asociación española de profesionales del turismo

aept



TURISMO EN LA ENCRUCIJADA:

DESAFÍOS Y SOLUCIONES

EDICIÓN 2027

www.aept.org

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización previa y expresa de la AEPT.
(el año de la edición, el nombre del titular del copyright, el número de ISBN junto a su código de barras, y el número de depósito legal o registro de propiedad correspondiente)

Presentación

Hace dos años la Asociación Española de Profesionales del Turismo (AEPT) decidió tomar la iniciativa para dejar constancia de los grandes desafíos que debe afrontar el turismo en los años venideros, ante la percepción generalizada de fin de etapa. Esperamos que se convierta en una referencia que inspire y atraiga a profesionales y jóvenes hacia el mundo fascinante del Turismo.

El que fuera Secretario General de la OMT (ahora ONU Turismo), Taleb Rifai, solía hablar de la "Revolución del Turismo", comparable a la Revolución Industrial y a la Revolución de las Comunicaciones, al referirse al aumento exponencial del Turismo desde la segunda mitad del S.XX, cuando esta actividad dejó de estar reservada a las clases más adineradas. No le faltaba razón, si se considera la influencia del Turismo en sociedades, territorios y economías.

Transcurrido un cuarto de siglo XXI, el Turismo se ha consolidado como uno de los sectores económicos que más crece en el mundo, siendo una de las principales fuentes de ingresos de las economías en desarrollo (ONU Turismo). Según los datos del WTTC, se prevé que en la próxima década el Turismo aporte uno de cada tres nuevos empleos creados en el mundo, suponiendo en la actualidad un 10% del empleo a nivel mundial.

La gran crisis mundial provocada por la pandemia de Covid19 se hizo sentir especialmente en el mundo del Turismo, suponiendo un punto de inflexión, que parecía iba a favorecer un cambio de hábitos tanto en la población como en las empresas turísticas. Sin embargo, seis años después, el Turismo se ha recuperado con fuerza creciente y los interrogantes se multiplican, en la búsqueda de rentabilidad para personas y territorios.

A la preocupación surgida por la Pandemia y la posibilidad de que se repita, se une la creciente preocupación por el medioambiente y el vertiginoso desarrollo de la tecnología, provocando inseguridades, mientras el aumento de los números indica que se necesita encauzar las actividades turísticas para conseguir equilibrio, la recuperación de prestigio -sobre todo entre los más jóvenes- y un pleno compromiso con la sostenibilidad, en lo que se ha venido a llamar Turismo Regenerativo. No hay que olvidar que donde hay turismo hay intercambio cultural, conocimiento, estabilidad social y respeto. Sin la faceta humana, el turismo no permanece.

Desde AEPT queremos incitar a la reflexión conjunta, partiendo de la situación actual y planteando las preocupaciones a futuro.

Para esta labor hemos contado con la colaboración de asociados y expertos en diferentes áreas profesionales que se recogen en cada capítulo este libro: Gemma Aranda, Silvia Avilés, Ana Bariain, Mercedes Carreño, Iñaki Collado, Anselmo de la Cruz, José María de Juan, José Carlos de Nicolás, Andrés Encinas, Emilio Gallego, Loli García, Álvaro Manuel Graciani, Rafael Guzmán, Carlos Lope, Jesús Morón, Luis Orive, Jimmy Pons, Alfredo Serrano, Estrella Sobrino y Santiago Vallejo.

A todos ellos nuestro más profundo agradecimiento.

Junta Directiva de la Asociación Española de Profesionales del Turismo

Índice

Presentación 1
Junta Directiva de la AEPT

1.- Índice 3

2.- Alojamientos y restauración
2.a. Hotelería 4
Andrés Encinas

2.b. Alojamientos Extrahoteleros 16
Álvaro Manuel Graciani

2.c. Alojamientos Rurales 27
Estrella Sobrino

2.d. Campings 34
Ana Bariain

2.e. Restauración 39
Emilio Gallego y Carlos Lope

3.- Organizadores de Viajes
3.a. Agencias de viajes 44
José Carlos de Nicolás

3.b. Viajes Corporativos 53
Loli García

3.c. MICE 57
Iñaki Collado

4.- Guías Turísticos 68
Jesús Morón

5.- Transporte
5.a. Transporte aéreo 79
Gemma Aranda

5.b. Transporte marítimo 84
Alfredo Serrano

5.c. Transporte por carretera 96
Luis Orive

5.d. Transporte por ferrocarril 101
Carlos Lope

6.- Marketing e innovación tecnológica
6.a. Marketing turístico 108
Jimmy Pons

6.b. Plataforma de venta online 117
Anselmo de la Cruz

6.c. Innovación tecnológica 121
Silvia Avilés

7.- Gestión pública y sostenibilidad
7.a. Administraciones 129
Rafael Guzmán

7.b. Sostenibilidad 143
José María de Juan

8.- Enseñanzas turísticas 158
Mercedes Carreño

Carta del presidente y Agradecimientos 170
Santiago Vallejo*,*
Presidente de la AEPT

2.- Alojamientos y restauración
2.a. Hotelería



Andrés Encinas
Asesor de Gestión y Desarrollo Hotelero
Profesor Master Internacional de Turismo, Universidad Rey Juan Carlos

Tras años de dificultades en la Economía Mundial, España cierra un año 2025 con orgullo por los datos que muestran lo superado, y unos desafíos para el 2026 y siguientes para los que proponemos soluciones con expectativas positivas en la defensa de la magnífica posición que nuestro país ocupa en el contexto mundial del Turismo en general y en el caso que nos ocupa ahora en estas reflexiones, de los hoteles en particular.

El sector hotelero español enfrenta desafíos estructurales que significan retos para el fortalecimiento de lo conseguido e impulso con rigor y profesionalidad para ratificar un futuro próspero.

Este informe enumera desafíos concretos y propone soluciones acordes, efectivas, realistas, basadas en experiencias nacionales e internacionales de éxito en nuestro sector, proporcionando un marco de acción que ratificaría a la hotelería española en los primeros lugares del liderazgo global.

Nos queda una importante puntualización reiterada y no atendida; es el hecho cierto de recordar que tradicionalmente el Turismo salió en ayuda del equilibrio de la Balanza de Pagos de España. Su aportación al PIB nacional siempre nos hizo creer que debemos insistir en requerir por parte de las autoridades mayor atención de la que han venido prestando cada año.

Lamentable y generalmente hablando, nuestras autoridades se dejan llevar por esa aparente no necesidad de prestar atención a empresas, grandes, pequeñas, asociaciones, lobbies turísticos que hacen demanda de ayuda necesaria y más en tiempos de dificultad como los recientemente sufridos.

El éxito requiere mucha atención para no ser efímero. La llamada “gallina de los huevos de oro”, un bien tan importante a nivel nacional requiere visión, atención, seguimiento estatal, global, para que quienes estamos en ello trabajemos con planes de futuro, no sólo en el corto plazo político cuatrienal sino en medios y largos plazos que darían confianza, fortalecerían, asegurarían el éxito de nuestro sector.

Desafío 1: Competencia internacional creciente

Nuestra posición actual es de privilegio y orgullo, ganados a pulso al conseguir una planta hotelera apreciada por ser buena en sus aspectos físicos y de calidad en aspectos de servicio, a unos precios muy competitivos.

Sin duda está habiendo un cambio de paradigma en la apuesta por moderar la cantidad de turistas y primar más la calidad.

A nadie se le oculta que el éxito de un negocio está en conocer el propio y sin duda alguna mantener una visión certera de como la competencia se desenvuelve con el suyo.

Cada vez más, los hoteles en España compiten con destinos europeos y mundiales. Atención a los países que quieren posicionarse destacados en turismo, llegan con productos nuevos e ilusión, precios competitivos, servicios innovadores y atención de calidad: debemos observarlos, más que nunca, con requisitos como humildad, rigor, profesionalidad y ambición, conscientes de la ventaja que la experiencia nos proporciona y hemos de seguir desarrollando en nuestros establecimientos y con nuestros equipos apoyando un marketing coordinado de hotel, empresa, destino, comunidad y país.

Solución 1: Competencia internacional creciente

- Asegurar la actualización de destinos, evitar el envejecimiento y deterioro mediante el mantenimiento o inversión en establecimientos, infraestructuras, carreteras y transportes incluso en transformación y puesta al día total de los propios destinos como demuestran éxitos recientes.
- Alto nivel de calidad en la infraestructura hotelera y formación del personal consiguen elevar la calidad del servicio y permiten aumentar el nivel de ingresos.
- Desarrollo de propuestas de valor únicas, desde el previo estudio de mercado para ver la cualificación del futuro establecimiento nuevo o a renovar, hasta el desarrollo de los distintos servicios que los clientes del destino requerirán, la arquitectura, tipo de construcción de los hoteles en función de una mejora constante que aporte positivamente al destino en el que nos enmarquemos.
- Establecimiento de estrategias de diferenciación, especialización y gestión para mantener la cuota media de los hoteles de nuestra categoría en la zona o mejorar la cuota media que el mercado ofrezca a nuestra llegada: aspirar a servicio premium, con la máxima de aplicarlo adecuadamente en la relación calidad-servicio-precio. Hoteles budget con menor precio no significan menor calidad sino menor número de servicios, pero siempre con calidad de atención en todos ellos.
- Actuar en establecimientos con visión de zona para que lo individual impacte en el conjunto, potenciar por tanto la relación con las asociaciones gremiales, colaborar con administraciones locales, comunitarias o nacionales según ámbito al que

comercialmente queramos llegar con los establecimientos, con el destino y a los emisores de los que queramos recibir clientes, dando continuidad o buscando transformación y cambios en la segmentación.

Desafío 2: Carencia de Personal

Necesidades perentorias:

- Captación de nuevo talento.
  El sector hotelero se ve obligado a competir con otros sectores y lo hace necesitando captar talento. No es tarea fácil desde el momento en el que los horarios y días de trabajo no coinciden siempre precisamente para facilitar momentos de conciliación familiar, como suele suceder en otros sectores, pero teniendo identificados los desafíos, sabremos encontrar las soluciones más adecuadas como de hecho y antes se vino haciendo.
- Disminuir la alta rotación de personal.
  Desde el punto de vista operativo hay dificultad para cubrir puestos cualificados en prácticamente todos los departamentos (dirección, recepción, *revenue management*, *yield*, comercial, pisos, cocina, limpieza, F&B, mantenimiento, analistas operativos, etc.).
- Disminuir las bajas laborales.
  Su elevado porcentaje hace que tenga un elevado impacto en resultados de Calidad y económicos. Necesidad de colaboración empresarios, mutuas, sindicatos, etc.

La rotación elevada genera sobrecarga de trabajo en la plantilla permanente. Los contratos temporales, los servicios externalizados, la estacionalidad representan generalmente salarios bajos que fomentan la desmotivación y rotación frecuente.

Todo ello afecta a:

- Calidad de los establecimientos que no sólo tienen muy difícil la mejora, sino al contrario, pueden verla sensiblemente perjudicada.
- Costes generales más elevados por lo que supone esa mayor dedicación y esfuerzo a la solución de los desafíos señalados.
- Salud laboral de los empleados perjudicada y costes de personal más elevados.

Reflexión 2: Carencia de Personal

Nuestro Sector requiere proyectar una imagen más positiva, acorde con la atracción y satisfacción que realmente consigue entre tantísimos profesionales que nos dedicamos a ello. Captación, formación, desarrollo deben ser actuaciones con mensajes de caminos claros para fidelizar y atraer a nuestro presente y futuro equipo humano.

El cambio realizado en tantos puntos a lo largo del tiempo ha llevado a muchas transformaciones positivas que sin embargo no se reflejan en todos los ámbitos.

En bastantes de los puntos que extraigamos de nuestro propio análisis seguro pondremos el signo de realizado, pero quedan pendientes otros y además la comprobación de que lo hecho haya sido realmente en todo el Sector.

No basta con que las grandes compañías (y no todas) lo hayan comenzado incluso lo tengan avanzado.

Si dejamos a los pequeños, a los medianos (no todos han quedado atrás), no lo habremos conseguido. Aquellos que no se unieron al avance, lastrarán la imagen y calidad que el sector entero debe dar y que es fundamental para cambiar y conseguir la solución al desafío de la actual carencia de personal.

Sabemos dónde fallamos, pero a menudo podemos no tener a quien lidere la transformación. O quizás no tenemos a quien sepa y pueda convencer con razones que son poderosas. O quizás no tenemos a quien sepa y pueda tener la firmeza de analizar, convencer y acometer los desafíos.

Se trata de solucionar: propietarios, directivos, jefes de departamento, todos somos responsables en el sector, desde la selección, contratación, bienvenida, desarrollo y salida para hacer/construir/desarrollar unas bases que sean presente y futuro de nuestro Sector.

Se trata de solucionar, de emprender decidida acción, con preparación, rigor y empuje de las asociaciones profesionales, empresariales, entidades formativas, sindicatos y autoridades políticas.

Falta claridad desde el principio; hay tendencia a “dar por entendidas las cosas” y sin embargo, hay que creer en la gente, en hacerlos nuestros, en hacerlos “nuestro personal” hay que explicar/formar desde el principio para evitar dudas y confusiones, para que sepan lo que se espera de ellos y sientan satisfacción cuando lo consiguen.

Nadie va a venir y sentirse satisfecho si no tiene información clara y precisa del puesto de trabajo, días de trabajo, horarios, días libres, días de vacaciones, cuando disfrutarlas, labores a realizar en el puesto de trabajo, salario bruto, salario neto, día de cobro.

Hay muchas empresas, especialmente las grandes a las que esta mención les puede sonar a histórica/pasada, hay muchas otras de distintos tamaños a las que, honradamente, sabemos viene bien el recordatorio y la petición de necesaria revisión y puesta en funcionamiento de estos puntos que tanto significan para la captación de talento y la motivación/retención del personal.

Solución 2: Carencia de Personal

- Puntos fuertes y puntos de mejora. Realicemos rigurosa relación de ellos en nuestros programas de RRHH (recursos humanos) / RRLL (relaciones laborales).
  Si los puntos de mejora deben ser acometidos por estar afectando negativamente a los procesos de contratación y desarrollo, habrá que acometerlos sin demora.

- Programas de formación continua específicos para atraer personal externo:
  Indicar en qué consisten (por departamentos, si se permiten o se fomentan cambios de departamento), cuando se imparten, requisitos y efectos favorables que encontrarán uniéndose al Sector y a nuestra empresa.
- Programas de formación continua específicos para personal interno:
  Necesidad absoluta e imperiosa de creer en el personal propio y desarrollar, motivando a quienes tienen inquietudes profesionales.

A destacar para ambos puntos anteriores: necesidad de exigir mayor nivel de idiomas (obligado inglés y otros idiomas priorizar en función de la procedencia de turistas).

- Estatales o Autonómicas: Ayudas económicas y en la regulación de los tiempos de formación del personal, quien asume los costos de estos tiempos obligatorios con control efectivo de su cumplimiento.

Hoy por hoy se está convirtiendo en una fortaleza recurrir al personal interno para evitar la carencia de personal. Una fortaleza, sin duda forzada por las dificultades de encontrar relevos fuera pero también por las virtudes que "descubrimos" en el personal interno pues tiene ya la cultura de empresa, el orgullo de pertenencia a ella.

Encontramos entre ellos valedores seguros para los departamentos de RR.HH. y la dirección, que deben buscar/encontrar en cada jefe de departamento a alguien que sea capaz de desarrollarse al tiempo que desarrollan a otros que les sustituyan cuando la empresa los promueva, reteniéndoles dentro del propio establecimiento o en cualquier otro de la cadena.

- Director responsable de felicidad o *guest experience* para empleados, quien velaría por la experiencia del cliente interno (empleado), se aloje (especial atención a estado de sus instalaciones) o no en el establecimiento.
- Responsable de programas de formación (externa e interna). Aseguradores de que los programas se cumplen.
- Responsables de la formación (o embajador) de personal nuevo, que por rotación o bajas se han debido incorporar de forma urgente (alterna función con anterior puesto).

Desafío 3: Sostenibilidad y eficiencia energética

El impacto ambiental y la creciente demanda de clientes conscientes de contribuir a mejorar nuestro mundo, están calando cada vez más en la sociedad. Muchas empresas lo tienen asumido hasta el punto de tener ya en sus comités ejecutivos a personas específicamente encargadas de asegurar los criterios conocidos como ESG (*Environmental, Social & Governance*) o ASG (Ambiental, Social y Gobernanza).

Estas prácticas sostenibles, así como la regulación europea sobre eficiencia energética obligan a los hoteles a poner muy especial atención y la correspondiente inversión en procesos verdes, con retornos en reconocimiento y resultados económicos en un mercado, como se ha dicho, cada vez más demandante y concienciado.

Se ha avanzado en muchos procesos, pero debemos reconocer que seguimos pendientes de que se haga realmente general en todo el sector y en la propia sociedad. Debemos conseguir que la obligación de llevarlas a cabo sea por convencimiento de la sociedad y del sector.

