Por ello, una misma política puede ser a la vez insuficiente para la parte del sector que se quiere transformar y peligrosa para la parte más dinámica y productiva.

La buena intención no garantiza el buen resultado. En un sector tan heterogéneo, el diseño fino de las políticas es clave.

**La pregunta correcta no es «¿cómo subimos el precio?», sino «¿cómo hacemos que el cliente quiera pagarlo?»**

Hay una diferencia fundamental de planteamiento entre:

- Pensar en términos de «subir el precio» desde la regulación o desde una recomendación genérica, y
- Pensar en términos de «qué tenemos que hacer para que el cliente esté dispuesto a pagar más».

En el segmento de alta productividad, la segunda pregunta es la que guía la estrategia:

- Se define qué producto, experiencia o servicio se quiere ofrecer;
- Se calcula qué inversiones en capital físico, humano y tecnológico se necesitan;
- Se diseñan estrategias de diferenciación y posicionamiento;
- Y, una vez todo eso está encima de la mesa, se analiza qué nivel de precio es coherente con el valor creado y con la disposición a pagar del cliente.

En otras palabras: el precio viene al final, no al principio. Es la consecuencia de un proceso de inversión, diseño y gestión, no el punto de partida.

Cuando el debate público sobre turismo se limita a «subir precios» como fórmula mágica para mejorar salarios y productividad, ignora todo este proceso y confunde la punta del iceberg con el conjunto de la estructura.

### **Hacia un debate más fino sobre turismo y productividad**

Si se quiere hablar seriamente de productividad en el turismo, hay que introducir algunos matices imprescindibles:

- Distinguir claramente segmentos: baja, media y alta productividad, con sus lógicas propias.
- Reconocer que, en los segmentos avanzados, ya existen fuertes barreras de entrada, elevadas necesidades de capital y equipos humanos muy calificados.
- Aceptar que no todas las recetas son trasladables de un segmento al otro: lo que puede tener sentido para el turismo de batalla puede ser destructivo para el turismo de más valor añadido.
- Formular las políticas partiendo de la pregunta: «qué se debe cambiar para que el cliente valore y pague más lo que hacemos?», en lugar de pensar únicamente en instrumentos para forzar incrementos de precio o de coste.

A partir de ahí, el debate puede dar un paso adelante: dejar de hablar del turismo como si fuera una «masa uniforme» y empezar a verlo como lo que es en realidad: un conjunto muy diverso de actividades, en el que conviven modelos que hay que transformar, modelos que hay que proteger y modelos que hay que impulsar.

Solo con esa mirada matizada será posible diseñar políticas que eleven el conjunto, en lugar de penalizar a los segmentos que ya han conseguido ser más productivos, innovadores y exigentes con ellos mismos.

## Turismo, productividad y bienestar: una agenda para una Cataluña más próspera

**Pau Guardans i Cambó.** Empresario y vicepresidente del Cercle d'Economia

Partimos de una idea central: cuando hablamos de la mejora de la productividad en Cataluña, el turismo catalán puede —y debe— ser uno de los grandes motores de mejora de las rentas de los trabajadores y del bienestar de la sociedad y de sus clases medias. No se trata de crecer en volumen, sino de crecer en valor añadido, reforzando la calidad, la sofisticación de la propuesta de valor y la capacidad de generar ingresos que reviertan directamente en el país y en las personas que trabajan en él.

Este planteamiento excluye dos tentaciones recurrentes. La primera es pensar que el único camino es ampliar la oferta de alojamiento. La segunda, defender estrategias de decrecimiento absoluto que equivalen, en la práctica, a empobrecer el país. Ninguna de las dos vías aporta soluciones reales. El reto es hacer más con lo que ya tenemos, incrementar la rentabilidad del sector y convertirla en prosperidad compartida.

Hay buenos ejemplos en el mundo para aprender de ellos. Dejemos de caer en falsos tópicos de que el turismo es una actividad condenada a aportar poco valor añadido o que solo tiene éxito porque funciona sobre unos costes salariales muy ajustados. Sabemos que nuestro

punto de partida es la historia de un éxito, pero también sabemos que si queremos que lo continúe siendo tenemos que cambiar muchas cosas. Repasemos algunas.

### **Gestión inteligente de las infraestructuras: cruceros y aeropuertos**

Uno de los ámbitos que ilustra mejor esta mirada es la gestión de las infraestructuras relacionadas con la actividad turística. El caso de los cruceros es paradigmático. La infraestructura es limitada y la presión sobre el espacio público puede ser muy elevada cuando miles de visitantes desembarcan simultáneamente. Ante eso, la solución no es renunciar al sector, sino gestionarlo mejor, priorizando los cruceros que tienen Barcelona como origen o final —los que pasan más tiempo, generan más gasto y crean más conexiones— y discriminando los que solo hacen una parada breve y aportan poco valor.

Lo mismo pasa con los aeropuertos. Ampliar pistas no tiene que suponer necesariamente aumentar operaciones. Existen ejemplos internacionales, como Ámsterdam o Heathrow, que muestran que una infraestructura mejorada puede comportar una sustitución positiva: menos vuelos de bajo coste y más conexiones de largo radio, más rentables y con mayor impacto económico. Cataluña puede seguir ese camino. Mejorar infraestructuras para ser mejores y aspirar a generar más valor, no más volumen.

### **Más ingresos sin más oferta: una estrategia basada en el valor**

La pregunta fundamental es: ¿cómo incrementamos los ingresos turísticos sin aumentar la oferta? Algunas propuestas nos ofrecen una ruta clara.

En primer lugar, desestacionalizar. Si conseguimos llenar hoteles fuera de temporada, el sector puede generar muchos más ingresos anuales. En verano, el Pirineo puede aprovechar la infraestructura del invierno; en invierno, la Costa Brava puede desplegar todo su potencial cultural, deportivo y paisajístico. En ese sentido, la Ryder Cup 2031 puede ser una buena palanca.

En segundo lugar, mejorar los motivos para visitarnos. No basta con el sol y la playa. Hay que reforzar la propuesta cultural, gastronómica y deportiva para atraer visitantes dispuestos a pagar más por una experiencia más rica. Podemos mejorar mucho la oferta cultural del país; eso será bueno en primer lugar para nosotros mismos, además de generar nuevas oportunidades para que nos visiten.

En tercer lugar, hay que captar mucho más turismo de negocios. El Mobile World Congress es un caso de éxito, pero aún queda mucho camino por recorrer en el ámbito de ferias, congresos científicos o eventos culturales de gran formato. Crear una agenda propia de eventos y potenciar franquicias internacionales puede multiplicar el valor aportado por cada visitante.

A eso hay que añadir la vinculación de la marca de nuestras ciudades con actividades de valor añadido: música —desde festivales clásicos hasta contemporáneos como el Sónar—, diseño,

artes visuales y nuevos formatos creativos. El ejemplo de Milán y su Salone del Mobile muestra como un gran evento puede impregnar toda la ciudad y convertirla en referente internacional.

### **Tecnología y gestión: más calidad, más productividad**

La tecnología es una de las grandes palancas para elevar productividad y calidad. Hablamos de uso de IA y mapas de calor para gestionar flujos en museos y atracciones —como ya hace el Rijksmuseum de Ámsterdam—, de ofrecer recomendaciones inteligentes y de elevar la experiencia del visitante (magnífico el nuevo museo de El Cairo, por ejemplo), ser más creativos en el uso del transporte público para los visitantes (como hacen en Londres). Todo eso no solo mejora la calidad percibida, sino que permite optimizar recursos e incrementar ingresos.