Fundamental la labor de las administraciones locales revisando el buen funcionamiento de aquello que les compete, por ejemplo señalamos el manido recurso de mencionar como prácticas mejorables la básica e importantísima tarea de la recogida de basuras y el destino y separación adecuados de los distintos productos para su reciclaje: que no sólo se pida a ciudadanos y empresas aseguren que cada desecho vaya a su color asignado sino que desde su recogida el proceso siga garantizando el cumplimiento de la normativa evitando la mezcla de materiales antes ya separados.

Solución 3: Sostenibilidad y eficiencia energética

- Implementación de certificaciones ambientales.
- Fomentar la implantación de programas que miden resultados por objetivos para comunicar el éxito de las acciones y motivar al personal de los establecimientos.
- Reducción de consumo de agua y energía.
- Promoción de turismo responsable.
- Carteles formativos en habitaciones vía asociaciones hoteleras para unificación de imagen.
- Inspecciones asegurando reciclaje en lugares donde se recoge y donde se tira basura.

Desafío 4: Digitalización insuficiente e incorporación de IA

Podríamos dividir su implantación según tres distintos niveles de establecimientos:

- Nivel Base o Pequeñas Empresas: Sorprende aún ver la cantidad de pequeños establecimientos que trabajan mediante procesos manuales o con sistemas obsoletos sin conectividad, limitada capacidad de marketing, gestión de reservas y análisis de datos.
  Ello significa nula o muy reducida posibilidad de hacer análisis de cualquier tipo con los cuales se pudiera gestionar, es decir, tomar decisiones en los distintos ámbitos para dirigir con rigor el negocio.
- Nivel Medio o Medianas Empresas: Muy amplio espectro en el que encontramos desde hoteles individuales hasta medianas Cadenas Hoteleras.

Encontramos en este nivel hoteles donde se han implementado sistemas parcialmente digitalizados, que permiten estudios de competitividad comercial y económica. Entre ellos, bastantes hoteles a los que falta todavía la implementación rigurosa de procesos y procedimientos acorde con los sistemas informáticos y digitales.

Se palpa en ellos que falta aún ese punto de decisión para incorporar en la práctica del día a día lo que académicamente se sabe es correcto, pero no llega el total convencimiento como para implementarlo. Han iniciado el camino para preparar la incorporación de la IA, conscientes de que es sistema que llegó para quedarse, pero aún viven el temor de lo que supone una inversión que es costosa, no ven la certeza del retorno y por tanto con un ojo en ver que hacen y qué resultado tienen los grandes de la hotelería.

- Nivel Avanzado o Grandes Empresas: Hoteles independientes de gran nivel, Cadenas Hoteleras punteras, nacionales e internacionales, que están comprometidas con lo que supone competir en un marco exigente y por tanto conscientes de que serán comparadas. Forzadas por su propio impulso a seguir en la primera línea que están.

Solución 4: Digitalización insuficiente e incorporación de la IA.

Independientemente de esos tres distintos niveles antes mencionados, hemos de considerar que la competitividad va a existir en cada uno de ellos y sólo será en función de sus características (tamaño, número y nivel de servicios y calidad, etc.) que deberá adecuar la digitalización a su establecimiento, máxime como dicho anteriormente, con la visión de la IA ya acechando y sin querer/poder esperar a su incorporación en nuestro Sector, como de hecho ya se está incorporando.

Todos en definitiva tienen que velar por cumplir unos objetivos y hacia ellos tiene que mirar la practicidad de los sistemas que implementemos, siempre manteniendo en nuestra mente que uno de los mayores desafíos, retos, para los próximos años será mantener el equilibrio entre la automatización y el trato humano. La tecnología complementa y no sustituye la esencia del servicio hotelero.

Se nos pide una pequeña pero significativa visión de objetivos de implementación a pedir a la IA para que aporte a nuestro negocio. De una forma esquemática tratamos de mostrarlos como sigue:

- Competitividad comercial: mercados, segmentación de clientes, tarifas, etc.
- Competitividad económica: KPI’s operativos y financieros.
- Competitividad otros ratios: KPI’s funcionales, todos con impacto en los anteriores: ratios de calidad, de servicio, de personal, de consumos energía, de sostenibilidad, etc.

Definiendo un poco más por niveles, para el Nivel Base o Pequeñas Empresas: La mejora de sus sistemas, la digitalización y no mencionemos ya la IA, a menudo se convierte en una montaña difícilmente salvable, dependiendo de muchos factores pero a menudo, encontramos propiedades que, ya por edad, pueden ser poco propensos a cualquier cambio, incluso acuciados en ocasiones por la ausencia de relevo generacional, emplean el consabido "de momento voy entendiéndome con esto", es decir, no contribuyen a que la digitalización sea un hecho general, pero es que además, es que no ayudamos a que avancen cuando ven que las anunciadas subvenciones no llegaron aún para los que ya hace tiempo las habían solicitado.

Es decir, se hacen muy necesarias las ofertas de ayuda oficial para esta mejora, teniendo en cuenta la necesidad de que dicha ayuda debe llegar de forma inmediata para que no sea rémora sino impulso efectivo en el ánimo de quien quiere llevar la inversión a cabo y convencimiento final para los que pudieran mantener dudas en hacerla.

Para el Nivel Medio, Pequeñas y Medianas Empresas: Tengamos además en cuenta que la digitalización tiene una dimensión más allá del registro y salida de clientes. Necesitamos PMS realmente integrados, completos y por tanto con un costo muy sensible a contemplar; un sistema que controle las reservas, asigne habitaciones, lleve la digitalización incorporada de pre check-in, partes de policía, llaves de puertas de habitaciones, facturación de los distintos departamentos (alojamiento, F&B, Varios), Sistema de Ingresos y Gastos Operativos, con los que disponer de los resultados de los departamentos de servicios y nos muestre también el resultado operativo global del establecimiento e incluso contemple los otros gastos no operativos que faciliten automáticamente EBITDA y BN (beneficio neto) final de la operación, el día 1 o máximo el día 2 de cada mes, simplemente apretando el botón adecuado para ello, con lo que significa de rapidez y efectividad del sistema por la distribución con datos seguros a quienes hacen los análisis y toma de decisiones para la mejora de la empresa.

En cuanto al Nivel Avanzado o Grandes Empresas: Hoteles de Primer Nivel, 5 estrellas Gran Lujo Independientes y Cadenas Hoteleras de primer nivel, nacionales e internacionales, mayoritariamente tienen sus sistemas Informáticos implementados, algunas ya con la incorporación parcial de IA, avanzando en su perfeccionamiento y estudiando la relación entre coste, servicio, para la mejor toma de decisiones presentes y próximo futuro.

La evolución que muestra la IA, justifica y fuerza la necesidad de su incorporación, se nos habla de la "no espera", de la" inmediatez" de implementar el cambio ya, de aumentar la facilidad de conectividad con actuales y convertir en sistema único futuro. La experiencia sirve para recordar que quien avance primero será ejemplo y guía, pero también nos recuerda ser precavidos, florecen reticencias y prudencias pues hemos vivido etapas en que las inversiones en sistemas quedaban obsoletas demasiado pronto, con dificultades para justificar debía volverse a invertir ante la rápida evolución de los sistemas y las grandes mejoras que ofrecían en ese breve tiempo.

Afortunadamente tras la implantación de algunas medidas con IA, ya tenemos ejemplos de casos de éxitos implementados en diversas Cadenas Hoteleras Internacionales.

Cuando debemos pensar y decidir sobre la incorporación de la IA en nuestro establecimiento o empresa, es ilusionante el proceso pues queremos respuestas definitivas a preguntas hasta irreales.

Vienen al recuerdo las bases en las que siempre hemos sustentado cada avance importante, tratando de dar ideas que se salgan de la caja y comprobando que muchas, a veces casi todas, están contempladas ya dentro de ella. Reflejemos aquí algunas al menos orientativas; para un profesional muchas quizás repetidas, pero sin duda significativas como por ejemplo:

¿Qué aporta la IA a la mejora y aumento en Ventas?

- Mayor rapidez y seguridad en la automatización de canales de distribución, optimizando y priorizando tarifas y disponibilidades.
- Predicción de picos de ocupación, ajustar inventario según demanda, cancelaciones, etc.
- *Revenue Management* avanzado, sistema de precios dinámicos ya que los algoritmos de *machine learning* van a analizar la demanda, estacionalidad, competencia, etc. y ajustará tarifas en tiempo real.
- Personaliza las ofertas con *crosselling* y *upselling* automático.
- Chatbots y Robots:
  - Se aumenta el tiempo de atención al cliente, 24 horas todos los días del año, sin intervención de personas: gestionan peticiones, confirman reservas integrados en la web, redes sociales, etc.
  - Integrados con CRM y PMS, registrando preferencias del cliente para personalizar estancias futuras.
  - Asistentes de voz en habitaciones, atendiendo cualquier petición de los huéspedes sin necesidad de que alguien les atienda: mayor agilidad igual a mejor servicio.
  - Robots de Servicio, registro check-in de clientes, información turística del lugar.

¿Qué aporta la IA a la mejora y satisfacción al cliente?

- Automatización del Check-in, Check-out: reconocimiento facial, autenticación biométrica, reduciendo esperas y mejorando atención.
- Experiencia personalizada y predictiva: desde PMS o CRM anticipan necesidades del huésped, sugieren servicios y experiencias.
- Atención multilingüe y traducción automática en tiempo real en chats u otros dispositivos.
- Asistentes virtuales y control por voz: el huésped puede controlar en la habitación luces, temperatura, pedir servicios sin necesidad de contactar con Recepción.

- Análisis de sentimiento y reputación online: IA procesa en múltiples idiomas, detecta patrones de satisfacción o incidencias y orienta con acciones correctivas al instante.

¿Qué aporta la IA a la mejora y reconocimiento del personal de servicio?

- Planificación de Recursos Humanos: La IA analiza históricos de demanda, programa turnos en función de picos de trabajo y cargas laborales.
- Mantenimiento predictivo de instalaciones: La IA anticipa fallos en equipos de climatización, ascensores, iluminación, reduce costes y tiempos de inactividad.
- Gestión predictiva de limpieza y mantenimiento: La IA determina prioridades según ocupación, gustos y prioridades del cliente, su estancia etc., optimiza recursos de *housekeeping* y de mantenimiento.
- Asistencia digital y formación continua:
  - Se dispone de asistentes internos que facilitan información sobre protocolos, tareas o estándares de marca.
  - Igualmente se dispone de sistemas de aprendizaje adaptativo que ofrecen formación personalizada para cada empleado.
- Robots y Chatbots para distintos departamentos como por ejemplo:
  - Aspiración de zonas comunes, como pasillos, salones, etc.
  - Entrega de pedidos en habitaciones, *room service* u otros.
  - Traslado de material antes y después de banquetes, office a friegue.
  - Integrados en web, aplicaciones o mensajería instantánea.

Desafío 5: Estacionalidad y ocupación irregular

La estacionalidad viene siendo un desafío recurrente a lo largo de los años. España sigue dependiendo en gran medida del turismo estival, vacacional, de costa y de mercados tradicionales.

Con ello hemos alcanzados las buenas cotas actuales que sin duda deben ser base para seguir avanzando hacia cotas superiores.

La dependencia de temporadas altas provoca ingresos irregulares y dificulta la planificación de personal y mantenimiento, especialmente en el segmento vacacional.

La baja temporada genera sobrecapacidad y dificultad para mantener estabilidad de ingresos, obligando a reducir la partida de gastos a fin de contener las pérdidas económicas, especialmente como dicho, en el segmento vacacional.

Solución 5: Estacionalidad y ocupación irregular

La diversificación de mercados emisores es una práctica sobre la que se debe insistir, tratando de atraer visitantes de otros mercados.

Igualmente, para ampliar el antes y después de la temporada alta, seguir promoviendo las temporadas medias y baja.

Disponemos de multitud de atractivos para seguir mostrando la riqueza de nuestro Turismo Cultural por toda España.

También para estas temporadas y con organismos oficiales y entidades públicas, adecuar calendarios de forma que ayuden a evitar la estacionalidad.

Seguir desarrollando e incentivar los diversos tipos de turismo que contribuyan: de negocio, convenciones, congresos, salud, *wellness*, naturaleza, enoturismo, deporte, astroturismo, meditación, religioso, Red de Pueblos Mágicos y otros.

Contemplar la adecuación de costos laborales vía reducción de impuestos en estas temporadas medias y bajas para ayudar al mantenimiento de puestos de trabajo.

Desafío 6: Viviendas turísticas y Turismofobia

A raíz de la aparición de este modelo de alojamiento, en distintas ciudades y destinos turísticos, se han generado importantes conflictos entre vecinos y visitantes/turistas.

Las leyes sobre viviendas turísticas y licencias urbanas requieren un estudio amplio, legal y toma de decisiones que no perjudiquen a un bien general como es el Turismo.

En cierta medida no sólo están impactando en la competitividad de políticas y tarifas de los hoteles sino también en el sentimiento creciente de turismofobia que viene percibiéndose en distintas ciudades de España.

Impacta también y entre otras razones, por el desplazamiento de los residentes, por el deterioro del entorno local, por la sobresaturación de los destinos y determinadas áreas, por el incremento del coste de la vida.

Solución 6: Viviendas turísticas y Turismofobia

- Asesoría legal especializada.
- Cumplimiento de normativa: mismas obligaciones, mismas reglas para todos.
- Comunicación activa con autoridades locales.

No es precisamente la turismofobia algo que debamos ignorar, al contrario, es algo que debe inquietarnos.

Recordemos como en distintos puntos hemos hablado sobre trabajar con profesionalidad, rigor y humildad. No estamos para creernos que hemos llegado a destino en el objetivo de conseguir la mejora de nuestro sector turismo. Tampoco para acometer acciones como alguien que proclamaba acabar con el turismo y montar empresas, así de repente. Toda transformación profunda requiere meditado estudio y tiempo para llevarlo a cabo: seguramente ambas reflexiones faltaron a quien lo propuso.

Nosotros desde aquí apelamos a continuar en la necesidad de proceder con buenas formas, maneras, rigor, profesionalidad, actitud positiva para desarrollar el sentir de buena atención y calidad de nuestro sector hacia quienes nos honren con su elección por nuestra tierra, ya sean visitantes nacionales o extranjeros: ayudará al cambio de paradigma y fijarnos más en el aumento de ratios de calidad pues ellos nos llevarán a fijarnos más en objetivos de mejora en ingresos y no tanto en el número de turistas.

Desafío 7: Incremento de costes operativos

Todos somos muy conscientes de los aumentos que se han producido en los precios de los productos de cualquier tipo en España: cada persona individualmente en su hogar lo está experimentando.

De igual forma, pero a un nivel profesional, los hoteles se enfrentan a aumentos de sus presupuestos operativos en todo tipo de servicios y productos, como la energía, los alimentos, las bebidas, los suministros, el personal, los impuestos.

Igualmente, la inflación y la variabilidad de precios a nivel internacional tienen su impacto en esos presupuestos operativos.

Todo ello significa dificultades, imaginación y profesionalidad para cubrir expectativas de calidad en la atención, servicio al cliente, resultados económicos, pues no siempre es posible imputar esos aumentos de precio a la tarifa que ha de pagar el cliente y menos que este los acepte con alegría y satisfacción.

Solución 7: Incremento de costes operativos

- Nuevos análisis, optimización de servicios y procesos internos.
- Adopción de nuevas tecnologías que aumenten la productividad.
- Renegociación con proveedores.
- Digitalización para mejora, eficiencia energética y de recursos.

2.- Alojamientos y restauración
2.b. Alojamientos extrahoteleros



Álvaro Graciani González
Abogado, economista y consultor turístico
Codirector de Graciani Asesores y Abogados

Introducción: El valor real de las viviendas de uso turístico en España

En los últimos años, las viviendas de uso turístico (VUT) han pasado de ser una opción marginal en el panorama alojativo español a convertirse en una pieza estructural del modelo turístico nacional. Según los datos más recientes de *Dataestur* (junio de 2025), España cuenta con 351.389 viviendas de uso turístico registradas, que ofrecen 1.749.650 plazas distribuidas en más de 748.000 habitaciones. Este volumen equivale a más del 45 % de la capacidad extrahotelera y a un cuarto del total de plazas turísticas del país. Se trata, por tanto, no de un fenómeno residual o anecdótico, sino de un componente esencial de la infraestructura turística española, plenamente consolidado y con gran potencial de crecimiento.

Más allá de su magnitud cuantitativa, las VUT se distinguen por su alta aceptación entre los viajeros, tanto nacionales como internacionales. Con una valoración media superior a 8,7 puntos sobre 10, estas viviendas superan incluso a muchas modalidades hoteleras tradicionales en satisfacción del cliente. ¿Qué explica este éxito sostenido? La respuesta está en el cambio profundo de las expectativas del turista contemporáneo: hoy se busca autenticidad, flexibilidad, integración local y comodidad, especialmente en viajes en grupo o familiares. Las viviendas turísticas responden a estas nuevas demandas con un modelo de alojamiento que no solo es eficiente y competitivo, sino también más humano y participativo.

Desde una perspectiva territorial, el fenómeno presenta una marcada especialización: en comunidades como Canarias, Baleares, Cataluña o la Comunidad Valenciana, el peso relativo de las VUT supera el 30 % del parque alojativo, con especial concentración en zonas urbanas y destinos de costa. Este patrón no solo contribuye a desestacionalizar la demanda, sino que extiende los beneficios económicos del turismo a lo largo de todo el año y hacia lugares que antes quedaban fuera del circuito turístico tradicional. En los entornos rurales, la proliferación de casas turísticas gestionadas por sus propios propietarios está jugando un papel crucial en la revitalización de pueblos, la fijación de población y la preservación del patrimonio cultural y natural.

Frente a los discursos que criminalizan esta modalidad alojativa y la vinculan con la supuesta expulsión de residentes o la alteración del mercado inmobiliario, los datos desagregados y los estudios empíricos cuentan otra historia. En la mayoría de los municipios españoles, el peso de las VUT en el parque total de viviendas es aún marginal.

En cambio, su contribución a la economía local, a la recaudación fiscal, a la reactivación de inmuebles vacíos y a la generación de empleo indirecto es tangible y cuantificable. Cada viajero que se aloja en una vivienda turística consume en el entorno inmediato: compra en comercios de barrio, come en restaurantes locales, contrata servicios de proximidad, y contribuye a crear un turismo de mayor capilaridad y arraigo.

Este nuevo paradigma ha permitido que decenas de miles de pequeños propietarios, autónomos y familias de toda España se conviertan en microemprendedores turísticos. Se ha abierto así una puerta de acceso al sector para personas que, hasta hace poco, estaban excluidas del negocio turístico por la barrera de entrada que suponía la inversión en hoteles u operadores tradicionales. Hoy, cualquier ciudadano con una vivienda disponible puede participar del mercado y obtener ingresos adicionales. Para muchos, esto ha supuesto una vía de sostenimiento económico, la posibilidad de rehabilitar inmuebles familiares, pagar una hipoteca, o simplemente complementar su renta con dignidad y autonomía. Es un modelo que no solo redistribuye riqueza, sino que descentraliza el poder económico y reduce la concentración del negocio turístico en manos de unos pocos grandes operadores.

En el ámbito rural, la expansión del turismo en casas gestionadas por sus dueños ha sido un revulsivo económico sin precedentes. Según el Observatorio de Turismo Rural, el viajero que se aloja en este tipo de alojamiento gasta de media 52 euros diarios en el entorno inmediato, dinamizando tiendas, mesones, guías turísticos, actividades al aire libre y productores locales. Este flujo de ingresos está permitiendo la supervivencia económica de comarcas enteras, complementando rentas agrarias y generando nuevas oportunidades en territorios tradicionalmente olvidados por las políticas públicas y por los circuitos económicos convencionales.

Por todo ello, resulta imprescindible revisar el debate público con mayor rigor, evitando caer en simplificaciones ideológicas o alarmismos infundados. Las VUT no son una amenaza al modelo turístico ni al derecho a la vivienda; son, al contrario, una expresión legítima de la libertad económica, una herramienta de democratización del turismo y una oportunidad estratégica para fortalecer el tejido productivo del país desde abajo. Suprimir o restringir esta actividad por razones ideológicas equivale a bloquear una de las palancas más eficaces de desarrollo local y empoderamiento ciudadano que ha conocido el turismo español en las últimas décadas.

En un país donde el turismo representa entre el 12 % y el 14 % del PIB, negar el valor real de las viviendas turísticas sería tanto un error técnico como una injusticia social. Este capítulo nace con la voluntad de arrojar luz sobre la realidad del fenómeno, desmontar mitos construidos desde intereses corporativos o enfoques intervencionistas, y defender con argumentos sólidos un modelo de alojamiento que ha demostrado su eficacia, su legitimidad y su potencial transformador. Las viviendas turísticas no son el problema: son parte esencial de la solución para lograr un turismo más competitivo, justo, diverso y conectado con la ciudadanía.

Una tradición normativa olvidada: el caso de las viviendas turísticas vacacionales

A pesar de la creciente politización del fenómeno de las viviendas turísticas en la última década, no puede afirmarse que se trate de una realidad novedosa desde el punto de vista legal. Muy al contrario, el ordenamiento jurídico español ya contemplaba expresamente esta figura al menos desde la aprobación del Real Decreto 2877/1982, de 15 de octubre, por el que se regulaba la ordenación de los apartamentos turísticos. En dicho texto normativo se incorporaba, en su Capítulo V, una figura entonces denominada "viviendas turísticas vacacionales" (VTV), que venía a dar cobertura legal a un fenómeno entonces habitual en los destinos de sol y playa: el alquiler estacional por quincenas o meses durante el verano.

La clave diferenciadora entre las VTV y los apartamentos turísticos no radicaba en su ubicación —que a menudo coincidía— ni en su finalidad económica —también turística—, sino en su grado de equipamiento. Mientras los apartamentos turísticos debían contar con mobiliario, instalaciones, servicios y equipo para su inmediata ocupación (art. 1 del RD 2877/1982), las viviendas turísticas vacacionales podían ofrecerse con independencia de sus condiciones de mobiliario, equipo, instalaciones y servicios (art. 17). Por tanto, la primera distinción jurídica entre diferentes categorías de alojamiento turístico ya se basaba en la intensidad del servicio ofrecido, no en la naturaleza del inmueble o su uso esporádico o habitual.

Este criterio técnico fue confirmado años más tarde por la jurisprudencia del Tribunal Supremo. En varias sentencias dictadas en 1993, como la STS 5980/1993, la STS 5989/1993 o la STS 18952/1993, el Alto Tribunal anuló sanciones impuestas por las Administraciones turísticas autonómicas al considerar que no se había acreditado que los inmuebles explotados como alojamiento turístico cumplieran los requisitos materiales exigidos para ser calificados como apartamentos turísticos, únicos que requerían autorización administrativa. En palabras del propio Tribunal:

> “Lo característico de los apartamentos turísticos […] es que deben estar dotados de mobiliario, instalaciones, servicios y equipo para su inmediata ocupación; justamente esto es lo que los distingue de las viviendas turísticas vacacionales […], las cuales se ofrecen con independencia de sus condiciones de mobiliario, equipo, instalaciones y servicios”

Así pues, la existencia legal de las viviendas turísticas vacacionales como categoría diferenciada y legítima es incuestionable en el derecho español desde hace más de 40 años. Lejos de tratarse de un “vacío legal” o de un “fenómeno reciente”, lo que ha cambiado en realidad es el modo en que la opinión pública y algunos gobiernos abordan este tipo de alojamientos: con una mezcla de desconocimiento histórico y voluntad restrictiva que ignora los fundamentos jurídicos, económicos y turísticos que justificaron su regulación en los años 80.

Fiscalidad de las viviendas de uso turístico: una contribución fiscal mayor que la del resto de alojamientos

Uno de los argumentos recurrentes en el debate público sobre las viviendas de uso turístico (VUT) es el supuesto trato fiscal ventajoso del que disfrutan sus titulares frente a otros modelos de alojamiento, como los hoteles o los apartamentos turísticos explotados por sociedades mercantiles. Esta percepción, que ha calado en parte del discurso mediático y político, no resiste un análisis riguroso de la realidad tributaria. Muy al contrario, la mayoría de las viviendas turísticas en España tributan bajo criterios fiscales notablemente más exigentes que otros establecimientos turísticos, con una aportación proporcionalmente superior a las arcas del Estado.

En primer lugar, debe destacarse que la gran mayoría de las viviendas de uso turístico en España pertenecen a personas físicas, no a sociedades mercantiles ni a grandes operadores. Esta realidad, bien conocida por quienes trabajan en el ámbito del asesoramiento fiscal o jurídico inmobiliario, ha sido también señalada por diversos estudios técnicos y se refleja en la forma de tributación más habitual: el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF).

En este contexto, las rentas obtenidas por una persona física a través del arrendamiento turístico pueden tributar de dos formas distintas, en función de si se prestan o no servicios complementarios propios de la industria hotelera (limpieza diaria, lavandería, restauración, recepción permanente, etc.). Cuando no se prestan estos servicios adicionales, la Agencia Tributaria entiende que se trata de un simple alquiler, y por tanto los ingresos se califican como rendimientos del capital inmobiliario. Esta es la forma más habitual de tributación entre pequeños propietarios de VUT. En cambio, cuando sí se prestan servicios propios de la hostelería y existe una organización empresarial detrás, el arrendamiento se considera una actividad económica, debiendo tributar como tal en la base general del IRPF.

La clave, sin embargo, no está únicamente en la calificación jurídica del ingreso, sino en la base imponible sobre la que se tributa y los tipos efectivos aplicables. A diferencia de lo que sucede con otros modelos de negocio turístico, las viviendas de uso turístico en manos de personas físicas tributan en la base general del IRPF, con tipos marginales que pueden alcanzar el 45 % o incluso el 47 % en algunas comunidades autónomas. Es decir, un pequeño propietario que explota una vivienda turística en régimen legal puede llegar a pagar prácticamente la mitad de sus beneficios brutos en impuestos, si sus ingresos personales superan ciertos umbrales.

Por el contrario, muchos establecimientos turísticos regentados por sociedades mercantiles tributan en el Impuesto sobre Sociedades, con un tipo general del 25 %, pero que se reduce al 23 % para los primeros 50.000 euros de base imponible desde 2024 y al 21% en 2025, para algunas empresas.

De esta manera, una sociedad que gestione apartamentos turísticos o incluso un hotel puede ver su carga fiscal real significativamente minorada respecto a la de una persona física propietaria de una sola vivienda turística.

La comparación es aún más llamativa cuando se analizan los supuestos de estimación objetiva (módulos), aplicables a determinados empresarios individuales del sector de la hostelería y el alojamiento, incluidos hoteles gestionados por personas físicas. Este régimen permite tributar por parámetros indirectos (como el número de habitaciones o empleados), con una carga fiscal final notablemente inferior a la obtenida mediante estimación directa. A diferencia de las VUT, que quedan fuera de este régimen, los hoteles familiares o pequeños alojamientos tradicionales pueden disfrutar de un tratamiento fiscal privilegiado sin vincularlo a la renta real obtenida.

Todo ello permite afirmar, con fundamento técnico, que las viviendas de uso turístico en su configuración más habitual —propiedad de personas físicas, sin servicios hoteleros— no solo cumplen con sus obligaciones fiscales, sino que contribuyen a la Hacienda Pública de forma superior al resto de modelos de alojamiento turístico, tanto en términos relativos como en algunos casos también absolutos.

Esta aportación se ve incrementada por el hecho de que, a diferencia de muchas sociedades mercantiles que aplican deducciones, amortizaciones o mecanismos de optimización fiscal, los pequeños propietarios particulares carecen de medios para diseñar estructuras complejas de ahorro fiscal. Lo que ingresan, lo tributan. Además, en el caso de rendimientos de capital inmobiliario, no existen bonificaciones, y solo se permite deducir los gastos estrictamente necesarios para la obtención del rendimiento (IBI, comunidad, suministros, intereses de préstamos, etc.), sin posibilidad de aplicar módulos ni coeficientes correctores.

Por todo ello, se hace necesario poner en valor, desde una perspectiva técnica y desideologizada, la aportación real de las VUT al sostenimiento del Estado del Bienestar. No se trata únicamente de una forma legítima de aprovechamiento del derecho de propiedad y de fomento del emprendimiento particular, sino también de una fuente muy eficaz de recaudación fiscal. Frente a discursos que criminalizan este modelo de alojamiento con argumentos sesgados o estadísticas mal interpretadas, debe reivindicarse el dato incontestable: las viviendas turísticas, tal y como tributan hoy, aportan más a Hacienda —por cada euro ganado— que muchas cadenas hoteleras o empresas del sector turístico profesional.

En este sentido, una política pública honesta debería reconocer esta contribución y fomentar un marco fiscal estable, proporcional y no discriminatorio, que incentive el cumplimiento sin castigar el esfuerzo de los pequeños propietarios. El actual régimen fiscal, lejos de favorecer a las VUT, demuestra que el discurso de privilegio fiscal no solo es falso, sino que constituye un obstáculo a la libertad económica y una distorsión injusta del debate público.

Pero quizá uno de los casos más llamativos —y paradójicos— del debate fiscal en torno a las viviendas de uso turístico se da en el terreno del IVA. Se ha extendido entre ciertos opinadores y comunicadores la idea de que, al estar exentas de IVA aquellas viviendas que no prestan servicios complementarios propios de la industria hotelera, sus propietarios "no pagan" este impuesto, generando así una supuesta ventaja fiscal. Sin embargo, esta afirmación revela un profundo desconocimiento del funcionamiento del impuesto: el IVA es un tributo que recae sobre el consumidor final, no sobre el proveedor. Por tanto, cuando el arrendamiento turístico está exento, es el propietario quien no puede deducirse el IVA soportado en sus gastos, convirtiéndose en un coste directo que deteriora su rentabilidad. Es decir, no es que no pague IVA: es que lo paga sin poder recuperarlo, soportándolo como un mayor gasto. A esto se suma un segundo efecto fiscal relevante: cuando los ingresos tributan como rendimientos del capital inmobiliario, los gastos solo son deducibles en proporción a los días que la vivienda ha estado efectivamente alquilada. El resto de costes —aunque reales y necesarios— no tienen impacto fiscal alguno, y terminan integrándose indirectamente como ingreso imponible. En la práctica, el propietario tributa sobre ingresos que no ha percibido realmente, al no poder deducir completamente todos los gastos en los que ha incurrido. Por tanto, antes de repetir afirmaciones fáciles o eslóganes ideológicos, convendría —y mucho— hacer números: el tratamiento fiscal real de una vivienda turística exenta de IVA puede ser, en términos netos, mucho más gravoso que el de un hotel o una sociedad que sí repercute el impuesto y puede deducirlo en su integridad.

Una maraña legal inabarcable: el laberinto normativo de las viviendas turísticas

Si existe un elemento que define con precisión quirúrgica la realidad jurídica de las viviendas de uso turístico en España es la absoluta amalgama normativa a la que han sido sometidas en los últimos años. No hablamos de una regulación clara, unificada o previsible, sino de un auténtico laberinto legal en el que confluyen normas urbanísticas, comunitarias, autonómicas, estatales y tributarias, muchas veces inconexas, contradictorias y hasta incompatibles entre sí. La consecuencia directa es que los pequeños propietarios se sienten perdidos, acosados y sometidos a un panóptico administrativo que vigila, regula y sanciona desde todos los frentes posibles, con una clara intención —a menudo no disimulada— de disuadir, restringir y, en ciertos casos, prohibir de facto la actividad.

Este afán normativo, que responde en buena medida a motivaciones recaudatorias, ideológicas o de presión corporativa, ha generado una situación jurídica tan absurda como injusta. La persona que hoy decide legalizar una vivienda turística debe, como mínimo, enfrentarse a las siguientes capas de control:

1. Normativa urbanística municipal: cada ayuntamiento ha dictado sus propias reglas sobre dónde, cómo y cuántas viviendas turísticas se permiten. En muchos casos, las normativas locales son tremendamente restrictivas y tienden a equiparar los requisitos de una vivienda turística a los de un hotel, exigiendo casi lo mismo a un apartamento de 45 metros cuadrados que a un establecimiento con 300 habitaciones. Es el colmo del despropósito: la regulación impone al pequeño lo que apenas puede cumplir el grande. Además, algunos ayuntamientos están intentando aplicar de forma retroactiva sus nuevas ordenanzas urbanísticas para prohibir actividades que en su momento no estaban expresamente vetadas, generando una situación jurídica de inseguridad y desprotección manifiesta.
2. Estatutos de la comunidad de propietarios: además de la legalidad urbanística, el propietario deberá comprobar que no exista una prohibición estatutaria expresa en su comunidad. Aquí, a diferencia de otros niveles normativos, sí puede encontrarse cierto sentido: si una vivienda se integra en un entorno vecinal, es lógico que su uso turístico se ejerza en condiciones de armonía y respeto. No obstante, esta limitación debe interpretarse con rigor jurídico y sin desviaciones populistas.
3. Regulación autonómica: las comunidades autónomas, en el ejercicio de sus competencias turísticas, han aprobado normativas que han evolucionado de forma muy dispar. Algunas de ellas, en sus versiones iniciales, afirmaban de manera explícita que las viviendas turísticas se desarrollaban sobre suelos de uso residencial, alineando así la actividad turística con el derecho de uso y disfrute del inmueble en zonas residenciales. Sin embargo, al calor de los cambios legislativos y la creciente presión política, muchas han retirado o relativizado esa afirmación, dejando a miles de viviendas turísticas en una suerte de limbo jurídico, y dando pie a que los ayuntamientos impongan sus propias restricciones urbanísticas —a menudo más severas— sin un respaldo normativo claro. El resultado: contradicciones entre distintos niveles de la administración y una creciente arbitrariedad en la aplicación del Derecho.
4. Calificación tributaria estatal: y para completar el caos, el legislador tributario —y la propia Agencia Tributaria— mantienen una visión diametralmente distinta de la naturaleza de la vivienda turística. En el ámbito fiscal, como vimos en el capítulo anterior, las VUT se califican como arrendamientos, salvo que incluyan servicios complementarios, en cuyo caso se consideran actividades económicas. Esta interpretación ha sido confirmada incluso por el Tribunal Supremo en la Sala de lo Contencioso-Administrativo.