En ese contexto, la tasa turística no es un castigo a un sector que funciona, sino una herramienta extraordinaria para financiar estas mejoras e impulsar la productividad para asegurar la sostenibilidad futura y cambiar lo que no funciona. El sector turístico ya contribuye fiscalmente de manera elevada y, a diferencia de otros sectores, no se puede deslocalizar. Utilizar la tasa como palanca estratégica es una oportunidad que el país no puede desaprovechar.

### **¿Cómo mejorar las rentas de los trabajadores? Una agenda realista y ambiciosa**

Aquí no nos podemos equivocar; la mejor manera de elevar las rentas es combatir la estacionalidad y fomentar contratos indefinidos a lo largo de todo el año. Eso da estabilidad, retiene talento y permite que los trabajadores se sitúen en trayectorias de renta creciente.

La segunda vía es modernizar las relaciones laborales: menos rigidez de categorías, más polivalencia y una bolsa de horas anual flexible que permita adaptarse a la variabilidad del sector —incluso la meteorológica. Eso incrementa productividad y permite remuneraciones más altas. Y, evidentemente, reducir las actuales tasas de absentismo, que son un coste «oculto» inalcanzable.

Además, es esencial reforzar la formación. No podemos aspirar a un sector de alto valor si no tenemos los mejores cuadros intermedios y directivos. Suiza es un modelo con escuelas como Lausana, Glion o Las Roches: si Cataluña se convirtiera en polo mundial de formación turística, atraería talento, elevaría el nivel y ampliaría la base productiva. Tenemos buenos centros de formación, pero estamos muy lejos de la excelencia. A eso se suma la necesidad de una formación dual de calidad, pensada como aprendizaje real y no como mano de obra de menor coste.

Finalmente, hay que incentivar a las empresas que sobresalen: aquellas que mejoran el clima laboral, apuestan por la sostenibilidad y elevan remuneraciones. Las ayudas públicas y la promoción turística tendrían que priorizarlas como ejemplos de excelencia.

## Un horizonte compartido

El hilo conductor de todas estas propuestas está claro: el turismo puede ser una fuerza transformadora para el país como lo ha sido en el pasado. ¿Queremos diversificar? Magnífico. Apostemos por nuevos sectores, pero sin perder de vista todo lo que el turismo puede aportar (no reconocerlo es un disparate), como elevar las rentas, fortalecer las clases medias, modernizar nuestra economía con un ecosistema lleno de start-ups vinculadas al turismo y proyectar una imagen internacional de excelencia. La clave no es hacer más, sino hacerlo mejor; no es limitarnos, sino liderar.

Cataluña tiene talento, infraestructuras, historia, creatividad y una posición internacional única. Se trata de alinear todas estas fortalezas con una estrategia de futuro: un turismo que genera valor, reparte oportunidades y construye bienestar. El futuro del sector —y del país— depende de nuestra ambición colectiva y de no equivocarnos ni en el diagnóstico ni en la terapia.

## Modelo Barcelona: ¿el turismo puede salvarnos del turismo?

**Mateu Hernández.** Director general de Turisme de Barcelona

El debate sobre el turismo tiende a simplificarse sobre la base de las llamadas externalidades negativas: precariedad salarial, saturación, masificación, exceso de hoteles... Pero cuando se analiza en detalle lo que ha pasado en Barcelona durante las últimas décadas, aparece una imagen mucho más enriquecedora: el turismo ha sido y es la palanca estructural del modelo económico de la ciudad, un impulso para las conexiones internacionales y para la proyección internacional y una fuente de atracción de talento, de inversión cultural y de transformación industrial. Por lo tanto, el turismo es el elemento gracias al que se nos diferencia como ciudad, una ciudad no capital de estado, posindustrial y comercial que quiere y aspira a querer continuar estando en la vanguardia urbana.

Este artículo pretende mostrar una aproximación al «modelo Barcelona» de turismo desde cuatro ideas clave: la singularidad del turismo urbano, el papel del turismo en la proyección global de la ciudad, el uso inteligente de los límites y del impuesto turístico y el ecosistema de innovación y de industria local que se genera alrededor del visitante.

## Separar el turismo urbano de «el resto de turismos»

Meter en el mismo saco el turismo de sol y playa, el turismo rural y el turismo urbano de una gran metrópoli es como comparar un fabricante de maquinaria con un fabricante de

microchips: comparten una terminología similar (industria, producción), pero son mundos diferentes.

En el caso de Barcelona, la distinción es todavía más importante: la ciudad juega en la liga del turismo urbano global, compitiendo con capitales de estado y grandes metrópolis. Ese tipo de turismo:

- Combina economía del conocimiento, cultura, patrimonio, congresos, investigación, eventos deportivos y de entretenimiento;
- Activa sectores muy diversos: museos, auditorios, festivales, universidades, centros médicos, ferias, hoteles, empresas tecnológicas, consultoras, etc.;
- Genera una «economía del visitante» que va mucho más allá del hotel y el restaurante.

Reducir esa realidad al tópico «turismo = camareros» impide entender de verdad todo lo que está en juego.

### **Museos, conciertos y grandes eventos: también es industria turística**

Una parte esencial del turismo urbano es cultural y de entretenimiento. Museos como el Guggenheim, el Prado o la Fundació Miró no son solo equipamientos culturales: forman parte de la gran industria turística mundial.

Pasa lo mismo con grandes conciertos, eventos deportivos y festivales: una gira de una estrella global, el propio FCB o un festival como el Primavera Sound no son solo «espectáculos», sino motores de una economía del visitante con impactos profundos en alojamientos, restauración, atracción de inversión, exposición global, transporte, servicios creativos e imagen de marca de la ciudad.

Esta actividad:

- Tiene niveles de productividad elevados;
- Requiere perfiles profesionales cualificados;
- Proyecta una imagen de ciudad dinámica y abierta que influye en otras muchas decisiones (donde estudiar, donde trabajar, donde invertir).

Cuando los análisis de productividad se fijan solo en el hotel y el bar y olvidan el museo, el teatro, el festival o el gran evento deportivo, dejan fuera una parte muy potente del sistema. Incluso en aquellos segmentos en los que Barcelona es competitiva (prémium y lujo), la productividad de los hoteles, de los restaurantes y del retail es elevada.

### **De puerto industrial a ciudad global: el turismo como giro estratégico**

Barcelona es una ciudad de tradición industrial y comercial que, durante buena parte del siglo xx, competía por debajo de ciudades como Marsella, Génova, Turín, Lille, Birmingham o Manchester. Todas estas ciudades, como Barcelona, sufren la crisis de la desindustrialización, pero si hoy examinamos la evolución de todas ellas, Barcelona es la que ha emergido mejor,

con diferencia, de esa crisis. El punto de inflexión llega en los años noventa, cuando la ciudad decide abrirse a los servicios y al turismo (Juegos Olímpicos del 92, apertura al mar, transformación urbana).

El resultado de aquella apuesta es visible hoy:

- Barcelona aparece de forma recurrente entre las mejores ciudades del mundo en rankings internacionales de calidad urbana y atractivo global;
- Comparte lista con capitales de estado, a pesar de no serlo;
- Ha pasado por delante de muchas de sus antiguas rivales industriales europeas.

Este salto no solo se explica por el turismo, pero sería imposible sin el turismo: sin la capacidad de atraer visitantes, inversión, eventos y talento, la ciudad no tendría la escala ni la proyección actuales.