Sin embargo, lo verdaderamente desconcertante es que ese mismo Tribunal Supremo, en su Sala de lo Civil, ha mantenido pronunciamientos en sentido opuesto, afirmando que a los efectos interpretativos de los Estatutos de una comunidad de propietarios el alquiler de una vivienda turística es una actividad hospedaje y además una actividad económica.

Es decir, el mismo Tribunal Supremo, en salas distintas, califica de manera contradictoria la misma realidad jurídica, dependiendo del procedimiento del que conozca. ¿Cómo puede entonces un ciudadano saber a qué atenerse?

Y no acaban aquí las contradicciones. Mientras que la normativa de seguridad ciudadana obliga a registrar a todos los huéspedes alojados en establecimientos de hospedaje —lo que resulta razonable en términos de control policial—, el nuevo registro estatal de arrendamientos (el famoso Registro "Único") obliga también a registrar viviendas turísticas como arrendamientos, incluso cuando prestan servicios propios del hospedaje. De nuevo, el Estado nomina una cosa desde el Ministerio del Interior y la contraria desde el Ministerio de Vivienda o Hacienda, dejando al propietario en tierra de nadie y expuesto a errores, sanciones o incumplimientos involuntarios.

Todo este caos regulatorio no es neutro: conduce a la demonización sistemática del propietario particular, al que se le exige lo mismo —o más— que a una empresa hotelera, sin los mismos recursos ni capacidades. Y todo ello se hace en nombre de un supuesto interés general, que a menudo encubre los intereses particulares de ciertos grupos de presión o de determinadas administraciones que ven en las VUT una fuente de conflicto, competencia o recaudación.

En definitiva, lo que debería ser una actividad legítima, sujeta a reglas claras y previsibles, se ha convertido en un campo minado legalmente, donde cualquier paso en falso puede tener consecuencias graves. Y en vez de facilitar su desarrollo ordenado, las Administraciones parecen haber optado por una estrategia de asfixia regulatoria, como mecanismo de control y disuasión. No estamos, por tanto, ante una política pública sensata, sino ante una forma sofisticada —y políticamente conveniente— de prohibir sin decir que se prohíbe.

Ilegalidad real en el sector alojativo: una patología transversal, no exclusiva de la vivienda turística

Uno de los grandes errores del debate público contemporáneo sobre el turismo en España consiste en atribuir de forma casi exclusiva a las viviendas de uso turístico los problemas de ilegalidad, deterioro de la imagen del destino y conflictividad social, cuando un análisis riguroso del sector alojativo demuestra que las prácticas irregulares existen —y han existido históricamente— en todos los subsectores del alojamiento turístico, desde la hotelería tradicional hasta los complejos vacacionales de gran escala.

En primer lugar, es un hecho conocido dentro del sector que determinados establecimientos hoteleros han operado —y en algunos casos siguen operando— con un número de camas superior al autorizado, mediante la introducción de camas supletorias no declaradas o la alteración encubierta de la capacidad real del establecimiento. Estas prácticas, además de constituir una infracción administrativa grave, inciden negativamente en la calidad del servicio, en la seguridad del huésped y en la percepción

global del destino, erosionando la reputación turística sin que ello haya generado campañas políticas o mediáticas de demonización estructural del modelo hotelero.

En segundo término, no todos los apartamentos turísticos cumplen con los requisitos legales exigidos, ya sea por carecer de la correspondiente autorización administrativa, por incumplir condiciones técnicas o por no ajustarse a la categoría declarada. Esta realidad, que debe ser combatida con inspección eficaz y seguridad jurídica, no puede servir como argumento para criminalizar a la totalidad de los propietarios cumplidores, del mismo modo que no se cuestiona la legitimidad de la hotelería por la existencia de hoteles infractores.

Asimismo, determinados complejos turísticos y grandes operadores han recurrido de forma sistemática a esquemas de subcontratación que vulneran derechos laborales básicos, precarizando condiciones de trabajo y trasladando costes sociales al conjunto del sistema. Este fenómeno, ampliamente documentado en el ámbito de la externalización de servicios como la limpieza o el mantenimiento, también genera una imagen profundamente negativa del turismo, aunque rara vez se traduce en restricciones normativas estructurales contra el modelo empresarial que lo sustenta.

Finalmente, debe mencionarse la existencia de inmuebles que se ofertan en el mercado turístico sin las correspondientes licencias, una realidad que, por definición, no puede ser cuantificada con precisión, ya que se sitúa fuera de los registros oficiales. Estos alojamientos ilegales —que existen en todos los formatos, no solo en viviendas particulares— distorsionan la competencia, perjudican al operador legal y proyectan una imagen degradada del destino. Ahora bien, conviene realizar una distinción esencial: no puede calificarse de ilegalidad originaria aquella situación que deviene irregular exclusivamente como consecuencia de un cambio normativo sobrevenido, especialmente cuando dicho cambio se orienta a expulsar a unos operadores del mercado para favorecer, directa o indirectamente, a otros.

Desde una perspectiva jurídica y económica, la ilegalidad debe combatirse cuando es real, probada y originaria, mediante inspección proporcionada, procedimientos garantistas y sanción individualizada. Lo que resulta inaceptable en un Estado de Derecho es la utilización instrumental del concepto de “ilegalidad” para justificar políticas restrictivas, retroactivas o selectivas, que penalizan al pequeño propietario, erosionan la seguridad jurídica y dañan la credibilidad institucional del sistema turístico español.

En definitiva, la calidad y la imagen del turismo no se protegen atacando modelos económicos legítimos, sino persiguiendo conductas concretas, con independencia del tamaño del operador, del formato del alojamiento o de su capacidad de influencia política. Solo desde esta lógica puede construirse un sector turístico competitivo, reputacionalmente sólido y respetuoso con la libertad de empresa y la propiedad privada.

Conclusiones: el verdadero rostro de las viviendas turísticas en España

1. Las viviendas de uso turístico no son una anomalía, sino un pilar esencial del modelo turístico español. Con más de 350.000 viviendas registradas y cerca de 1,75 millones de plazas, su dimensión supera con creces la etiqueta de "economía colaborativa" o "turismo alternativo". Representan una parte estructural del parque alojativo nacional, especialmente en zonas turísticas clave, y son preferidas por millones de viajeros por razones de autenticidad, comodidad y flexibilidad.
2. Las VUT democratizan el acceso al turismo y descentralizan la riqueza. No son una amenaza, sino una gran oportunidad para que familias, autónomos y pequeños propietarios participen directamente en el sistema productivo turístico sin necesidad de grandes inversiones. Permiten aprovechar recursos infrautilizados, rehabilitar inmuebles y generar ingresos complementarios que, en muchos casos, son esenciales para sostener proyectos de vida, tanto en entornos urbanos como en el medio rural.
3. Lejos del mito del privilegio fiscal, las viviendas turísticas aportan más que otros modelos alojativos. La mayoría tributa en la base general del IRPF, alcanzando tipos impositivos del 45 % o más, y soportando el IVA como un coste no deducible. Frente a hoteles gestionados por sociedades al 23 %-25 % en el Impuesto sobre Sociedades, o autónomos en módulos con cargas mínimas, las VUT contribuyen de forma más intensa y transparente a la financiación del Estado. Cualquier discurso sobre un supuesto trato fiscal favorable carece de fundamento técnico y es, en realidad, una forma de desinformación.
4. El marco jurídico actual es incoherente, caótico y profundamente injusto. Las viviendas turísticas se enfrentan a un entorno regulatorio fragmentado, contradictorio y hostil. Municipios, comunidades autónomas y Estado operan con definiciones y criterios diferentes sobre su naturaleza (arrendamiento, hospedaje, actividad económica…), generando inseguridad jurídica. Incluso el Tribunal Supremo ha mantenido posturas contradictorias entre sus salas civil y contenciosa. La normativa se superpone, se reinterpreta, se endurece, y en ocasiones se aplica de forma retroactiva, configurando un auténtico laberinto regulatorio que desalienta al ciudadano y le expone a sanciones arbitrarias.
5. El problema no es legal, sino político y cultural. El discurso contra las VUT no obedece a un análisis técnico serio, sino a intereses ideológicos, presiones corporativas y narrativas de control. Se pretende expulsar al pequeño propietario del mercado en beneficio de grandes operadores concentrados. Las normativas municipales que equiparan una vivienda de 45 m² con un hotel de 300 habitaciones, o las exigencias fiscales sin derecho a deducciones plenas, revelan un diseño institucional orientado al castigo, no a la integración.

6. Es urgente una revisión honesta y racional del marco normativo. Las viviendas turísticas no deben ni pueden ser tratadas como una amenaza al derecho a la vivienda ni al equilibrio urbano. Son, al contrario, una forma legítima, legal y necesaria de diversificar el alojamiento, dinamizar la economía local y hacer más inclusiva la actividad turística. Lo que se requiere no es más intervención, sino más claridad, proporcionalidad y respeto al principio de libertad económica.
7. Prohibir sin decir que se prohíbe es la estrategia del poder que teme al ciudadano libre. Asfixiar normativamente a quienes ejercen su derecho a usar su vivienda para generar ingresos legítimos no es gobernar: es erosionar los fundamentos del Estado de Derecho y del libre mercado. Las viviendas turísticas no son el problema. Son parte de la solución para un turismo más justo, competitivo y sostenible, que no dependa exclusivamente de grandes cadenas y que redistribuya el valor hacia quienes más lo necesitan.
8. La ilegalidad en el alojamiento turístico no es exclusiva de las viviendas turísticas: existe en hoteles, apartamentos y grandes complejos (capacidad fraudulenta, falta de licencias o precarización vía subcontratas), y también en oferta clandestina difícil de medir. La respuesta no es demonizar modelos legítimos, sino perseguir conductas concretas con inspección proporcionada, sanción individualizada y seguridad jurídica, distinguiendo la ilegalidad real de la “sobrevenida” por cambios normativos selectivos.

2.- Alojamientos y restauración

2.c. Alojamientos Rurales



Estrella Sobrino López
Mentora y estratega digital para alojamientos rurales
Creadora de la comunidad Los Ruralistas

Establecimientos rurales en la encrucijada. ¿Cuándo el turismo rural dejará de ser "el primo pequeño" del turismo?

El turismo rural ha vivido y vive en una especie de limbo: demasiado pequeño para estar en el centro de las grandes estrategias turísticas, pero lo suficientemente relevante como para cargar con expectativas enormes.

Se le ha pedido que fije población, que genere empleo, que conserve el patrimonio, que cuide el paisaje, que innove, que digitalice… y todo ello, muchas veces, con estructuras frágiles, escaso acompañamiento técnico y una normativa pensada más para el control que para el impulso.

Se le pide, se le pide, se le pide y no se le da y se le ignora. Ni en la feria más importante de turismo de España cuenta con su espacio, no hay FITUR RURAL.

Escribo este capítulo desde la experiencia directa: la de trabajar codo con codo con propietarios de alojamientos rurales de toda España miembros de mi comunidad Los Ruralistas, escuchar sus problemas reales y ver, también, cómo muchos de ellos están encontrando soluciones creativas, sostenibles y replicables.

No desde la teoría, sino desde el barro. Desde el check-in tardío, la reseña injusta, la inspección inesperada y la web que no convierte.

El turismo rural está, efectivamente, en una encrucijada. O se profesionaliza, se ordena y se integra de verdad en el sistema turístico, o corre el riesgo de diluirse entre la oferta informal, la saturación de ciertos destinos y el abandono silencioso de muchos proyectos viables que mueren por agotamiento, no por falta de demanda.

1. Atomización extrema: muchos pequeños, demasiado solos

Uno de los grandes rasgos del turismo rural en España es su atomización. La mayoría de los alojamientos rurales son microempresas o incluso autoempleo: una casa rural que se compra aprovechando el dinero de una jubilación, una antigua vivienda familiar rehabilitada, un cambio de vida. Esto tiene un enorme valor en términos de autenticidad, pero genera debilidades estructurales claras.

El problema

- Escasa capacidad de negociación frente a plataformas, proveedores o administraciones.
- Dificultad para acceder a formación especializada y asesoramiento continuo.
- Sensación de soledad empresarial: el propietario es gestor, recepcionista, comercial, community manager y mantenimiento. Y además de todo eso, sonríe a tu llegada.
- Falta de datos agregados reales que representen al sector.

Esta atomización provoca que muchas decisiones se tomen "a ojo", por intuición o copiando al vecino, en lugar de basarse en estrategia, análisis y objetivos claros.

Posible solución

- Fomentar redes reales de colaboración entre alojamientos rurales (no solo asociaciones nominales).
- Compartir compras, servicios técnicos, campañas de promoción o incluso personal especializado.
- Cuando quien debiera ayudar, apoyar, dar claridad no lo hace, hay que aliarse entre iguales.

El futuro del turismo rural no pasa por crecer en tamaño, sino en inteligencia colectiva.

2. Profesionalización desigual: del "lo llevo como puedo" al modelo empresarial

En el sector conviven proyectos muy bien gestionados con otros que funcionan sin planificación, sin control de costes y sin una propuesta de valor clara. No es una crítica moral; es una realidad estructural.

El problema

- Muchos alojamientos nacen como complemento de renta, no como empresa turística.
- Falta de formación en gestión, marketing, precios, rentabilidad o experiencia de cliente.
- Resistencia al cambio: "siempre lo he hecho así".
- Dependencia excesiva de intermediarios por desconocimiento de canales propios.

Posibles soluciones

- Programas de formación continua obligatoria online, adaptados al tamaño real de los negocios rurales. Que no se tengan que desplazar, que lo hagan cuando puedan a su ritmo y sin coste.
- Mentorías prácticas, entre profesionales del propio sector, no solo consultores externos.
- Normalizar hablar de rentabilidad, no como algo negativo, sino como condición para la sostenibilidad.

Un alojamiento rural que no es rentable no es sostenible, por muy verde que sea su discurso.

3. Normativa compleja y desigual: 17 comunidades, 17 realidades

La regulación del turismo rural en España es uno de los grandes dolores de cabeza del sector.

El problema

- Diferencias enormes entre comunidades autónomas en categorías, requisitos y definiciones.
- Normativas rígidas que no siempre se adaptan a la realidad de los inmuebles rurales.
- Exceso de carga administrativa para pequeños establecimientos y falta de claridad en dichas normativas que lo hemos podido ver recientemente con el NRUA o el registro de viajeros que cuando han tenido que pedir ayuda para resolver dudas ni los propios organismos se lo decían a las claras.
- Falta de actualización normativa respecto a nuevas formas de alojamiento y comercialización.

Esto genera inseguridad jurídica, frena inversiones y, en algunos casos, empuja a la economía sumergida que por falta de inspectores campan a sus anchas.

Posibles soluciones

- Avanzar hacia criterios mínimos comunes a nivel estatal, respetando competencias autonómicas.
- Simplificar trámites para microalojamientos rurales.
- Escuchar al sector antes de legislar, incorporando la experiencia real de los gestores.

Regular no debería ser sinónimo de asfixiar.

4. Digitalización a medias: webs que no venden y redes que no convierten

La digitalización ha llegado al turismo rural, sí, pero de forma desigual y, en muchos casos, superficial.

El problema

- Páginas web obsoletas, lentas o sin estrategia de conversión.
- Uso de redes sociales sin objetivos claros, solo “por estar”.
- Dependencia excesiva de plataformas de reserva externas.
- Desconocimiento del SEO local y de la analítica básica.

Muchos alojamientos están visibles, pero no son elegibles.

Posibles soluciones

Ayudas reales para digitalizarse y no como el denominado Kit Digital del que la mayoría de las personas que lo pidieron lo definen como fraude, consistiendo en 600€ a pagar de IVA para recibir webs y servicio de redes que no aportan nada. La ayuda ha sido para las agencias y digitalizadores y no para los propietarios de alojamientos rurales.

- Ayudas puntuales a problemas estructurales. Cuando existen ayudas, muchas veces son:
  - Complejas de tramitar.
  - Poco adaptadas a la realidad del pequeño propietario.
  - Pensadas más para justificar un presupuesto que para resolver un problema.
  - Y, sobre todo, suelen ser puntuales:
    - Un curso aquí.
    - Una subvención allá.
    - Una campaña de promoción generalista.

Pero los problemas del alojamiento rural no son puntuales, son estructurales.

- La estacionalidad no se resuelve con un folleto.
- La dependencia de plataformas no se arregla con un vídeo promocional.
- La falta de estrategia no se soluciona con una charla aislada.
- La digitalización, además de tecnología, va de criterio.

5. Sostenibilidad: mucho discurso, poca estrategia

El turismo rural se asocia automáticamente a lo sostenible, pero esa etiqueta no siempre se corresponde con una gestión consciente.

Me comentan varios propietarios que ser sostenible no es gratis que hay que invertir dinero que, si recibieran alguna ayuda, claro que serían más sostenibles.

El problema

- Confusión entre estar en un entorno natural y ser sostenible.
- Falta de indicadores claros y medibles.
- Greenwashing involuntario por desconocimiento.
- Pocas ayudas técnicas para implementar mejoras reales.

Posibles soluciones

- Pasar del relato a la gestión: medir consumos, residuos, impacto local.
- Sostenibilidad económica y social, no solo ambiental.
- Comunicar lo que se hace de forma honesta, sin exagerar.