### **Turismo, conectividad y decisiones empresariales: el caso del aeropuerto**

Un ejemplo ilustrativo es la relación entre turismo de cruceros-conectividad aérea y decisiones corporativas.

- Barcelona recibe cada año alrededor de medio millón de cruceristas norteamericanos.
- Ese flujo sostiene, entre otros factores, hasta catorce conexiones diarias Barcelona-Estados Unidos.
- Estas conexiones son un elemento clave para que grandes empresas multinacionales decidan instalar oficinas y centros de servicios de altísima productividad en Barcelona, donde no solo encuentran talento y calidad de vida, sino también una excelente conexión directa con sus mercados.

Es decir: sin determinados flujos turísticos, no habría la misma red de vuelos; y sin esa red de vuelos, muchas empresas no considerarían a Barcelona como opción.

Eso es más evidente cuando se compara la conectividad internacional e intercontinental de ciudades como las mencionadas anteriormente.

Cuando se dice que el turismo es un sector de «baja productividad», cabe recordar que actúa a menudo como infraestructura invisible para sectores de alto valor añadido.

### **Límite, tasa y retorno: cómo se está afinando el modelo**

El modelo de gobierno del turismo de Barcelona es pionero y se basa en: (1) limitar la oferta de alojamiento turístico; (2) tasarla con impuestos directos y recargo, actualmente de los más elevados de Europa; (3) invertir esos ingresos —que ya son el tercer ingreso municipal— en espacio público, escuelas —plan clima escuela— y en la mejora en calidad del destino —cultura, inversiones en infraestructura congresual y nuevos museos, y también eventos como la Ryder

Cup, la Capital de la Arquitectura, el Tour de Francia—; (4) promover la identidad propia de la ciudad para atraer a los viajeros culturales y de negocios; (5) bajo un paradigma de colaboración público-privada como los que representan instituciones como Turisme de Barcelona y la Fira. En algunos ámbitos es pionera en regulación:

- Limitación de nuevos hoteles y del alojamiento turístico en determinados barrios;
- Restricciones al número de terminales de cruceros;
- Introducción e incremento progresivo del impuesto turístico, hasta convertirlo en uno de los principales ingresos municipales.

Esa tasa —que aporta más de cien millones de euros anuales— se está utilizando para reinvertir en la ciudad:

- Más de medio billón de euros en infraestructura congresual;
- Más de 200 millones en nuevos museos y ampliaciones de equipamientos culturales (MNAC, MACBA, nuevos espacios en Las Ramblas, etc.);
- Financiación de eventos internacionales que refuerzan la imagen de Barcelona (como el paso del Tour de Francia).

La idea es clara: si el turismo genera presión y usos intensivos, también debe proporcionar recursos para mantener y mejorar los espacios que lo acogen, y a la vez reforzar la base cultural y patrimonial de la ciudad.

### **Turismo y economía del conocimiento: congresos, salud e investigación**

Una parte clave del modelo Barcelona es la apuesta por los congresos y eventos profesionales, especialmente en ámbitos como la salud, la investigación médica y las tecnologías digitales.

Ser una ciudad líder en congresos médicos o tecnológicos:

- Refuerza el ecosistema hospitalario y de investigación;
- Atrae talento científico y tecnológico;
- Genera una demanda estable para hoteles, restaurantes y servicios, pero también para servicios de conocimiento (traducción, consultoría, comunicación científica, desarrollo tecnológico...).

Esto muestra como el turismo urbano puede actuar como palanca de la economía del conocimiento y no solo como una fuente de «consumo de fin de semana». El ejemplo más claro es el del Mobile World Congress: veinte años después de su aterrizaje en Barcelona nadie duda de su impacto en emprendimiento, hubs digitales, investigación e inversión en economía del conocimiento.

## Un ecosistema local de innovación e industria

El turismo ha impulsado también un tejido de empresas locales de alto valor añadido:

- Start-ups y empresas tecnológicas especializadas en gestión de reservas, revenue management, distribución y datos;
- Estudios de diseño de interiores, arquitectura, branding y comunicación orientados a hoteles, restaurantes y equipamientos culturales;
- Un clúster del mueble y el interiorismo que se ha reconvertido para servir al sector hotelero y al hospitality a escala internacional.

A diferencia de otros sectores dominados por capitales lejanos, una parte importante de la propiedad de hoteles y equipamientos turísticos en Barcelona es local. Eso significa que:

- Cuando un hotel tiene que contratar una web, lo hace a menudo a una empresa de la ciudad;
- Cuando tiene que reformar una planta, acude a diseñadores, instaladores y fabricantes locales;
- Cuando un equipamiento como la Pedrera o la Casa Batlló invierte en restauración y programas sociales o culturales, lo hace con recursos generados en buena medida por los visitantes.

De ese modo, el turismo se convierte en motor de demanda para sectores industriales y creativos que, sin ese impulso, tendrían muchas más dificultades para competir.

## Mirar el turismo en gran angular

Lo que acabamos de ver no significa negar los problemas reales vinculados al turismo: saturación de espacios, tensiones vecinales, precariedad laboral en algunos segmentos, etc. Precisamente por ello hay que regular, poner límites y redistribuir beneficios.

Pero si el análisis parte únicamente de la idea «turismo = bajos salarios y baja productividad», se pierde de vista:

- La contribución del turismo a la conectividad global de la ciudad;
- Su papel en la transformación económica de un modelo industrial clásico a una metrópoli de servicios avanzados;
- Su capacidad para financiar cultura, patrimonio y espacio público;
- El tejido de innovación e industria local que crece a la sombra de la economía visitante.

Por eso, cuando se discute el futuro del turismo en Barcelona, la pregunta no debería ser solo «cuántos turistas queremos», sino qué tipo de turismo queremos, con qué límites y con qué retorno para la ciudad.

Hablar de turismo solo en términos de camareros es mirar este fenómeno global con un objetivo demasiado estrecho. Hay que abrir el gran angular. Solo así se pueden diseñar políticas que regulen correctamente los impactos, pero que también aprovechen las potencialidades de uno de los motores más potentes —y a la vez más mal entendidos— de la economía barcelonesa.

En definitiva, sí: el turismo puede salvarnos del turismo, si lo entendemos como la palanca que debe proyectar a la ciudad hacia una economía del conocimiento y del talento productiva y de alto valor añadido.

## Turismo, productividad y ciudad: hacia un nuevo pacto para Barcelona y Cataluña

**Gabriel Jené i Llabrés.** Presidente de Barcelona Oberta

El turismo es uno de los pilares fundamentales de la economía catalana y, muy especialmente, de Barcelona. Su peso en el PIB, su capacidad para generar actividad indirecta y su papel como motor del comercio urbano lo convierten en un sector estratégico. Aun así, en los últimos años se ha impuesto un relato público que tiende a señalar el turismo como origen de muchas de las tensiones urbanas y sociales. Ese enfoque simplista no solo es injusto, sino que también dificulta abordar el verdadero reto de fondo: como hacer del turismo un sector más productivo, más equilibrado y mejor integrado en la ciudad.

Desde el punto de vista empresarial, y especialmente del comercio de centralidad, el debate no puede girar en torno a si queremos turismo o no, sino a qué modelo turístico queremos y como lo gestionamos. El turismo no es el problema; el problema es la falta de una estrategia clara, compartida y basada en criterios económicos sólidos.