La sostenibilidad no es un eslogan, es una forma de gestionar.

6. Relación con el territorio: integración o conflicto

- Crear producto turístico conjunto, no solo alojamiento.
- Repartir valor en el territorio, recomendando, colaborando y comprando local.
- Escuchar a la comunidad, no solo al turista. No se puede atacar por parte del turista a la persona que vive en un pueblo todo el año que tiene su ganado, que va con su tractor a sus tierras y decir que ha tenido que esperar 15 minutos en una carretera porque había vacas o que el gallo ya no le dejó dormir lo que quisiera.

Otro punto interesante del que no se puede pasar por alto es la cantidad de novias que le ha salido al turismo rural en 2025 como Barceló con la adquisición de Rusticae, Airbnb con su proyecto Compromiso Rural…

¿Han visto que les están acotando en ciudades y quieren "diversificar" a los pueblos? Esto, como dijo aquél, lo iremos viendo.

Llamada a la acción

Y ya que te he dado pinceladas de la situación actual ahora entras tú en acción. Te voy a pedir que hagas turismo rural este año del de verdad ¿Y por qué?

Cuando eliges turismo rural, tu dinero no se va a una multinacional: se queda sosteniendo familias y territorio.

Imagina esto: una pareja llega un viernes por la tarde a una casa rural.

Descargan maletas, preguntan por sitio para cenar, compran pan en la tienda del pueblo para las tostadas del desayuno y, al día siguiente, reservan una visita guiada con la apicultora que vive en el pueblo para aprender cómo se elabora la miel que se llevarán a Madrid el domingo antes de irse del alojamiento.

No lo saben, pero acaban de activar una cadena de valor local que no sale en los anuncios de la tele… y que es muchísimo más potente que cualquier "todo incluido".

Eso es lo que pasa cuando alguien elige turismo rural:

- su dinero no se fuga a una sede fiscal lejana,
- no engorda balances de multinacionales,
- se queda en el territorio, circula, crea empleo y mantiene pueblos vivos.

Cada reserva es una inversión en personas reales (con nombre y apellidos). En el turismo rural no hablamos de "recursos humanos", hablamos de:

- la familia que lleva el bar del pueblo.
- la persona que limpia tu alojamiento.
- el fontanero que arregla la caldera en agosto (sí, ese héroe).
- el productor local que vende queso, miel o vino.
- la guía que enseña senderos, historia y tradiciones.

Cuando un huésped reserva en una casa rural, no está comprando solo una cama, está sosteniendo un ecosistema económico completo. Un ecosistema frágil, pero lleno de talento y de ganas.

En cambio, cuando el dinero se canaliza a través de grandes cadenas o plataformas que no reinvierten localmente, gran parte del beneficio sale del territorio.

Es como regar el campo… pero con la manguera apuntando a otro país.

Turismo rural: economía circular versión pueblo

La famosa "economía circular" suena muy moderna, pero en los pueblos se practica desde hace décadas:

- el panadero compra al agricultor.
- el agricultor toma café en el bar.
- el bar recomienda tu casa rural.
- tú recomiendas al apicultor.
- el apicultor vende al turista.

Y vuelta a empezar.

Ese dinero da varias vueltas dentro del mismo territorio, generando más impacto que una sola transacción grande que desaparece por la autopista financiera.

Esto no es romanticismo rural (aunque un poco de romanticismo siempre suma), es estrategia económica inteligente.

Fijar población: el efecto invisible (pero vital) del turismo rural

Cuando un alojamiento funciona:

- se crea empleo.
- se justifica que haya escuela.
- se mantiene el centro de salud.
- se abren o no cierran servicios básicos.

Parece exagerado, pero no lo es. Muchos pueblos no sobreviven solo por la agricultura.

El turismo rural se ha convertido en una de las principales palancas para fijar población, especialmente para mujeres y jóvenes que quieren quedarse (o volver) con un proyecto viable.

Cada reserva es un pequeño voto a favor de que ese pueblo siga teniendo vida dentro de 10, 20 o 30 años.

Y eso es desarrollo territorial del bueno.

El turismo rural bien gestionado protege lo que vende: naturaleza, cultura y comunidad. Porque si eso se pierde, se pierde también el atractivo del destino.

Turismo rural: menos volumen, más valor

No necesitamos millones de turistas.

Necesitamos:

- estancias más largas.
- visitantes más conscientes.
- gasto distribuido en más negocios.
- respeto por el entorno.

El turismo rural no compite en cantidad, compite en calidad e impacto.

Cuando alguien elige una casa rural:

- apoya familias locales
- mantiene servicios en el pueblo
- protege paisaje y tradiciones
- genera empleo
- fija población
- impulsa economía circular
- reduce la dependencia de grandes corporaciones

No es solo una escapada de fin de semana. Es una decisión que sostiene territorio.

Así que desde aquí te pido que al menos este año hagas dos escapadas de turismo rural.

El turismo rural no necesita que se hable más de él. Necesita que se trabaje mejor con quienes lo hacen posible.

- Menos titulares – Más escucha.
- Menos campañas genéricas – Más soluciones adaptadas.

Porque sin propietarios con claridad, apoyo y herramientas, no hay turismo rural que aguante.

Necesita estructura, acompañamiento, profesionalización y una mirada honesta sobre sus límites y posibilidades. Y necesita a gente como tú que disfrute de descubrir pueblos con encanto como los que hay en los listados de Los Pueblos Gastronómicos, Los Pueblos Bonitos o Los Pueblos Mágicos.

Los establecimientos rurales tienen un enorme potencial para liderar un modelo turístico más equilibrado, humano y conectado con el territorio. Pero para ello es imprescindible dejar de tratar el turismo rural como un sector secundario y empezar a abordarlo con la seriedad técnica que merece.

La encrucijada es clara: o avanzamos hacia un turismo rural profesional, rentable y sostenible de verdad, o seguiremos acumulando buenas intenciones y malos resultados.

2.- Alojamientos y restauración

2.d. Campings



Ana Beriain
Presidenta
Federación Española de Campings (FEEC)

El sector del camping en España ha experimentado en las últimas décadas, y especialmente en los años más recientes, una transformación profunda que lo ha llevado a ocupar una posición cada vez más relevante dentro del conjunto de la actividad turística. Lo que en su origen estaba vinculado a una forma de viajar sencilla, económica y en muchos casos asociada a un perfil muy concreto de usuario, ha evolucionado hasta convertirse en una propuesta compleja, versátil y plenamente adaptada a las exigencias del viajero actual. Este cambio no ha sido únicamente estético o superficial, sino estructural, afectando tanto al modelo de negocio como a la percepción social del camping.

Durante décadas, el camping se consolidó en España como una alternativa económica frente a los alojamientos tradicionales. Sus primeras instalaciones eran principalmente parcelas para tiendas de campaña y pequeñas cabañas, con servicios mínimos. Con el tiempo, el sector fue incorporando mejoras graduales, desde infraestructuras básicas hasta equipamientos modernos, lo que permitió atraer a un público más amplio. Este desarrollo histórico muestra cómo el camping ha sabido adaptarse a las necesidades cambiantes de los viajeros y a las tendencias del turismo nacional e internacional.

Hoy en día, hablar de camping en España implica referirse a un sector capaz de ofrecer experiencias completas, en las que el contacto con la naturaleza convive con niveles de confort, diseño y servicios que, en muchos casos, rivalizan con los de otros alojamientos turísticos tradicionales. Esta evolución responde a una transformación más amplia del turismo, en la que los viajeros buscan no solo un lugar donde alojarse, sino una experiencia que aporte valor, autenticidad y bienestar.

En este contexto de cambio constante, la Federación Española de Campings ha desempeñado un papel decisivo como agente vertebrador del sector. Su función ha ido mucho más allá de la representación institucional, actuando como impulsora de iniciativas que han permitido al camping adaptarse a los nuevos tiempos. La Federación ha promovido la formación, ha facilitado la incorporación de nuevas tecnologías y ha trabajado para posicionar el sector como una opción moderna, sostenible y competitiva. Su capacidad para anticipar tendencias y acompañar a los profesionales en este proceso de transformación ha sido clave para consolidar el crecimiento experimentado en los últimos años.

Los datos económicos constituyen una prueba evidente de esta consolidación. El cierre del año 2025 con una facturación de 1.600 millones de euros no solo confirma las previsiones, sino que refuerza la idea de que el camping ha alcanzado un grado de madurez significativo. Esta cifra no debe interpretarse únicamente como un indicador cuantitativo, sino como el reflejo de un proceso más amplio de consolidación, en el que el sector ha sido capaz de generar confianza tanto en los usuarios como en los inversores.

Además, este crecimiento se ha producido de forma sostenida, lo que resulta especialmente relevante en un entorno turístico caracterizado por la volatilidad y la fuerte competencia. El camping ha demostrado una notable capacidad de resistencia frente a cambios en la demanda, adaptándose con rapidez a nuevas tendencias y manteniendo una base de clientes fiel que valora tanto la experiencia como la relación calidad-precio.

El impacto económico del sector se extiende, además, al ámbito del empleo. Con alrededor de 40.000 puestos de trabajo, el camping se consolida como un generador de actividad laboral significativo dentro del turismo español. Esta dimensión cobra especial importancia si se analiza desde una perspectiva territorial, ya que muchos de estos empleos se generan en zonas rurales o en destinos de interior, donde la actividad turística actúa como un elemento clave para el desarrollo económico.

En estos territorios, el camping no solo genera ingresos directos, sino que contribuye a dinamizar el conjunto de la economía local. La presencia de campings favorece el desarrollo de negocios complementarios, como restaurantes, comercios, empresas de actividades o servicios turísticos, creando un ecosistema que beneficia al conjunto de la comunidad. Este efecto multiplicador refuerza el papel del sector como motor de desarrollo y como herramienta para combatir la despoblación, fortaleciendo la cohesión social y territorial de las comunidades.

Desde un punto de vista cualitativo, el empleo en el sector también ha evolucionado de manera significativa. La creciente complejidad de la gestión y la incorporación de nuevas tecnologías han dado lugar a la aparición de perfiles profesionales más especializados. La gestión empresarial, la analítica de datos, el marketing digital o la atención personalizada al cliente son ahora elementos fundamentales en el funcionamiento de los campings, lo que refleja un proceso de profesionalización que continúa avanzando.

A pesar de estos avances, el sector se enfrenta a limitaciones que condicionan su crecimiento. Una de las más evidentes es la estabilidad en el número de campings, que se mantiene en torno a las 1.000 instalaciones. Este estancamiento resulta especialmente llamativo si se tiene en cuenta el aumento de la demanda, y pone de manifiesto la existencia de obstáculos que dificultan la expansión.

La complejidad normativa es uno de los factores más determinantes en este sentido. La regulación del sector varía considerablemente entre comunidades autónomas, lo que genera un marco fragmentado y, en ocasiones, difícil de interpretar. A las exigencias urbanísticas se suman las medioambientales y turísticas, configurando un escenario en el que la puesta en marcha de nuevos proyectos requiere un elevado grado de especialización y una inversión considerable en tiempo y recursos.

Este contexto normativo no solo ralentiza los procesos, sino que también introduce un nivel de incertidumbre que puede desincentivar la inversión. La necesidad de cumplir con múltiples requisitos y de coordinar diferentes administraciones complica la planificación y reduce la agilidad del sector. Como consecuencia, muchos proyectos potenciales no llegan a materializarse o lo hacen con retrasos significativos.

A esta situación se añade el hecho de que los campings suelen ubicarse en entornos naturales, lo que implica la aplicación de normativas especialmente estrictas en materia de protección del medio ambiente. Aunque estas medidas son necesarias para garantizar la sostenibilidad, también limitan la disponibilidad de suelo y dificultan la expansión en determinadas zonas.

Esta combinación de factores da lugar a un desequilibrio entre oferta y demanda que se hace especialmente evidente en el litoral mediterráneo. En estas áreas, la elevada demanda contrasta con la dificultad para ampliar la oferta, lo que genera tensiones en el mercado y limita el potencial de crecimiento. Sin embargo, esta misma situación pone de manifiesto la existencia de oportunidades, ya que una mayor flexibilidad normativa podría permitir un desarrollo más equilibrado del sector.

En paralelo a estas limitaciones, el camping ha protagonizado una transformación profunda en su propuesta de valor. La evolución desde un modelo centrado en el alojamiento básico hacia una oferta orientada a la experiencia ha sido uno de los cambios más significativos. En este proceso, la diversificación de los tipos de alojamiento ha desempeñado un papel fundamental.

Los *bungalows*, *mobil homes* y, especialmente, el *glamping* han redefinido la oferta del sector. Estos formatos permiten ofrecer niveles de confort y calidad equiparables a los de otros alojamientos turísticos, sin renunciar al contacto con la naturaleza. Esta combinación resulta especialmente atractiva para un público que busca experiencias diferenciadas y que valora tanto el entorno como la comodidad.

El *glamping*, en particular, se ha consolidado como una de las tendencias más relevantes. Su capacidad para integrar diseño, exclusividad y naturaleza lo convierte en una propuesta alineada con las nuevas demandas del mercado. Además, ha contribuido a cambiar la percepción del camping, posicionándolo como una opción moderna y aspiracional.

Hoy, los campings atraen a una diversidad de perfiles que incluye familias, parejas jóvenes, grupos de amigos e incluso viajeros internacionales interesados en la naturaleza y la sostenibilidad.

Las experiencias ofertadas van más allá del alojamiento, incluyendo actividades deportivas, rutas de senderismo, talleres de naturaleza o programas culturales locales. Este enfoque integral contribuye a que la estancia sea percibida como una experiencia completa y memorable.

Este cambio en la percepción es uno de los logros más importantes del sector. El camping ha dejado de ser visto como una alternativa de menor categoría para convertirse en una opción elegida de forma consciente por un número creciente de viajeros. Este reposicionamiento ha sido posible gracias a la mejora de las instalaciones, la profesionalización de la gestión y la incorporación de nuevos servicios.

La digitalización ha sido otro de los factores clave en esta transformación. La incorporación de tecnologías digitales ha permitido optimizar procesos, mejorar la experiencia del cliente y aumentar la eficiencia operativa. En este ámbito, la Federación Española de Campings ha desempeñado un papel activo, promoviendo la formación y facilitando la adopción de herramientas innovadoras.

La inteligencia artificial representa uno de los avances más significativos en este campo. Su aplicación en áreas como la gestión de reservas, la atención al cliente o el marketing digital abre nuevas posibilidades para el sector. La capacidad de analizar datos, personalizar la oferta y automatizar procesos permite mejorar la competitividad y adaptarse a un entorno cada vez más exigente.

La inteligencia artificial representa uno de los avances más significativos en este campo. Su aplicación en áreas como la gestión de reservas, la atención al cliente o el marketing digital abre nuevas posibilidades para el sector. La capacidad de analizar datos, personalizar la oferta y automatizar procesos permite mejorar la competitividad y adaptarse a un entorno cada vez más exigente. Esta transformación tecnológica, aplicada de manera estratégica, contribuye a que los campings puedan anticiparse a las necesidades de los visitantes y ofrecer experiencias personalizadas y eficientes.

No obstante, la adopción de estas tecnologías requiere un cambio cultural que no siempre resulta sencillo. La formación y la adaptación son elementos esenciales para aprovechar todo su potencial, y en este sentido, el papel de las organizaciones sectoriales resulta fundamental.

En el ámbito europeo, el camping en España se sitúa en una posición destacada en términos de crecimiento, aunque aún presenta margen de desarrollo en comparación con otros países. La diferencia en volumen de instalaciones y de inversión refleja un potencial que todavía no se ha explotado plenamente.

El interés de inversores y operadores internacionales confirma la atractividad del sector, que combina estabilidad, demanda creciente y un entorno turístico privilegiado. Esta combinación sitúa al camping como una oportunidad estratégica dentro del turismo.

Desde una perspectiva territorial, la concentración de la demanda en determinadas regiones convive con la aparición de nuevos destinos emergentes. El norte peninsular, por ejemplo, ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por la búsqueda de entornos menos masificados y más vinculados a la naturaleza.

Esta tendencia responde a un cambio en las preferencias de los viajeros, que valoran cada vez más la autenticidad, la sostenibilidad y la calidad del entorno. En este contexto, el camping se posiciona como una opción especialmente adecuada para responder a estas demandas.

La fortaleza del sector se refleja también en su comportamiento en periodos de alta demanda, como la Semana Santa. Las previsiones de ocupación cercanas al 90 % ponen de manifiesto su capacidad para atraer a un público amplio y diverso. La combinación de oferta, servicios y entorno permite ofrecer una experiencia completa que va más allá del alojamiento.

El futuro del camping en España parece prometedor, con oportunidades de expansión en regiones menos desarrolladas y la posibilidad de incorporar nuevas soluciones sostenibles y tecnológicas. Mantener el equilibrio entre la protección del entorno, la calidad de los servicios y la innovación será clave para garantizar que el sector siga siendo atractivo y competitivo. La consolidación de la profesionalización, la modernización de infraestructuras y la mejora de la experiencia del visitante serán factores determinantes para afrontar los próximos años con éxito.