### El reto real: la productividad del turismo

Una de las aportaciones más relevantes del debate reciente es la constatación de que el turismo, tal como se ha desarrollado en Cataluña, presenta niveles de productividad bajos. No porque la actividad turística sea intrínsecamente poco productiva, sino porque el modelo dominante ha priorizado el volumen por encima del valor. En otras palabras: demasiada oferta, precios bajos y salarios contenidos.

Esta dinámica tiene consecuencias conocidas: sueldos bajos, elevada rotación laboral, dificultades para retener talento y una percepción social negativa del sector. Al mismo tiempo, genera una presión excesiva sobre el espacio urbano, que acaba alimentando el rechazo social hacia el turismo, especialmente en barrios con alta concentración de actividad turística.

La experiencia comparada muestra que hay alternativas. En Europa conviven regiones altamente turísticas con niveles de productividad y renta muy elevados. La diferencia no radica en el tipo de turismo (playa, nieve, cultura), sino en cómo se regula la oferta, como se posiciona el producto y como se remunera el trabajo.

### **Barcelona: dos modelos en una misma ciudad**

Barcelona es un buen ejemplo de las contradicciones del modelo actual. Por un lado, la ciudad ha logrado posicionarse como un destino urbano de primer nivel, con un turismo cultural, gastronómico, comercial y de negocios que genera valor; por otro lado, la proliferación de oferta masiva y de baja calidad en determinadas zonas ha erosionado la convivencia y el prestigio del destino.

Esa dualidad también se refleja en el comercio. Barcelona dispone de ejes comerciales singulares, con identidad propia y una oferta diferenciada: desde el lujo y la moda en el paseo de Gràcia, hasta la artesanía en el Born, la gastronomía marinera en los Porxos del Port, la oferta joven de la calle Pelai y la singularidad de comercios autóctonos que podemos encontrar en los ejes de Gaudí Shopping y Sagrada Família. Este capital comercial es un activo clave para atraer a un turismo de más valor añadido.

Aun así, la falta de regulación de la oferta comercial en algunas áreas ha propiciado la proliferación de negocios de poco valor, poco arraigados al territorio, que expulsan al comercio local y acentúan la percepción de «parque temático». El resultado es un círculo vicioso: pérdida de vecinos, deterioro del tejido comercial y creciente rechazo al turismo.

### **De la confrontación al pacto: un cambio de relato necesario**

Uno de los primeros retos es superar la ideología social antiturística. Barcelona es, históricamente, una ciudad abierta, comercial y acogedora. Recuperar esa tradición supone explicar mejor la realidad económica del sector y asumir que las tensiones no provienen del turismo en sí, sino de determinadas decisiones de política pública.

Señalar al turismo como chivo expiatorio puede resultar cómodo, pero es profundamente contraproducente. Sin turismo, el comercio urbano, la restauración y muchos servicios colaterales verían comprometida su viabilidad. El reto, por lo tanto, es reconciliar ciudad y turismo a través de una mejor gestión.

### **Propuestas para un turismo más productivo y equilibrado**

Desde una óptica propositiva y empresarial, se pueden identificar varias líneas de actuación clave.

#### **Una administración ágil y moderna**

Hace falta una reforma profunda de la administración para simplificar y acelerar la burocracia. Las ideas y los proyectos no pueden morir atrapados entre trámites interminables. El sector necesita a un Ayuntamiento que acompañe a la iniciativa privada, no que la frene, y que entienda que agilidad administrativa también es competitividad económica.

### **Impulso decidido a los proyectos estratégicos**

Barcelona no se puede permitir perder oportunidades de inversión de calidad. Dar luz verde a proyectos como la implantación del Hotel Four Seasons en el antiguo edificio del Banco de España, en la plaza Catalunya, significa reutilizar espacios emblemáticos, revitalizar el centro y reforzar el posicionamiento internacional de la ciudad con un turismo de alto valor añadido.

### **Regular la oferta, no demonizar la demanda**

La clave para aumentar la productividad turística es limitar el crecimiento indiscriminado de la oferta, especialmente de alojamiento y de determinados formatos comerciales. Menos oferta permite precios más altos, mejor remuneración laboral y una experiencia de más calidad.

### **Promoción de una nueva oferta comercial, cultural y de nuevas economías**

Con la colaboración del sector inmobiliario, se debe impulsar una estrategia activa para atraer a nuevos operadores y reforzar el mix comercial, especialmente en Ciutat Vella. El objetivo debe ser construir un espacio diverso, activo y sostenible, capaz de dar servicio tanto a los residentes como a los visitantes.

### **Calidad laboral, formación y profesionalización**

La dignificación del trabajo turístico es imprescindible. Más formación, más profesionalización y mejores condiciones laborales no son un coste, sino una inversión directa en productividad y competitividad.

### **Desestacionalización y gestión inteligente de los flujos**

El impulso de eventos culturales, deportivos, gastronómicos y de negocios durante todo el año, junto con el uso de datos para planificar mejor los flujos, permite repartir la actividad, reducir tensiones y mejorar la rentabilidad global del sector.

### **Mirar adelante con ambición**

El turismo continuará creciendo a escala global. La cuestión es si Barcelona y Cataluña quieren competir en precio o en valor. Todo indica que la productividad solo mejorará si apostamos decididamente por la calidad, la regulación inteligente y la colaboración público-privada.

Para el tejido empresarial, este cambio no es una amenaza, sino una oportunidad. Un turismo más productivo es también un turismo más sostenible económica, social y urbanísticamente. El reto es grande, pero también lo es el potencial. Hay que pasar, definitivamente, del debate ideológico a la acción estratégica.

## Comentarios al artículo de Miquel Puig

**Giacomo A. M. Ponzetto.** Investigador del Centre de Recerca en Economia Internacional y profesor de la Universitat Pompeu Fabra y la Barcelona School of Economics

El turismo se caracteriza más bien por el consumo de servicios que por el de bienes tangibles. Es fácil imaginar que, por consiguiente, lo caracterice también una falta de márgenes para el crecimiento de la productividad gracias a mejoras tecnológicas. Fácil, pero erróneo.

Al contrario, una reflexión más atenta ofrece numerosos ejemplos de servicios turísticos que la innovación ha transformado radicalmente y ha incrementado su eficiencia. Pensemos en la digitalización de las agencias de viajes: Barcelona fue la primera sede de eDreams, convertida en la principal empresa europea del sector. Pensemos en el transporte de pasajeros: el progreso tecnológico nos ha permitido viajar en vehículos más eficientes que nunca.

Si desplazarse se ha convertido en más asequible que nunca, el mérito no es solo de la innovación tecnológica. Más importante aún ha sido la innovación reglamentaria que rompió los viejos monopolios y abrió los mercados a la competencia: aquí radica la causa del crecimiento rompedor de las aerolíneas de bajo coste; el éxito se está repitiendo con la introducción de empresas que operan en competencia en la misma línea ferroviaria, como la Barcelona-Madrid.

Para que la productividad continúe creciendo, los gobiernos deben seguir este camino: promover la competencia y fomentar la creación y la adopción de tecnologías disruptivas. Al menos, es imprescindible que no las obstaculicen, como en cambio está pasando en Cataluña con las plataformas digitales de VTC y podría pasar pronto con los vehículos autónomos.

El progreso tecnológico y la competencia son complementarios. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación permiten a los servicios lo que la cadena de montaje permitió al sector manufacturero: el crecimiento de la productividad mediante la expansión de las empresas más productivas. Cada comercio no puede dejar de ser un establecimiento local bastante pequeño; sin embargo, puede operar de manera más eficiente cuando lo gestiona un gran grupo global ([Hsieh y Rossi-Hansberg, 2023](#)).