En definitiva, el sector del camping en España se encuentra en una fase de consolidación que combina crecimiento, transformación y oportunidades. Su capacidad para adaptarse a los cambios, generar valor económico y contribuir al desarrollo territorial lo convierte en un elemento clave dentro del turismo. El reto de los próximos años será continuar evolucionando sin perder su esencia, manteniendo el equilibrio entre naturaleza, calidad e innovación que ha definido su éxito.

2.- Alojamientos y restauración

2.e. Restauración



Emilio Gallego Zuazo
Secretario General
Confederación Empresarial de Hostelería de España
Carlos Lope Prado
Gerente
Asociación Española de Profesionales del Turismo

La hegemonía de nuestro país en materia turística es incuestionable, como también lo es la riqueza y variedad de opciones que oferta España a los millones de turistas que nos visitan año tras año. En 2025, más de 95 millones de visitantes disfrutaron de nuestras playas, de la oferta cultural, el patrimonio histórico, nuestros paisajes, la seguridad que ofrece el destino y nuestro estilo de vida, que tiene su epicentro en los bares, restaurantes, cafeterías, locales de ocio… y sus terrazas. España es un país de calles vivas, no de cartón piedra. Este es el elemento diferencial con respecto a la propuesta turística de cualquier otro país del mundo; nuestra forma de socializar, esa cultura de bares que nos hace prolongar la sobremesa o improvisar encuentros y que tiene una vocación integradora. Hemos convertido nuestra forma de ser y divertirnos en un gancho para actividad turística en todo el país.

La restauración ocupa un lugar central dentro del sistema turístico contemporáneo. Comer y beber forman parte de la experiencia de viaje desde los orígenes del turismo, pero en las últimas décadas la gastronomía ha adquirido un papel mucho más relevante. Hoy en día, la restauración no se limita a satisfacer una necesidad fisiológica del visitante, sino que se ha convertido en un elemento fundamental de la experiencia cultural y sensorial del viaje. Los turistas buscan cada vez más descubrir sabores locales, conocer tradiciones culinarias y experimentar la identidad gastronómica de los destinos que visitan.

Todo ello sobre la base de una excelente gastronomía, que se proyecta al exterior a través de la imagen de los grandes cocineros, embajadores de nuestra riqueza culinaria y que nos hacen ser referente a nivel mundial, pero que son la cúspide de una pirámide con una base muy sólida, compuesta por los más de 300.000 establecimientos que componen el sector y que se caracterizan en su conjunto por su alta calidad, y una gastronomía diversa en cada región, en cada comarca y en cada valle. En esta gastronomía se refleja la riqueza de nuestra producción alimentaria, pero sobre todo la superposición de capas de culturas y civilizaciones que nos han precedido y que afloran en nuestra diversidad de platos regionales.

Por cierto, diversidad y riqueza que hoy, con cierta homogeneización en las producciones agroalimentarias a nivel mundial y una oferta gastronómica estandarizada, tiene ciertos peligros para nuestras gastronomías regionales y necesita que establezcamos mecanismos de continuidad.

En este contexto, la restauración se presenta como uno de los sectores estratégicos para el desarrollo del turismo y cumple varias funciones dentro del sistema turístico:

- Satisfacción de necesidades básicas del visitante.
- Generación de empleo local.
- Conservación y difusión del patrimonio culinario.
- Refuerzo de la identidad cultural del destino.
- Creación de experiencias memorables para el turista.

Restaurantes, bares, cafeterías y otros establecimientos de hostelería contribuyen no solo a la economía local, sino también a la construcción de la imagen del destino. Una experiencia gastronómica satisfactoria puede reforzar la percepción positiva de un lugar, mientras que un servicio deficiente puede afectar negativamente a la valoración global del viaje. Por ello, la restauración desempeña un papel esencial en la competitividad de los destinos turísticos.

Según datos de Turespaña, la gastronomía escala posiciones año tras año entre las motivaciones principales de los turistas a la hora de elegir nuestro país. De hecho, en 2024 aumentó un 28%, y se debe a que los que nos vistan saben que en cualquier rincón van a disfrutar de una oferta gastronómica de alta calidad, independientemente de la categoría del establecimiento, y con el añadido de disfrutar de un ambiente que sólo se vive en la hostelería de nuestro país. Los datos respaldan la importancia de la hostelería dentro de la cadena de valor turística, donde supone casi el 66% del empleo turístico y el 40% del PIB que aporta el turismo a las arcas públicas.

España constituye un ejemplo especialmente significativo en este sentido. La riqueza y diversidad de su gastronomía forman parte de su patrimonio cultural y de su atractivo turístico. Desde la cocina mediterránea hasta las tradiciones culinarias regionales, la gastronomía española ha alcanzado un reconocimiento internacional que contribuye a posicionar al país como uno de los principales destinos turísticos del mundo. En muchos casos, los turistas eligen determinados destinos motivados precisamente por la posibilidad de disfrutar de su gastronomía.

Uno de los fenómenos más relevantes en la evolución reciente de la restauración turística es la creciente importancia de la identidad territorial de la cocina. Durante décadas, muchos establecimientos ofrecieron cartas estandarizadas destinadas a satisfacer a un público internacional amplio. Sin embargo, las tendencias actuales apuntan hacia una revalorización de la cocina local y de los productos de proximidad. Los turistas buscan autenticidad y desean conocer la cultura gastronómica propia de cada lugar.

La regionalización de la cocina permite:

- Preservar tradiciones culinarias locales.
- Utilizar productos de proximidad.
- Diferenciar el destino turístico.
- Fomentar el desarrollo económico local.

La regionalización de las cocinas responde a esta demanda de autenticidad. Cada territorio posee productos, técnicas culinarias y recetas tradicionales que forman parte de su patrimonio cultural. La puesta en valor de estos elementos permite diferenciar la oferta gastronómica y reforzar la identidad del destino. Además, la utilización de productos locales favorece el desarrollo de economías de proximidad y contribuye a fortalecer los vínculos entre restauración, agricultura y territorio.

Esta tendencia también se relaciona con la creciente preocupación por la sostenibilidad y por el origen de los alimentos. Los consumidores muestran cada vez mayor interés por conocer la procedencia de los productos que consumen y valoran positivamente el uso de ingredientes locales y de temporada. En este sentido, la restauración puede desempeñar un papel importante en la promoción de sistemas alimentarios más sostenibles.

Otro aspecto fundamental dentro de la restauración turística es la enología. El vino forma parte inseparable de muchas tradiciones gastronómicas y representa un elemento clave de la cultura de numerosos destinos. La integración adecuada del vino en la experiencia gastronómica permite enriquecer la oferta de los establecimientos y mejorar la satisfacción del cliente.

La enología aporta valor añadido a la restauración en diferentes niveles. Por un lado, permite establecer maridajes entre platos y vinos que potencian las cualidades de ambos. Por otro, contribuye a promover los productos vitivinícolas del territorio, reforzando la identidad gastronómica del destino. Además, el desarrollo del enoturismo ha generado nuevas oportunidades de colaboración entre bodegas, restaurantes y empresas turísticas.

La figura del sumiller ha adquirido una importancia creciente dentro de este contexto. El conocimiento especializado sobre vinos permite asesorar a los clientes y mejorar la calidad del servicio. La presencia de profesionales formados en enología puede contribuir a diferenciar un establecimiento y a posicionarlo en segmentos de mayor calidad dentro del mercado gastronómico.

Paralelamente al desarrollo de estas tendencias, la restauración también ha experimentado una creciente preocupación por la calidad. Los consumidores actuales son más exigentes y disponen de más información a la hora de elegir dónde comer. Las opiniones en plataformas digitales, las redes sociales y las recomendaciones de otros usuarios influyen de manera significativa en la reputación de los establecimientos.

En este contexto, las certificaciones de calidad se han convertido en una herramienta importante para garantizar determinados estándares de servicio y gestión. Estas certificaciones permiten acreditar que un establecimiento cumple con ciertos requisitos relacionados con la calidad del servicio, la seguridad alimentaria o la gestión ambiental. Además, contribuyen a generar confianza entre los clientes y a reforzar la imagen del establecimiento.

Entre las principales ventajas de las certificaciones destacan:

- Garantizar estándares de servicio.
- Generar confianza en el cliente.
- Mejorar la gestión interna del establecimiento.
- Facilitar la promoción del destino turístico.

La implantación de sistemas de calidad también favorece la mejora continua dentro de las empresas de restauración. La revisión periódica de los procesos de trabajo, la formación del personal y la evaluación de la satisfacción del cliente permiten identificar áreas de mejora y fortalecer la competitividad del negocio.

A pesar de estas oportunidades, el sector de la restauración se enfrenta actualmente a diversos problemas que afectan a su funcionamiento y a su capacidad de desarrollo. Uno de los más relevantes es la dificultad para encontrar personal cualificado. Muchos establecimientos tienen problemas para cubrir determinados puestos, especialmente en cocina y en sala.

La escasez de trabajadores en la hostelería se ha convertido en un fenómeno generalizado en numerosos destinos turísticos. Las causas de esta situación son múltiples. Por un lado, las condiciones laborales del sector, caracterizadas a menudo por horarios prolongados y ritmos de trabajo intensos, pueden resultar poco atractivas para parte de la población activa. Por otro lado, la estacionalidad del turismo en algunos destinos genera situaciones de empleo inestable que dificultan la fidelización del personal.

A esta problemática se suma la escasez de formación específica en algunos ámbitos de la restauración. Aunque existen escuelas de hostelería y programas de formación profesional especializados, no siempre se consigue cubrir la demanda de trabajadores cualificados que requiere el sector. En muchos casos, los empleados acceden a la restauración sin una preparación previa suficiente, lo que puede afectar a la calidad del servicio.

La formación constituye, por tanto, un elemento clave para el futuro de la restauración. La profesionalización del sector requiere reforzar los programas educativos vinculados a la gastronomía, la gestión de restaurantes, la atención al cliente y la enología. Asimismo, resulta importante fomentar la colaboración entre centros de formación y empresas para facilitar la inserción laboral de los estudiantes.

Otro problema que preocupa a muchos empresarios de la hostelería es el aumento del absentismo laboral. Las ausencias frecuentes del personal pueden generar dificultades operativas importantes, especialmente en establecimientos con plantillas reducidas. Cuando varios trabajadores faltan a su puesto de trabajo, los restaurantes pueden verse obligados a reducir servicios, limitar horarios o incluso cerrar temporalmente.

El absentismo laboral suele estar relacionado con diversos factores, entre los que se encuentran la carga de trabajo, el estrés laboral o la falta de motivación. Para hacer frente a este problema, resulta necesario mejorar las condiciones laborales y fomentar un entorno de trabajo que favorezca el compromiso del personal con la empresa.

Además de los problemas relacionados con el empleo, la restauración también se enfrenta al incremento de los costes operativos. El aumento del precio de las materias primas, de la energía y de los costes laborales ha reducido los márgenes de beneficio de muchos establecimientos. Esta situación obliga a los empresarios a buscar estrategias de gestión más eficientes y a replantear algunos aspectos de su modelo de negocio.

Ante este panorama, el futuro de la restauración dependerá en gran medida de su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno. La innovación, la formación y la mejora de la calidad del empleo aparecen como elementos fundamentales para garantizar la sostenibilidad del sector.

La digitalización constituye otra herramienta que puede contribuir a mejorar la gestión de los establecimientos. Los sistemas de reservas en línea, las herramientas de análisis de datos o las plataformas de gestión de inventarios permiten optimizar recursos y mejorar la experiencia del cliente. Asimismo, las redes sociales y las plataformas de recomendación gastronómica se han convertido en canales fundamentales para la promoción de los restaurantes.

Resulta importante revalorizar socialmente las profesiones vinculadas a la restauración. Cocineros, camareros, sumilleres y gestores gastronómicos desempeñan un papel esencial en la experiencia turística. Reconocer la importancia de estas profesiones y mejorar sus condiciones laborales contribuirá a atraer nuevas generaciones de profesionales al sector.

La restauración se encuentra en una posición estratégica dentro del sistema turístico. Su capacidad para ofrecer experiencias gastronómicas de calidad influye de manera directa en la percepción que los visitantes tienen de los destinos. Sin embargo, el sector también debe afrontar importantes desafíos relacionados con la formación, el empleo y la gestión empresarial.

La apuesta por la calidad, la valorización de la cocina regional, el desarrollo de la enología y la mejora de la formación profesional pueden contribuir a fortalecer el papel de la restauración en el turismo del futuro. En un contexto de creciente competencia entre destinos, la gastronomía seguirá siendo uno de los elementos más poderosos para atraer y fidelizar a los visitantes.

3.- Organizadores de Viajes

3.a. Agencias de Viajes



José Carlos de Nicolás Galache
Grado en Turismo
Director general de IDEATUR

Apenas dos décadas y una pandemia, han servido para transformar y definir el aparentemente frágil mundo de las agencias de viaje y que ha demostrado tener una lucidez y resiliencia encomiable.

Pasar de una actividad basada en el contacto humano y semi artesanal a una gestión completamente tecnificada no está siendo nada fácil y eso, sin contar con la llegada de la IA que ha impuesto nuevas reglas de juego.

Como nuestra misión en este trabajo es la de aportar luz y esperanza a este subsector tan importante dentro del entramado turístico y a la vez, con grandes dosis de romanticismo, vamos a aplicarnos en entender como hemos llegado hasta aquí y detectar cuales son nuestros principales problemas actuales y las fórmulas que nos permitirán seguir siendo indispensables dentro de la cadena de distribución.

Nuestro ADN

Quizás difícil de comprender, para los ajenos al mundo de las agencias de viajes, son dos condiciones consustanciales a la profesión. La primera el autodidactismo y la segunda la vaguedad en los fines y objetivos.

La actividad diaria de los agentes es notablemente compleja, por la infinita imaginación de los clientes y por los innumerables retos que se presentan en el día a día. Y no hay un manual mágico al que agarrarse. Por eso las únicas armas para el trabajo diario son las experiencias previas, las herramientas de reservas que afortunadamente son cada vez más y una alta capacidad resolutiva.

La otra característica es la dificultad de reconocer cuales son nuestros objetivos porque internet ha hecho desaparecer productos básicos como la emisión aérea, reserva de hoteles, trenes o coches de alquiler, que antes eran una parte importante o fundamental en la existencia de las agencias y que hoy el cliente resuelve fácilmente en webs cada vez más intuitivas. Y también es difícil saber que productos nos van a requerir, porque depende de la capacidad informática o el tiempo disponible que tenga el usuario. En definitiva, nos encontramos que la inseguridad e inconcreción son consustanciales a nuestra actividad.

Partiendo de estas características que nos definen, nos encontramos con muchos otros problemas igualmente diferenciales y otros comunes a cualquier otra actividad de las empresas de servicios y vamos a intentar identificar una buena parte de ellas.

Polímatas vocacionales con salario base

El problema coyuntural de falta de personal especializado en España adquiere tintes dramáticos en las necesidades de las agencias de viajes.

Un mensaje muy negativo caló en la juventud postcovid. “La actividad turística no ofrece empleo seguro” y se tradujo en una caída de matriculaciones en las enseñanzas turísticas. Al mismo tiempo hubo una huida de los profesionales hacia otros sectores, después de un parón de tres años y otra parte anticipó su jubilación. Y para completar este sombrío panorama, están, la necesidad de una alta preparación de los agentes para conocer las tecnologías y herramientas más punteras y su capacidad para poder atender a clientes cada vez más informados, más viajados y con exigencias más complejas.

No es exagerado afirmar que el actual agente de viajes tiene que ser un auténtico polímata, con amplios conocimientos en múltiples campos: geografía, historia, arte, política, cine, gastronomía, economía, idiomas, tendencias… Y, aun así, con todo y con eso, los usuarios piensan que debería además conocer todos y cada uno de los rincones y costumbres del mundo, desde hábitos ancestrales japoneses, donde se come la mejor hamburguesa en Austin o cuánto cuesta un taxi en Singapur. ¡Ah! y por supuesto estar disponible 24/7 y con un salario mínimo porque el margen de intermediación no da para más.

En definitiva, una profesión que nunca ha tenido el reconocimiento que se debería y donde además cada vez más se está detectando un intrusismo especialmente en dos tipos de agencia muy determinadas: las tecnológicas y las temáticas con especializaciones muy concretas como las culturales, aventura, enogastronómicas, religiosas etc.

Sin embargo, no conozco a ningún verdadero agente de viajes que no ame su profesión, como es difícil encontrar en otros sectores. Les oirás despotricar relatando sus problemas, pero en el fondo saben que es impagable el participar en la felicidad de sus clientes que se convierten repentinamente en amigos, que han recorrido rincones del mundo impensables para el común de los mortales, que su agenda de amigos está repartida por cinco continentes y que la preparación de un viaje proporciona una satisfacción tan profunda como terminar la mejor obra de arte.

Pero no podemos pensar que la belleza de esta profesión va a seguir atrayendo a nuestros jóvenes, porque el realismo de los costes existenciales se impone. Si no tomamos conciencia de ello nos jugamos la supervivencia y la capacidad de crecimiento. Hemos llegado a un punto de inflexión en el que hay que dar un volantazo radical para dignificar la profesión y las condiciones de trabajo.