Es un ejemplo de ello el sector más turístico: la hotelería. Cataluña tiene grupos hoteleros de éxito como Hotusa, H10 o Catalonia Hotels. Exactamente como en el sector manufacturero, estas empresas han crecido y se han convertido en multinacionales porque tienen una productividad excepcionalmente elevada (Anguera-Torrell, 2020). Dado que empresas diferentes tienen eficiencia diferente, la productividad global del sector hotelero aumenta cuando crece la cuota de mercado de las empresas más productivas.

La digitalización también puede hacer más efectiva la competencia incrementando la transparencia: ha ocurrido en la restauración, precisamente a causa de los turistas. La disponibilidad de reseñas en internet ha incrementado la eficiencia del sector porque ha redirigido a los clientes, aunque no habituales, hacia los establecimientos con mejor relación calidad-precio (Donati, 2025).

Las políticas públicas también tienen un rol en la promoción de la transparencia. Pero lo más importante es vigilar para que, al contrario, los gobiernos no reduzcan la eficiencia favoreciendo a las empresas menos productivas. Es un peligro grave y muy presente cuando se propone una política industrial enfocada a incrementar no la eficiencia, sino rentas de naturaleza monopolística.

Cuando las empresas catalanas venden a clientes extranjeros, tanto si exportan productos petroquímicos como si alojan forasteros en los hoteles de la Costa Brava, estos extranjeros se benefician de la eficiencia y la competitividad de la economía catalana. Por lo tanto, existe la tentación proteccionista de reducir nuestra eficiencia para sacarles estos beneficios. Es cierto que imponer una reducción de las exportaciones puede subir el precio unitario y así beneficiar la economía exportadora en perjuicio de los clientes importadores: es un resultado clásico; no son menos clásicas sus limitaciones.

Imponer una reducción de la oferta turística implicaría ineficiencias evidentes. Se obligaría a muchos trabajadores a perder su empleo, empresarios a dejar su negocio, edificios enteros a cambiar de función. La reconversión a otros sectores es onerosa: no es fácil ni económico, por ejemplo, transformar las habitaciones de un hotel en oficinas o viviendas. Al mismo tiempo, la subida de los precios ocasionaría una pérdida también a los consumidores catalanes, que representan, por ejemplo, la mayoría de los clientes de los restaurantes de Barcelona (Allen et al., 2025).

¿En beneficio de quién se impondrían todos estos sacrificios? Podría ser justificado requerirlos a favor del contribuyente, forzando la contracción del sector por medio de una subida del impuesto turístico. Es la herramienta más equitativa: compartirían los costes todos los operadores del sector; compartirían los beneficios todos los catalanes. Es la herramienta menos ineficiente: induciría a salir del sector a los que tienen el coste de reconversión mínimo y a quedarse a los que tienen la máxima ventaja comparativa.

Con toda probabilidad, en cambio, resultaría perjudicial limitar el turismo con cuotas o licencias en lugar de impuestos. Es una herramienta injusta: los privilegiados a quienes se otorgase un permiso se apropiarían de todos los beneficios; los desfavorecidos a quienes se les denegase cargarían con todos los costes. Es una herramienta de grave ineficiencia: aunque las licencias se otorgasen por sorteo, o a los más veteranos del sector, su asignación

no reflejaría la ventaja comparativa; aunque se pudieran traspasar, su compraventa añadiría costes y fricciones. Aún peor: cuotas y permisos suelen convertirse en favores para los grupos y los individuos con más influencia política. Así los beneficios desaparecen, desperdiciados en una competición, a menudo corrupta, para hacerse políticamente influyentes (Krueger, 1974).

Finalmente: ¿qué turistas se pretendería exprimir reduciendo la dimensión y la eficiencia del sector para subir los precios? Es cierto que solo un 11 % del gasto en hoteles catalanes corresponde a turistas catalanes; pero otro 11 % corresponde a visitantes del resto del Estado y un 40 % a visitantes del resto de la Unión Europea (Idescat, 2024).

Es natural y legítimo que el gobierno catalán promueva exclusivamente el bienestar de los catalanes. Eso no justifica políticas de corta mirada como la adopción de medidas proteccionistas ineficientes y anticompetitivas que tienen el objetivo explícito de empobrecer al continente entero. Cataluña tiene mínimas oportunidades de crecimiento si no crece toda Europa.

Europa no tiene ninguna oportunidad de crecimiento si los gobiernos nacionales y autonómicos siguen obstaculizando el mercado único para proteger intereses locales. Lo que verdaderamente necesitan Cataluña y Europa a la vez es justo lo contrario al proteccionismo regional. Cómo explican los informes Letta y Draghi, para volver a crecer nos hace falta más innovación, más eficiencia, más competencia y más integración de los mercados europeos, especialmente en el sector de los servicios.

## Comentarios al artículo «Importancia, causas y remedios de la baja productividad del sector turístico catalán», de Miquel Puig

**Vicente Salas Fumás.** Profesor emérito, Universidad de Zaragoza

La productividad de la economía es un factor clave para el bienestar de las personas, ya que determina la cantidad de bienes y servicios disponibles para el consumo medio de cada una. El sector turístico ocupa una proporción relativamente elevada de la población trabajadora en la economía española y, de manera particular, en determinadas regiones y municipios. El artículo de Miquel Puig constata la baja productividad del sector turístico en Cataluña y, teniendo en cuenta la importancia de este sector en la economía catalana, plantea un debate con propuestas sobre lo que deben hacer las administraciones públicas y el sector privado para aumentar la productividad del sector y, por extensión, la del conjunto de la economía. El

artículo avanza algunas recomendaciones en este sentido y señala tres líneas de actuación: subir salarios, ajustar los impuestos turísticos y reducir la oferta de alojamiento. En los párrafos siguientes se comparten algunas reflexiones motivadas por la lectura del trabajo, todas ellas alrededor de la medición de la productividad y algunas implicaciones.

El artículo mide la productividad del sector y de la economía como el cociente entre el valor añadido bruto (suma de la remuneración de los asalariados, las rentas mixtas del trabajo autónomo y los beneficios brutos de explotación de las sociedades mercantiles) y el total de horas trabajadas. El output, es decir, el numerador, se expresa en euros corrientes, y los recursos utilizados en la producción se limitan al factor trabajo. Eso supone que, para una cantidad de trabajo dada, la productividad aumenta si el mismo output se vende a un precio más alto o si aumenta la cantidad vendida manteniendo constante el precio. Por otro lado, para un valor añadido dado, la productividad será mayor cuando menor sea la cantidad de trabajo necesaria para producir el mismo output, y se mantienen invariables las cantidades de otros recursos utilizados en la producción.

El valor añadido en euros corrientes del sector turístico, que constituye el numerador de la medición de productividad, vendrá determinado por factores de demanda y por el grado de competencia entre los proveedores de bienes y servicios que forman parte de la cesta de consumo de los turistas que visitan un país, una región o un municipio en un periodo determinado. Aunque puede haber mercados locales en los que los compradores sean mayoritariamente turistas, en general la demanda turística se combina con la de la población local. Un número relativamente elevado de turistas altera el equilibrio de precios y cantidades consumidas en el mercado local, con la aparición de externalidades: positivas para algunos (por ejemplo, el aumento de los precios de los inmuebles, que incrementa la riqueza de sus propietarios) y negativas para otros (el encarecimiento de los bienes y servicios locales para el conjunto de la población). Si un territorio (municipio o región) se convierte en un destino turístico atractivo, con una oferta relativamente inelástica, la productividad puede aumentar únicamente por un efecto precio. Sin embargo, este aumento de la productividad no garantiza una mejora del bienestar de la mayoría de la población local si su renta no crece en la misma proporción que el nivel de precios, sin contar con el deterioro adicional derivado de la sobreexplotación del capital natural, a causa del aumento de visitantes.

En el cálculo de la productividad aparente del trabajo por países, la OCDE utiliza como numerador el valor añadido (o el PIB) medido en dólares constantes y ajustado por diferencias en la paridad del poder adquisitivo entre países. El objetivo es aislar el efecto de las diferencias en el nivel general de precios y medir la productividad con un output medido en términos «reales». Por eso, sugeriría que en las comparaciones de productividad regional se tuvieran en cuenta las diferencias en paridad de poder adquisitivo entre países como Suiza y Grecia, por ejemplo.

Si se pone el foco en el denominador de la ecuación, para un numerador dado, la productividad del turismo aumenta cuando es posible generar el mismo valor añadido con menos horas trabajadas. Este resultado se puede lograr por diferentes medios, cuya efectividad

dependerá de la tecnología y de la capacidad de gestión. Por ejemplo, mediante un mayor uso de capital en sustitución del trabajo, o a través de mejoras en la organización del trabajo y en la calificación profesional de los trabajadores. Si las empresas eligen la combinación de factores productivos con el criterio de minimizar costes, la relación entre capital y trabajo dependerá inversamente de los precios relativos de ambos factores y de las elasticidades del output respecto a los inputs en la función de producción. La calidad de la gestión y la calificación de los trabajadores se ajustarán a la retribución del trabajo directivo y a la rentabilidad del capital humano incorporado en las personas. En mercados orientados exclusivamente a turistas, la tecnología de producción, los salarios, los beneficios y las calificaciones de los trabajadores responderán a las características específicas de la demanda turística. Sin embargo, del mismo modo que la demanda turística se superpone a la demanda de los residentes, la oferta de trabajo destinada a producir bienes y servicios turísticos se superpone a la oferta de trabajo en actividades no turísticas.

En mercados locales con una oferta de trabajo relativamente rígida, la presión turística tenderá a elevar los salarios y el coste laboral en general para todos los sectores. Los trabajadores se beneficiarán del aumento salarial, pero las empresas de los sectores no turísticos verán incrementados sus costes y pueden ver amenazada su viabilidad; nuevamente, aparecen ganadores y perdedores. La propuesta de aumentar el salario mínimo encarecerá el coste laboral de los proveedores turísticos y, *ceteris paribus*, inducirá a una mayor intensidad de capital y a un incremento de la productividad laboral (no necesariamente de la productividad total) en las actividades turísticas. No obstante, la subida de salarios afectará también a los sectores no turísticos. Si estos sectores generan beneficios suficientes para absorber el aumento de costes, la sustitución de trabajo por capital y el consiguiente aumento de la productividad laboral se generalizarán en el conjunto de la economía. Si, en cambio, el incremento de costes no se puede absorber ni trasladar a precios, algunas empresas cerrarán, aumentará la oferta de trabajo disponible para atender a la demanda de servicios turísticos y frenará la presión salarial hasta lograr un nuevo equilibrio. El resultado final será diferente si, paralelamente al aumento de la demanda de ocupación turística, se produce un incremento de la oferta de trabajo vía inmigración, de forma que los salarios no aumenten y los trabajadores locales permanezcan en la misma situación o incluso empeoren a causa del aumento de precios y otras externalidades negativas.

La industria turística es global, pero los mercados turísticos están altamente segmentados, tanto por diferenciación vertical (diferencias en la disposición a pagar de segmentos de clientela con diferentes niveles de renta) como por diferenciación espacial (los costes de transporte limitan la sustitución entre mercados con la misma disposición a pagar). Incluso dentro de Cataluña, esta diferenciación —especialmente la vertical— complica el análisis de la productividad del turismo como guía para la mejora del bienestar. El numerador y el denominador de la productividad se determinan simultáneamente como parte de un equilibrio de decisiones individuales que varía con el ciclo económico, la tecnología, la regulación y el nivel de renta, lo que dificulta la evaluación del impacto potencial de las políticas públicas formuladas desde un enfoque de equilibrio parcial, sobre todo cuando el turismo ya tiene un peso significativo en la economía. Coincidimos con el documento en la necesidad de

reflexionar sobre el impacto del turismo en el bienestar de las personas que viven en Cataluña, en España y en el mundo, ya que al turismo se le atribuye una parte relevante de las externalidades globales, como las emisiones de CO<sub>2</sub>. Consideramos, aun así, que esta reflexión se debe realizar dentro del marco teórico de la economía del bienestar, apoyada en modelos de equilibrio general que incorporen las externalidades generadas por el turismo a todos los niveles y que permitan evaluar adecuadamente los efectos sobre el bienestar de las políticas públicas destinadas a su internalización. El documento contiene análisis y propuestas que deben formar parte de este estudio de mayor alcance que creemos necesario abordar.

## 5. Resumen del debate sobre turismo y productividad

La sesión celebrada el pasado 5 de noviembre, moderada por Xavier Vives, sirvió como punto de partida para una reflexión sobre el modelo turístico catalán. El documento base presentado por Miquel Puig, que diagnostica el turismo como una actividad estructuralmente de baja productividad y propone la restricción de la oferta como principal palanca de mejora, actuó como catalizador de un debate rico. Las intervenciones, tanto las presenciales durante la discusión como las recibidas posteriormente por escrito, han matizado, ampliado y, en ciertos aspectos clave, relacionados con la innovación y la definición sectorial, contradicho las tesis iniciales. A continuación, se presenta una síntesis narrativa del resto de aportaciones no expresadas en los artículos de la sección anterior, con un énfasis en la dimensión productiva del sector.

### **La naturaleza del «sector»: límites, atractivo y complejidad**

El debate se abrió con una cuestión conceptual de gran importancia planteada por José Antonio Donaire. Donaire cuestionó la propia existencia del «sector turístico» como categoría estanca, argumentando que utilizar este término puede llevar a errores de diagnóstico. Según su razonamiento, la actividad turística activa y desactiva estructuras económicas complejas e interrelacionadas; funciona como un sistema de «ruedas dentadas» en el que no se puede aislar una pieza sin afectar al conjunto. Esta visión contrasta con la aproximación más sectorial de Puig, y sugiere que la productividad no se tendría que medir solo en términos de hostelería y restauración, puesto que el turismo impacta en ámbitos tan variados como la cultura, el transporte aéreo o la industria agroalimentaria.

En relación con las tesis de Puig sobre la necesidad de límites, Donaire mostró una convergencia significativa, admitiendo que los destinos funcionan mejor con límites fijados,

ya que eso fuerza al crecimiento a depender de variables cualitativas y no de volumen. Sin embargo, discrepó en la mecánica de precios como única solución, y alertó sobre las implicaciones éticas de eliminar la clase media del mercado turístico. Donaire redefinió el concepto de ciudad turística, prefiriendo el término «ciudad atractiva»; ciudades como Barcelona, Londres o Singapur atraen a turistas por el mismo motivo que atraen talento, inversión y congresos.