En primer lugar, hay que fomentar de nuevo en nuestros jóvenes el interés por esta bella profesión y digno de mención son, por ejemplo, las EPPTS (Las embajadas para la promoción de las profesiones turísticas) que ha emprendido nuestra AEPT. Educar a las empresas en la importancia y garantía que ofrece el contar con personal graduado es otro punto importante.

Fomentar el que las agencias, ya sea a través de cursos propios en las grandes estructuras o a través de los grupos de gestión en las independientes preparen a su personal de forma continuada es igualmente relevante. Y, por supuesto, es fundamental activar rápidamente mejoras en los horarios y en el salario, para dejar de ser una profesión maldita.

Acceso a la información, café para todos

El acceso universal e ilimitado a la información ha cambiado nuestras vidas en todos los aspectos, con consecuencias notables en las diferentes actividades y en la nuestra lo ha hecho de forma radical.

Para empezar, han desaparecido del escaparate un montón de productos que eran parte de nuestro negocio. Las que podríamos definir como "ventas simples" como las reservas de hoteles, coches, billetes de avión, trenes etc. han casi desaparecido, pues las páginas web cada vez son más sencillas e intuitivas. Ya hacía tiempo que las compañías conocedoras de esta evolución habían eliminado prácticamente las comisiones de intermediación.

En definitiva, nos han conducido a la especialización, lo que necesariamente no es malo, sino todo lo contrario, pero transformar un negocio no es siempre fácil pues hay que buscar nuevos nichos de clientes, preparar al personal, adaptación de locales etc. y conocemos demasiados casos que no han podido llegar al final de la meta.

No cabe duda de que internet nos ha facilitado la labor de búsqueda de información y proveedores en los rincones más remotos del mundo, pero el problema es que nuestros clientes tienen la misma facilidad de acceder, lo que ha enrarecido la relación con ellos, por ejemplo:

- En la tiranía y control que han impuesto las apps de rating de servicios como TripAdvisor, Google o Booking, convirtiéndose en imposible ofrecer servicios que no vengan bendecidos por ellos.
- O en el monopolio de algunas plataformas difíciles de esquivar como Booking, Civitatis, etc. que imponen sus normas, no siempre respetuosas con las obligaciones legales de las agencias o favoreciendo el intrusismo.
- Y más difícil de defender, el valor de nuestro trabajo, al ser los precios públicos y no contemplar ningún margen para los profesionales.

A pesar de todo, siempre hay razones para reconocer y justificar la importancia de nuestra actividad y en ellas debemos hacer hincapié:

- El miedo es una fundamental. Los viajeros temen a tener que enfrentarse a los inconvenientes que puedan surgir durante el viaje, como cancelaciones o cambios de itinerario o la prudencia de no aventurarse a reservar directamente destinos muy lejanos o complejos por visados, costumbres, seguridad o religión.
- La aceptación por parte de los clientes de que la mejor combinación para preparar el viaje perfecto es cosa de dos. El propio usuario dispone generalmente de bastante tiempo y debe ser participe en la búsqueda de servicios que quiere incluir en su viaje como espectáculos, exposiciones o lugares emotivos para él. Y el agente aportar toda la logística, conocimientos y sugerencias para llevarlo a cabo.

Escenario económico

Se dice frecuentemente, que a nuestro sector le afectan unas extrañas matemáticas de manera que cuando se gana, se gana poco y cuando se pierde se pierde mucho y suscribo su veracidad al cien por cien.

Operacionalmente hay demasiadas incidencias que cualquier agencia que se precie tiene que abordar silenciosamente sin implicar al cliente en ello. Desde subidas de tasas, anulaciones de vuelos, hoteles que no respetan los compromisos, propinas, gastos inesperados, errores del personal, fluctuaciones de monedas y un largo etcétera que hace que un porcentaje de *forfaits* tengan resultado negativo. Y sin tener en cuenta lo peor, que quiebre algún operador con todos los servicios prepagados.

Y lo anterior se debe fundamentalmente a que el margen de gestión es notablemente bajo. Ha habido una degradación con el paso del tiempo muy negativa. Nos hemos aplicado en vender más barato, no mejor. Ofrecemos descuentos en todos los productos y en algunas áreas hemos entrado en el juego del *handling fee*. Es decir informamos de nuestros costes y pactamos una intervención de tintes casi miserables. Por poner un ejemplo bastante gráfico es como si fuéramos a comprar una lavadora y le exigiéramos al vendedor que nos desvele cuanto le cuesta y cuanto está ganando.

En estos momentos, además, debido a la alta inflación de los productos turísticos, de hecho, en el último registro los hoteles y pasajes aéreos encabezan el ranking del IPC, ante el temor de perder la venta estamos ajustando más nuestros exiguos márgenes. Y a pesar de ello, las estadísticas empiezan a ser preocupantes. Un treinta por ciento de los españoles reconoce que no dispone de medios para disfrutar ni un solo día de vacaciones.

No podemos ser muy optimistas sobre las perspectivas en el coste de los servicios turísticos, porque si bien es cierto que el mercado nacional, después de la euforia postcovid, está comenzando a tener cierta resaca, los mercados emergentes con poblaciones abrumadoras y los tradicionalmente ricos inundan todos los rincones del mundo sin dar un respiro.

Y por si lo anterior lo fuera suficiente, vayámonos a los gastos estructurales. Con un mercado inmobiliario disparado, los costes de local se han duplicado en pocos años, especialmente en las grandes ciudades. El coste de personal se ha visto incrementado notablemente, no tanto en lo porcentual, sino en la adaptación de horarios debido al cambio de mentalidad especialmente de los más jóvenes y unas cifras de absentismo alarmantes. Los suministros se han vuelto tan caros que a veces cuando pagas las facturas piensas que se han equivocado con la fábrica de al lado. Y las obligaciones tributarias y administrativas al alza que han obligado a incrementar plantillas para cumplir con el control horario, cumplimentar el Ses Hospedajes o la recién llegada facturación digital.

Aportar posibles soluciones en este punto, en realidad, es bastante sencillo porque cualquier empresa debe saber separar el grano de la paja, cuidar y consolidar su cartera de clientes más saneada y desechar aquello que no aporta más que problemas.

Para poder hacer lo anteriormente mencionado, es necesario dignificar nuestra actividad, vendiendo calidad, convenciendo al usuario del valor de nuestro trabajo mediante una fuerte especialización, empatizando con él y digitalizando nuestra operativa al máximo.

Y también tener en cuenta que el presencialismo hoy en día, no es tan necesario como anteriormente y dependiendo de nuestra actividad podemos optar por locales más pequeños o periféricos. Al margen de que amemos nuestra profesión, no podemos ni debemos olvidar que somos una actividad económica cuyo fin primordial es obtener un resultado positivo de nuestra inversión y dedicación.

Nuestro pequeño mundo

Aunque parece una afirmación difícil de creer inicialmente, la realidad es que hay demasiados factores que obligan a descartar muchos de los destinos a la hora de decidir. Y el momento actual es uno de los más complejos donde ha habido una conjunción de todos ellos.

Debido a las guerras, especialmente las más próximas, países como Rusia y gran parte de la Europa del Este, están vetados o no contemplados por miedo a su proximidad. Lo mismo sucede con Israel y algunos países del entorno como Jordania.

El nivel elevado de precios esta discriminando a los pasajeros de niveles medios. Es el caso de la Unión Europea occidental, Reino Unido, Países Escandinavos y USA donde resulta chocante que cuesten lo mismo que irse a algunos destinos del lejano oriente en hoteles de lujo, como Vietnam, India o Tailandia.

Las visas, son otro factor que en muchos casos retraen a la hora de decidir y cuando a ello se une el tema económico se agravan los argumentos a la hora de decidir como en USA y Reino Unido. Y en sentido positivo cuando desaparecen como el caso de China.

Las costumbres o religiones locales también afectan de modo significativo. El turista occidental, por ejemplo, no se siente muy cómodo al tener que vestir de una manera determinada o no poder tomarse una cerveza en diez días.

La seguridad y la higiene, aunque generalmente son falsas creencias o por lo menos en los lugares turísticamente destacables, afectan a bastantes destinos. Es muy difícil explicar que no todo México o Colombia son territorios sin ley. O la pobreza de la India o la falta de higiene en países centroafricanos.

La naturaleza también pone su grano de arena con terremotos como el de Santorini, volcanes como en La Palma o la invasión de sargazos en Riviera Maya y Punta Cana.

Interminable podía ser la lista, cambios políticos, descontento social etc.

Por todas esas razones, es muy larga es la lista de países que no son deseables para nuestras vacaciones y si tenemos en cuenta que el viajero frecuente ya ha consumido a lo largo de su vida una buena parte de destinos se nos van acortando las opciones, lo que provoca que aquellos países que cumplen con los requisitos sean muy demandados y en breve comienza la escalada de precios.

El agente de viajes tiene que estar muy receptivo y anticiparse a las tendencias para tener su abanico de productos actualizado.

Además, no solo ha cambiado el dónde sino el cómo. Hoy no hablamos de viajes sino de experiencias, la enogastronomía está sustituyendo a las compras como objetivo prioritario de viaje. El *slow*, la sostenibilidad, los productos de proximidad están definiendo nuestra forma de preparar los viajes.

También el covid nos enseñó a descubrir el amplio patrimonio de nuestros territorios. Hay que recordar que somos el segundo país después de Italia, con mayor contenido monumental declarados por la UNESCO.

Aunque parezca la relación inicial un poco apocalíptica, no lo es, en absoluto. Es un ejercicio de resiliencia y preparación que el buen agente de viajes tiene que hacer cada día para poder tener productos actuales, diferentes e imaginativos que le distingan de los demás y mantener la fidelidad de sus clientes.

Intrusismo y piratería, los virus contagiosos

Muy lejos queda la polémica sobre la eliminación de la obligación de contar con titulados al frente de nuestras empresas. Hemos sido sobrepasados a nivel mundial por una ingente cantidad de propuestas, con la rapidez de un virus ultra contagioso instando a no ser tonto, a no tirar el dinero, a conocer mejor el destino de la mano de cualquier local, etc.

Intrusismo y piratería en estado puro. ¿Se pueden considerar dignas, empresas que ofrecen servicios de guía local por una propina? Hoy convertidas en grandes empresas, algunas como GuruWalk, Freetour.com o Civitatis creen que sí.

Aventureros con una van que ofrecen conocer un país de la mejor manera posible y que en el peor de los casos ni existen de verdad y en el otro los vehículos que utilizan se caen a trozos y les meten en establecimientos deprimentes.

Las plataformas de reservas de alojamientos extra hoteleros desgraciadamente, todavía incluyen muchos alojamientos no autorizados cuando no inexistentes.

Y dejo para el final las falsas agencias de viajes, que tanto daño nos hacen. Vender un falso viaje plasmado sobre papel o en una web, descrito de forma atractiva y con un precio imbatible es la mejor tentación para un fraude seguro.

No cabe duda de que siempre existirán incautos que al olor del chollo, sobre todo cuando la piratería cada vez es más sofisticada, caerán en ello, pero afortunadamente hay una mayoría que valora la seguridad y la profesionalidad y no debemos temer a convivir con esta lacra.

Con la administración hemos topado, Sancho…

La normativa europea, de obligada aplicación en las legislaciones de los países miembros, ya lo deja claro, hay que primar los intereses del consumidor. Y en principio no hay nada que objetar salvo que hay muchas situaciones que dañan los intereses de las agencias sin ninguna culpabilidad de esta y siempre tenemos al final que hacer frente a ello.

Estamos viendo una tendencia a imponer una excesiva regulación e intervención de la administración en nuestra actividad y claro ejemplo de ello es la imposición de cumplimentar el farragoso Ses Hospedajes.

Y no deja de ser sorprendente cuando hay una permisividad con el intrusismo casi total. Y más curioso resulta cuando las propias Comunidades a las que pagamos impuestos, compiten con nuestra actividad ofreciendo viajes no subvencionados por todo el mundo. La administración tiene que asumir que somos la mayor industria del país y con un crecimiento sostenible y a la que hay que proteger y dar facilidades no mayores cargas.

La torre de Babel

Desde aquel lejano 1910 en que viajes Marsans comenzó su andadura como primera agencia de viajes española ha pasado más de un siglo, pero en realidad el cambio radical y profundo del sector de agencias de viajes se ha producido desde el año 2.000 aproximadamente.

No es fácil hacer un mapeo de las diferentes opciones existentes, pero si podemos identificar las razones comunes a todas ellas y sin lugar a dudas son el crecimiento, la fidelización, la búsqueda de los nichos más atractivos y la asociación o fusión de empresas para optimizar la contratación de productos, las mejoras tecnológicas, la simplificación administrativa y laboral y la creación de herramientas propias de gestión.

No voy a hacer una descripción exhaustiva de todos los tipos de agencias existentes en esta actual torre de Babel, pero si merece la pena poner el foco sobre las que están teniendo un llamativo éxito:

- Los viajes de autor, diseñados específicamente en función de los intereses específicos de una familia, grupo de amigos o colectivo donde se ponen en valor la cultura, naturaleza, gastronomía etc. se han convertido en un eje vertebral fundamental de nuestra actividad para lo que se requiere una preparación exhaustiva y continua del personal.
- Hay muchas variables temáticas, en función del cliente al que va destinado, pero siempre partiendo de que son viajes de creación a la medida. Las tendencias más destacables actualmente son la enogastronomía, los seniors, como es lógico dado el envejecimiento de nuestra población, los luxury con agencias boutiques impresionantes y las de naturaleza y aventura buscando nuestro Livingstone oculto.
- Los OTAs o agencias online, igualmente han tenido un espectacular crecimiento. Tienen el hándicap de la imposibilidad de empatizar con el cliente, pero la eficacia y rapidez son lo que busca el usuario y no cabe duda de que sus herramientas son cada vez más potentes.
- Las agencias receptivas, igualmente están sufriendo un boom ante el imparable interés por nuestro país y no hablo de nuestras playas sino del turismo urbano, cultural, festivo etc.
- Las mayoristas con el control vertical de toda la cadena, se están consolidando fuertemente con el monopolio de cada vez más destinos, por lo general destinos de relax y playa como son la Riviera Maya, Santo Domingo, Maldivas, Cabo Verde, etc…

Algo muy relevante en los últimos tiempos ha sido sin duda la asociación, y fusión de empresas. Lo más llamativo es el conglomerado que ha ido formándose, de forma que al margen de todas las agencias independientes que son muchas, hay actualmente cinco principales compañías de distribución turística en España: Ávoris, Viajes el Corte Inglés, World 2 Meet, Travel Live y IAG7 Viajes.

Por otro lado las independientes han incrementado su participación en los grupos de gestión en busca de poder cubrir algunas carencias como la mejor negociación de proveedores, ayudas tecnológicas y legales o training del personal.

En resumen, nos encontramos con un abanico de actividades que es muy positivo, dado que define y fortalece a las empresas y permite que la preparación del personal sea más concreta y profunda.

El futuro no espera: digitalización, especialización y personalización

No hay elección, nadie se puede quedar atrás a riesgo de desaparecer. Necesariamente tenemos que adoptar soluciones tecnológicas de cara a la gestión de viajeros, conociendo sus preferencias, histórico de viajes, etc. y a la gestión de reservas, para optimizar nuestro tiempo y reducir la sobrecarga administrativa.

La especialización que nos permite ofrecer un valor diferencial y destacar frente a la competencia es fundamental. Tenemos que ser reconocidas y marcar diferencias en nuestro campo de actuación. Y tener en cuenta que la gran mayoría hoy en día tienen una formación e información muy alta por lo que la personalización y el asesoramiento experto nos ayudará a crear un vínculo de confianza, empatía y fidelización con nuestros clientes.

Y sobrevolando para ayudarnos a todo ello, nos veremos abocados a recurrir cada vez más a las infinitas posibilidades que nos ofrece la IA como un potente aliado para nuestro éxito.

3.- Organizadores de Viajes

3.b. Viajes Corporativos



Loli García Blázquez
Experta en Business Travel
Máster en Dirección y Gestión de Empresas Turísticas (MBA)

La evolución del *business travel*: Del billete de avión al ecosistema corporativo

"Salida del vuelo con destino a la felicidad / Viajando por el mundo me encontré / Cosas hermosas que antes no veía / Personas que disfrutan un amanecer / Y las cosas sencillas que nos da la vida"

La letra de esta canción bien podría aplicarse a cualquier desplazamiento, pero no tanto a los viajes de negocios que un empleado tiene que realizar por obligación.

Desde los primeros desplazamientos que se pueden considerar como viajes de negocios, en el siglo XIX, la gestión y los servicios que se prestan han cambiado drásticamente. De viajes puntuales para desarrollar el comercio tradicional, viajes diplomáticos o representaciones comerciales que duraban meses a desplazamientos para reuniones comerciales donde cerrar negociaciones internacionales rápidamente gestionadas, formación o viajes estratégicos donde se tiene cada vez más en cuenta el ROI.