Esta visión de la complejidad sectorial fue reforzada por Ángel Díaz, quien recordó que la economía del visitante va mucho más allá del alojamiento, y que históricamente la competitividad española se había basado en la eficiencia de costes, un modelo que ahora muestra señales de agotamiento. Díaz también introdujo una variable crítica para la productividad: la estructura empresarial. Siendo un sector formado en un 99 % por pymes, la capacidad de generar economías de escala y de innovar se ve estructuralmente limitada en comparación con sectores más concentrados.

### **El papel de la innovación y la tecnología: un punto de divergencia**

Uno de los puntos de mayor fricción intelectual respecto al documento de Puig fue el papel de la tecnología y la innovación. Mientras que la tesis de Puig sugiere que el turismo es una actividad con poco margen para la mejora tecnológica, dado su componente de servicio personal, varios expertos discreparon de esta visión y defendieron que la innovación es un vector clave para la productividad.

Donaire afirmó que cree en la innovación turística, y aspira a que Barcelona se convierta en un centro exportador de conocimiento en este ámbito, citando el ejemplo de las soluciones vistas en la Smart City Expo. En esa misma línea, Xavier Ferràs calificó de errónea la idea de que «todo está inventado» en turismo. Ferràs aportó datos sobre la existencia de más de 25.000 start-ups en el ámbito turístico a nivel global, sugiriendo que Cataluña tiene activos suficientes para innovar y posicionarse en segmentos de mayor valor añadido.

Desde una perspectiva tecnológica aplicada, Faustino Cuadrado insistió en que no nos podemos «olvidar de la tecnología», señalando que la inteligencia artificial es fundamental para conocer el comportamiento del turista y mejorar la excelencia en la ejecución del servicio, lo que impacta directamente en la productividad. Xavier Cubeles fue más allá, criticando que la afirmación sobre la falta de innovación diluye la realidad de subsectores intensivos en tecnología dentro del turismo, como la intermediación, los servicios audiovisuales y los servicios TIC. Para Cubeles, una estrategia de mejora de la productividad tiene que pasar necesariamente por potenciar estas actividades de alto valor añadido vinculadas al turismo. Antoni Bernabé complementó esta visión, identificando la digitalización (IA, Big Data, IoT) no solo como una herramienta de marketing, sino como un elemento clave para optimizar la gestión empresarial y la sostenibilidad, factores determinantes para la competitividad futura, y señala que la necesaria transformación digital y sostenible del sector turístico en Cataluña requiere políticas públicas y un sólido y dinámico ecosistema de innovación, tecnología y conocimiento turístico, que impulse y facilite el acceso de destinos (DMO) y empresas

(especialmente pymes y microempresas) a soluciones innovadoras, herramientas digitales y capacidades que permitan avanzar en este proceso.

Salvador Anton coincide en que el turismo es un valor estratégico, y propone una visión en la que la actividad turística se tiene que integrar en el impulso reindustrializador del país. Anton plantea que el turismo puede actuar como tractor de otros sectores industriales y tecnológicos. Identifica oportunidades claras en la vinculación del turismo con las tecnologías digitales, ambientales, del bienestar y del mantenimiento del patrimonio. Esta visión contrasta con la percepción del turismo como una «isla» de baja productividad; propone, en cambio, que la concentración de «masa crítica innovadora» en los destinos puede transformarlos en polos de innovación.

Además, Anton subraya la necesidad de reformular la experiencia del visitante, especialmente en destinos maduros de litoral, para evitar la dinámica basada exclusivamente en volúmenes. Propone «alternativas disruptivas» para la costa catalana, imaginando nuevos escenarios que combinen residencia, producción, comercio y ocio, alineados con la economía del conocimiento. En el ámbito laboral, advierte que la automatización y la digitalización reconfigurarán las oportunidades laborales, creando nuevos perfiles profesionales de alto valor (digital managers, analistas de inteligencia) que requieren una adecuación formativa urgente.

La relación entre productividad turística y bienestar social fue otro eje central de la discusión. Andreu Mas-Colell introdujo una distinción entre externalidades positivas y negativas. Defendió la conectividad aérea como una externalidad positiva esencial que no se debería sacrificar, ya que beneficia al conjunto de la economía y la atracción de talento. Mas-Colell situó el problema de la vivienda como la externalidad negativa principal, pero matizó que la solución pasa por políticas de vivienda y transporte más ambiciosas, no necesariamente un decrecimiento turístico *per se*.

Jordi Galí, por su parte, advirtió que los aumentos de productividad en el sector, ya sea vía precios o calidad, no se traducirán automáticamente en aumentos de salarios a causa de la existencia de un «ejército de reserva» de mano de obra inmigrada dispuesta a trabajar por salarios de subsistencia. Galí coincidió con el análisis de las externalidades negativas, y señaló que la competencia por el espacio físico (para dormir) entre turistas y residentes ha contribuido a agravar la crisis de la vivienda, además de provocar bastantes molestias a muchos ciudadanos que la sufren.

Desde una perspectiva empresarial, Roser Roca señaló que la Cataluña interior y rural está infrautilizada, sugiriendo que una estrategia de desconcentración hacia un turismo premium y sostenible fuera de Barcelona podría aligerar la presión y mejorar el valor añadido global. Anna Torres reforzó esa idea, pidiendo políticas orientadas a objetivos de sostenibilidad (desestacionalización, desconcentración) y no al crecimiento cuantitativo, poniendo énfasis en la necesidad de romper con el modelo «business-as-usual» para mejorar las condiciones laborales y la equidad de género.

Pedro Aznar introdujo matices importantes sobre cómo se mide y se entiende la productividad, señalando que la especialización del destino (urbano vs. relajación) supone

niveles de inversión de capital muy diferentes, lo que distorsiona las comparaciones de productividad aparente. Aznar sugirió que hay que analizar la distribución de los salarios dentro del sector para tener una imagen más precisa, ya que la media puede ocultar disparidades relevantes entre perfiles universitarios y no calificados.

Finalmente, Xavier Ferràs propuso una estrategia dual para elevar la productividad: potenciar el turismo experiencial de gama alta y el turismo profesional/científico (como el MWC), y limitar progresivamente el turismo low cost. Esta visión se alinea con la idea de «gestionar lo transitorio» hacia un modelo de más valor añadido.

En síntesis, si bien hay un consenso generalizado sobre el diagnóstico de Puig en cuanto a la necesidad de poner límites al crecimiento cuantitativo y gestionar las externalidades negativas, existe una discrepancia significativa respecto a las palancas para mejorar la productividad.

Mientras que la tesis inicial fía la mejora de la productividad casi exclusivamente al aumento de precios derivado de la escasez (restricción de oferta), un nutrido grupo de comentaristas defienden que la innovación tecnológica y la transformación del modelo productivo tienen un papel determinante en esa mejora. Rechazan la noción de que el turismo sea intrínsecamente «poco tecnológico» y abogan por una estrategia que integre el turismo en la economía del conocimiento, aprovechando su capacidad de tracción sobre otros sectores industriales y digitales.

Así mismo, se identifica que el aumento de la productividad no resolverá por sí solo la precariedad salarial sin intervenciones en el mercado laboral, y que cualquier estrategia debe tener en cuenta la compleja realidad de las pymes y la necesidad irrenunciable de mantener la conectividad internacional. En definitiva, las aportaciones sugieren una línea de trabajo que no solo busque la contención, sino también la sofisticación tecnológica y la integración industrial del turismo como vía para la convergencia en productividad con Europa.

## 6. Propuestas para la continuidad del debate

Si la primera fase de esta reflexión impulsada por el Cercle d'Economia ha servido para situar la productividad turística en el centro de la agenda económica y para diagnosticar el agotamiento del modelo de volumen, la siguiente fase debe tener una vocación claramente analítica. Las divergencias detectadas entre los expertos y las tensiones intelectuales no resueltas sugieren que no estamos en disposición de cerrar el debate con recetas simples.

Para transformar el diagnóstico en una estrategia de país sólida, el IPI propone pasar de las intuiciones a las evidencias. Esta agenda abierta pretende dotar el debate de la profundidad técnica y empírica necesaria para superar los dilemas planteados.

### **Refinamiento metodológico: medir bien para diagnosticar mejor**

El debate ha evidenciado que las métricas actuales son insuficientes para capturar la complejidad del fenómeno turístico. Existe el riesgo de quedar atrapados en paradojas aparentes si no se afina el instrumental de medición. Por lo tanto, la primera prioridad debe ser resolver las discrepancias técnicas sobre cómo cuantificar la productividad real del sector.

En primer lugar, hay que superar la ilusión nominal. Tal como ha señalado Vicente Salas, las comparaciones internacionales basadas en euros corrientes pueden llevar a errores de diagnóstico si no se ajustan por la paridad de poder adquisitivo (PPA). Por ejemplo, se debería determinar qué parte del diferencial de productividad con los Alpes u otros destinos líderes es genuinamente una cuestión de eficiencia y qué parte es simplemente un reflejo del nivel general de precios de la economía.

En segundo lugar, se debe incorporar la intensidad de capital a la ecuación. La métrica tradicional de valor añadido bruto (VAB) por hora trabajada puede dar una imagen distorsionada de un sector que, en sus segmentos de calidad, requiere inmobilizaciones importantes en activos inmobiliarios y tecnología. Hay que explorar indicadores de productividad total de los factores (PTF) que integren tanto el trabajo como el capital, para entender si la baja productividad aparente es un problema de gestión o una característica estructural de la composición de los activos del sector.

Finalmente, y siguiendo la línea apuntada por varios autores, se debe realizar un esfuerzo para modelizar el «valor real» del turismo mediante modelos de equilibrio general que incorporen las externalidades. Eso supone cuantificar económicamente tanto los activos «invisibles» (conectividad aérea, atracción de talento, sostenimiento de equipamientos culturales) como los pasivos sociales (presión sobre la vivienda, costes de limpieza y seguridad). Solo así podremos hablar de productividad en términos de bienestar ciudadano agregado y no solo de rentabilidad empresarial.

### **La segmentación: de lo abstracto a lo concreto**

El debate ha demostrado que hablar de *turismo* en abstracto es analíticamente poco útil. La segunda línea de trabajo debe ser, por lo tanto, una segmentación sistemática de los datos.

Necesitamos una radiografía cuantitativa que separe los subsectores. Hay que distinguir entre el turismo vinculado en parte a los negocios y el vacacional; y dentro de estos, diferenciar entre el segmento *prémium* y el *low cost*. Es fundamental conocer qué peso real tiene hoy el segmento de alta productividad que describen expertos como Aspachs y Matutes dentro de la economía catalana. Nos permitirá responder a una pregunta clave: ¿estamos ante

un problema sistémico generalizado o ante una cola de distribución de empresas marginales que lastran la media?

Esta segmentación también debe ser territorial. Las dinámicas de Barcelona, con una marca global y oferta concentrada, son diferentes de los destinos de costa con oferta atomizada. Elaborar una tipología de destinos turísticos catalanes permitiría evaluar la idoneidad de las políticas propuestas para cada realidad.

### **Evaluación de impacto: de la teoría al empirismo**

Uno de los puntos de mayor fricción intelectual ha sido el debate entre la regulación vía cantidades (cuotas, moratorias) y la regulación vía precios (tasas). Se debería pasar de la discusión teórica a la evaluación empírica de impacto. Por ejemplo, se puede analizar con datos los efectos del PEUAT y la limitación de licencias de VUT en Barcelona.

Así mismo, es necesario validar empíricamente las relaciones causales sobre el mercado laboral. La afirmación de Miquel Puig de que la reforma laboral de 2012 fue un detonante de la caída de salarios y productividad es plausible, pero requeriría un análisis econométrico. Entender si la contención salarial fue causa o consecuencia de la pérdida de productividad es importante para diseñar futuras políticas laborales.

### **La caja negra de la empresa: inversión, gestión y capital humano**

Más allá de la macroeconomía, hay que bajar al terreno de la microeconomía para entender los mecanismos de toma de decisiones empresariales. Si hay consenso en que la mejora de la productividad supone «subir de categoría», debemos entender por qué no está pasando a la velocidad deseada.

Eso implica analizar las barreras a la inversión. Hay que estudiar como la administración puede pasar de ser un ente percibido como «limitador» a un «facilitador» de la transformación cualitativa eliminando trabas administrativas que frenan la reforma y modernización de activos. También es adecuado investigar los mecanismos de coordinación en destinos con propiedad atomizada, en los que el incentivo individual a invertir es bajo si el entorno no acompaña.

En paralelo, el capital humano merece un capítulo específico. La propuesta de convertir Cataluña en un polo de formación turística de excelencia, siguiendo el ejemplo de Suiza, requiere un análisis de la oferta formativa actual y su adecuación a la demanda real de las empresas. Tenemos que identificar si el cuello de botella es la falta de perfiles calificados o la incapacidad del sector para ofrecer carreras profesionales atractivas. Como casi siempre, la formación y disponer de talento acaban siendo una solución esencial.

### **Benchmarking: aprender de los mejores**

Finalmente, el debate se ha referido a menudo a modelos de éxito como los Alpes. ¿Cómo han conseguido estos destinos transitar hacia un modelo de alto valor? ¿Qué papel han tenido en ello la marca, la formación dual, las infraestructuras públicas y la gobernanza público-privada?

También es relevante el análisis comparado interno. ¿Por qué la productividad en Baleares es superior a la de Canarias a pesar de tener una estacionalidad mucho más marcada? Entender estas dinámicas comparadas nos ayudará a discriminar qué variables (estacionalidad, conectividad, modelo urbanístico) son realmente determinantes para la productividad y cuáles son secundarias. Esta agenda de trabajo podría servir de hoja de ruta para las instituciones y los agentes implicados, también para el IPI. El objetivo es proveer a la sociedad civil y los decisores públicos de una base analítica compartida que permita diseñar las políticas que el sector y el país necesitan.

## ¿Qué es el IPI?

La **Iniciativa per la Productivitat i la Innovació** (IPI) es un proyecto impulsado por el Cercle d'Economia que quiere ser un espacio de reflexión (**think tank**) y a la vez una plataforma de acción (**action tank**) orientada a generar cambios reales en las políticas públicas, el tejido empresarial y el modelo productivo con el objetivo de **abordar uno de los principales retos estructurales de Cataluña: la baja productividad**.

Con una mirada transformadora y vocación de impacto, el IPI nace con la voluntad de **situar a Cataluña entre las regiones más competitivas e innovadoras de Europa**.

Para conseguirlo, promueve **el análisis riguroso, el diálogo entre actores clave** y la elaboración de **propuestas concretas** que contribuyan a mejorar la eficiencia económica, la capacidad innovadora, la gestión del talento y la gobernanza del ecosistema público y privado. Siempre con un espíritu de sostenibilidad.



Carrer de Provença 298  
08008 Barcelona  
T +34 932 008 166