No solo han cambiado los motivos por los que los viajes de negocio se realizan sino también la manera de realizarlos: medios de transporte más rápidos y eficientes; organización del viaje pasando de una gestión por el propio viajero al uso de agencias de viajes especializadas; mejora de los alojamientos; cambio en la imputación de los gastos, así como una concienciación sobre el impacto en el medio ambiente. Y, por supuesto, el impacto profesional y personal donde, en los primeros tiempos, era una actividad excepcional y que aportaba prestigio mientras que actualmente es parte del trabajo

Las agencias de viaje, antes generalistas, se han especializado buscando su nicho de mercado y son aquellas que gestionan los desplazamientos, alojamientos, transporte, eventos, y la logística asociada de los viajes corporativos para empresas las que se han convertido en TMC o agencias especializadas en *Business Travel*. No solo reservan vuelos, hoteles, traslados… sino que gestionan el cumplimiento de políticas de viaje, control de costes, asistencia al viajero, etc.

Han tenido una evolución, durante los últimos 25 años, muy marcada desde un modelo tradicional al momento actual. En una primera etapa, las agencias gestionaban los viajes apoyándose en acuerdos corporativos con tarifas fijas en hoteles y tarifas aéreas. El valor diferencial que aportaban se centraba en un conocimiento del mercado, las relaciones con proveedores, gestión de reembolsos y cambios, así como negociación por volumen.

La tecnología aplicada era un mero soporte en la gestión propia de la agencia con el uso de GDS, gestión de facturas, y uso de plataformas de reservas centralizadas.

Con la aparición de las plataformas *online* y herramientas de auto-reservas, en una segunda etapa, el papel de las TMC se redefine. La irrupción de nuevos modelos de alojamiento, aerolíneas *low cost*, nuevos requerimientos por parte del viajero corporativo de los viajeros, exigencia en flexibilidad y conectividad imponen un nuevo modelo de gestión. En este periodo se comenzó a ver la necesidad de integrar políticas de viajes y su cumplimiento, así como la analítica de datos

La irrupción del COVID-19 paralizó los viajes corporativos, reduciendo volúmenes y aumentando los requisitos de asistencia al viajero en aspectos sanitarios, de cambios y flexibilidad. Esta situación generó una recalibración del negocio con una necesidad de mayor digitalización, mejor visibilidad del gasto, más mecanismos de control de riesgos y gestión de viajes estratégica transformándose en plataformas de servicios integrados con una fuerte componente digital (apps, autoservicio, analítica en tiempo real, IA).

Esta evolución es un cambio en el modelo: de gestionar reservas a gestionar movilidad y experiencia del viajero enfocándose en la experiencia del viajero, bienestar, sostenibilidad (eco-viaje), control de gasto corporativo, cumplimiento de políticas, y adaptabilidad al trabajador “híbrido”.

La sostenibilidad y la RSC son otros puntos clave a cubrir por la TMC que deben ayudar a sus clientes a reducir la huella de carbono seleccionando proveedores que ofrezcan opciones más verdes. Las empresas exigen, también, que sus TMC sean capaces de proporcionar cobertura en el *duty of care* y gestión de riesgo exigiendo herramientas que garanticen información sobre seguridad, salud, asistencia 24/7 y visibilidad del viajero

En este entorno de cambio constante, el cambio en la gestión de los viajes corporativos se debe a un cambio en la percepción de las empresas de esta partida de gastos que han pasado a considerar como una inversión estratégica donde equilibrar productividad, sostenibilidad y bienestar de empleado.

En el proceso de selección de una TMC por una corporación no solo se valora “precio por billete” sino capacidad tecnológica, cobertura global, servicios de valor añadido, análisis de datos, cumplimiento y sostenibilidad. El establecer una relación de *partnership* entre empresa y TMC permite definir conjuntamente el nivel de servicio, herramientas a usar o diferentes KPIs que midan el cumplimiento del programa de viajes y transferencia de datos como gastos por trayectos, preferencias de viajeros, ROI de los viajes…

La gestión de viajes se ha convertido en un proceso estratégico e integrado dentro de las políticas de RRHH y cultura empresarial.

De una gestión manual y marcada por una búsqueda de tarifas bajas con poca visibilidad de datos y escasa personalización se ha pasado a una gestión de los viajes donde las herramientas tecnológicas dan autonomía al viajero, visibilidad en tiempo real a la empresa y posibilidad de análisis del retorno de la inversión del viaje.

La irrupción en la gestión del viaje corporativo de *online booking tools* (OBT) que permitan la integración de sistemas de administración, gastos, RRHH… su configuración y mantenimiento es clave dentro del trabajo a desarrollar por la TMC. No solo facilitan la gestión de reservas de manera autónoma por el usuario, sino que permiten obtener datos analíticos para optimizar presupuestos, detectar patrones y mejorar acuerdos con proveedores existentes. La aplicación de la IA, en un futuro no tan lejano, será el siguiente escalón en esta digitalización que permitirá predecir precios, gestionar incidencias, sugerir rutas…

La integración de las OBTS con aplicaciones de gestión del gasto corporativo permite disponer de una visión global de cada viaje analizando el gasto en un entorno 360 que facilitara el control de *compliance* así como la gestión de la facturación electrónica.

Las compañías no solo integran en su gestión de viajes el control de gastos y la tecnología, sino que cada vez tiene más peso criterios ESG (*Environmental, Social and Governance*) que obligan a ofrecer compensaciones de CO_2 y ajustar sus políticas a unos criterios de sostenibilidad donde la huella de carbono es un dato a tener en cuenta

En un entorno de coste/eficiencia, la agencia debe demostrar su valor más allá de "reservar barato": productividad del viajero, experiencia, flexibilidad, continuidad de negocio, innovación… Las empresas buscan un modelo de gestión integral, digital, sostenible y centrado en las personas, donde cada viaje aporte valor al negocio y refleje los valores de la organización

En este nuevo escenario también se genera nuevos desafíos para las TMC. La presión de los clientes por unos menores costes genera un margen más reducido. Esta premisa exige optimar las operaciones y una diferenciación en el servicio que permita un coste, para el cliente, algo superior respecto a la competencia.

La llegada de nuevos perfiles de viajero (*Boomers, Gen Z, Millenials*…) han requerido una necesidad de adaptación del servicio que se presta lo que supone una flexibilización en la gestión de la operativa. La necesidad de ser competitivas asociado la necesidad de inversiones tecnológicas en plataformas, IA, apps, integración de datos con un alto coste para la TMC.

Por tanto, en el futuro de las TMC se vislumbra distintos aspectos a cubrir:

- Un mayor uso de "ecosistemas digitales" donde el viajero puede auto-gestionar reservas, recibir alertas, cambiar itinerarios, etc., con soporte humano cuando sea necesario. Herramientas de autoreservas como Neo, Cytric o Concur con integraciones de diversas áreas (*expense*, *travel*, RRHH…) hacen necesaria la intervención de las TMC para su configuración y posterior mantenimiento.

- Enfoque en experiencia del viajero: bienestar, conectividad, personalización, menos tiempo de espera, más productividad durante el viaje. La digitalización del servicio no debe llevar asociado un abandono al viajero que siempre deberá contar con un soporte operacional para resolver incidencias, gestionar servicios fuera del *scope* de las herramientas de reservas.
- Gestión de nuevos productos: paquetes "*blended*" de trabajo + ocio, el conocido *Bleisure*; productos aéreos como NDC (*New Distribution Capability*) con tarifas dinámicas y *bundles* personalizados para negocio; modificación en los hábitos hoteleros con nuevos proveedores que facilitan las "*extended stay*" o alojamientos alternativos como apartamentos.
- Una apuesta por la integración de la sostenibilidad como parte del servicio clave: medir huella de viaje, ofrecer alternativas, reportar a la empresa sin caer en un mal entendido *green washing*.
- Consolidación del mercado: fusiones/adquisiciones para adquirir tecnología, entrar en nuevos mercados, ganar volumen.

La evolución natural de las TMC está clara: pasar de ser "*bookers*" a convertirse en consultoras integrales de movilidad corporativa, ofreciendo asesoría estratégica, datos y servicios globales.

3.- Organizadores de Viajes

3.c. MICE



Iñaki Collado
Presidente de I de MICE
CEO Cofundador de Imagine Events & Incentives
Miembro de la Mesa del Turismo de España

1. Introducción

El MICE no es la suma de formatos. Es la infraestructura de la economía empresarial

España es una potencia MICE. No se trata de una lectura optimista del sector, ni de una interpretación benevolente de las estadísticas, ni de una afirmación construida desde el entusiasmo corporativo. Es, sencillamente, un dato. Una industria que en 2024 generó 14.296 millones de euros y movilizó más de 10,5 millones de viajeros, según el *Spain Convention Bureau*; un ecosistema que sitúa al país en el Top 3 mundial en congresos internacionales, de acuerdo con ICCA; un motor económico que, solo en ciudades como Madrid, supera los 5.600 millones de euros de impacto anual.

Pero las cifras, por sí solas, describen apenas la superficie del fenómeno. El MICE no es únicamente volumen, ni solo actividad, ni una categoría más dentro de la estadística turística. Es, en realidad, una de las infraestructuras invisibles que sostienen la economía contemporánea: el espacio donde se toman decisiones estratégicas, donde se construyen alianzas, donde circula el conocimiento, donde se acelera la innovación y donde se activan mercados enteros. Es también el terreno en el que los territorios compiten no solo por visitantes, sino por influencia, inversión y posicionamiento global.

Hablar de MICE implica, por tanto, hablar de algo mucho más sofisticado: de empresa, de ciencia, de talento, de economía urbana y rural, de competitividad territorial. Y, sin embargo, esta industria —tan profundamente integrada en la estructura económica del país— convive con una paradoja tan persistente como reveladora: seguimos siendo extraordinariamente relevantes y, al mismo tiempo, sorprendentemente mal entendidos.

No por quienes la utilizan. Las empresas comprenden perfectamente el valor de una convención bien diseñada, los destinos conocen el impacto de un congreso internacional y los sectores productivos reconocen el papel estratégico de las ferias. La incomprensión es más sutil, más interna y estructural. Tiene que ver, fundamentalmente, con el relato.

Durante décadas, el MICE ha sido explicado —y con frecuencia reducido— a sus formatos visibles: eventos, reuniones, viajes de incentivo, ferias y congresos.

Lenguajes operativos, logísticos y tácticos que describen lo que ocurre, pero no siempre lo que significa. El resultado es una anomalía tan interesante como problemática: una industria capaz de generar miles de millones en actividad económica, pero todavía atrapada en narrativas que la presentan como gasto antes que como inversión; una actividad que transforma ciudades, sectores y organizaciones, pero que a menudo se describe como experiencia antes que como infraestructura; un sistema económico complejo que, incluso desde dentro, muchas veces se percibe como suma de actividades desconectadas.

Quizá ahí resida el núcleo del reto. Aquello que no se explica con claridad estratégica rara vez se integra plenamente en la agenda estratégica. Aquello que no se entiende en términos de impacto rara vez se defiende en términos de prioridad. Y aquello que no se articula como ecosistema difícilmente puede actuar como industria.

Este capítulo no pretende redefinir el MICE. Pretende algo más incómodo —y más necesario— contribuir a una conversación pendiente sobre identidad, narrativa, percepción y madurez sectorial. Porque antes de analizar tendencias, modelos o subsegmentos, conviene detenerse en una pregunta esencial: ¿sabemos realmente qué estamos defendiendo cuando hablamos de MICE en España?

Ninguna industria puede aspirar a ser plenamente estratégica mientras continúa explicándose en términos estrictamente tácticos. Y el MICE español ya no es una actividad emergente. Es una estructura económica consolidada que todavía está perfeccionando la manera en la que se cuenta a sí misma.

2. Identidad y percepción de una industria estratégica

Todas las industrias maduras enfrentan desafíos previsibles: competencia, innovación, tecnología, costes o talento. El MICE español no es una excepción. Sin embargo, existe un reto anterior a todos ellos, más silencioso, más estructural y, en última instancia, más decisivo: ser entendido. No como un conjunto de formatos, ni como una categoría administrativa, ni siquiera como un subsector turístico, sino como lo que realmente es: una industria estratégica de impacto económico, empresarial y territorial.

El problema, por tanto, no es de actividad, sino de narrativa. España no tiene un problema de MICE; tiene un problema de relato sobre MICE. Durante décadas, el sector ha sido explicado —y en gran medida percibido— a través de sus manifestaciones visibles: eventos, reuniones, viajes de incentivo, ferias y congresos. Elementos que, con frecuencia, se describen en términos operativos, como si se tratara únicamente de procesos logísticos o ejercicios organizativos, y no como lo que verdaderamente representan dentro de la arquitectura económica contemporánea.

La diferencia es más profunda de lo que parece. Y conviene subrayarlo, especialmente para quienes no operan habitualmente dentro del sector.

Cuando un evento, un congreso, un incentivo o una feria se explican de forma aislada, tienden a percibirse como formatos independientes, como realidades desconectadas entre sí y, con frecuencia, como actividades de naturaleza coyuntural. Sin embargo, su verdadera dimensión estratégica emerge precisamente cuando se interpretan como partes interdependientes de un mismo sistema: el ecosistema MICE. Lo que por separado puede parecer actividad, en conjunto revela una infraestructura económica con efectos directos sobre la productividad empresarial, la circulación del conocimiento y la activación de mercados.

Porque en el MICE, los formatos rara vez operan en compartimentos estancos. Un congreso puede convertirse en la plataforma que justifica un programa de incentivos; una feria puede actuar como catalizador de reuniones corporativas estratégicas; una reunión puede integrarse dentro de una experiencia motivacional más amplia. Más allá de sus sinergias internas, la industria mantiene además una interacción decisiva con otros segmentos del turismo, especialmente el vacacional. El viajero MICE no se limita a consumir servicios asociados al evento, sino que, como visitante, tiende a prolongar su estancia, participar en actividades de ocio y activar sectores como la restauración, la cultura, el comercio local o el transporte.

Esto tiene una traducción económica inequívoca. El gasto medio diario del viajero MICE se sitúa en el entorno de los 378,9 € en 2024, aproximadamente tres veces superior al gasto medio diario del turista vacacional tradicional en España. La diferencia no responde únicamente al nivel de consumo, sino al patrón económico que activa. El visitante MICE no solo gasta más, sino que impacta de forma más transversal, utilizando un mayor número de servicios, interactuando con más sectores productivos y extendiendo su contribución económica más allá del núcleo estrictamente turístico.

El MICE no maximiza la ocupación. Maximiza el valor económico.

Un evento es un formato; el MICE es una infraestructura económica. Una reunión es una agenda; el MICE es una herramienta de productividad y decisión. Un congreso es un encuentro; el MICE es circulación de conocimiento e influencia. Una feria es un escaparate; el MICE es activación de mercados y cadenas de valor.

La diferencia no es semántica. Es estratégica.

Cuando una industria se explica mal, inevitablemente se prioriza peor. Las industrias que dominan su narrativa dominan también su posición. La tecnología no se explica como dispositivos, sino como transformación. La energía no se describe como suministro, sino como sostenibilidad, geopolítica y futuro. Las finanzas no se presentan como operaciones, sino como crecimiento, inversión y estabilidad. El MICE, en cambio, continúa explicándose con demasiada frecuencia como actividad. Y aquello que se percibe como actividad rara vez ocupa el mismo espacio mental —ni político— que aquello que se entiende como infraestructura estratégica.

Las consecuencias de esta debilidad conceptual son visibles: dificultad para influir en agendas públicas, necesidad recurrente de justificación, reducción del debate a costes en lugar de impacto y persistente confusión entre gasto e inversión. No se trata únicamente de comunicación sectorial, sino de madurez estratégica.

A esta fragilidad se suma además una consecuencia más estructural: el propio MICE no siempre se percibe a sí mismo como un ecosistema plenamente integrado. Existen segmentos que operan con extraordinaria solvencia, pero sin una conciencia clara de pertenencia común. El mundo ferial suele reconocerse como industria o actividad comercial antes que como engranaje turístico. Muchas reuniones corporativas se interpretan como procesos internos, no como piezas activas dentro de una cadena de valor territorial más amplia. Algunos congresos se conciben como encuentros científicos aislados, desvinculados en ocasiones del legado que podrían generar en el destino anfitrión. Del mismo modo, ciertos programas de incentivos, diseñados con precisión experiencial, olvidan a veces que cada desplazamiento produce efectos económicos, sociales y reputacionales en el territorio receptor.

Cada segmento opera con su propia lógica, su lenguaje, sus métricas y su cultura profesional. La fractura no es operativa ni económica, sino conceptual. Falta un marco compartido capaz de articular la industria como sistema interdependiente. El resultado es una industria plenamente integrada en términos económicos, pero todavía fragmentada en términos narrativos.

Más que un reto de mercado, el MICE español enfrenta un desafío de identidad estratégica. No existe un déficit de demanda ni una falta de relevancia económica. El verdadero reto reside en algo más sofisticado: en la economía contemporánea no basta con ser relevante, es imprescindible ser comprendido en términos de valor. Y el valor, especialmente en industrias complejas, se construye tanto a partir del impacto real como de la claridad con la que ese impacto se articula y se explica.

Todo desafío estratégico encierra, inevitablemente, una oportunidad equivalente. España posee condiciones excepcionales para consolidar su posición en esta industria: una infraestructura sólida, una red de destinos diversa, una capacidad organizativa ampliamente contrastada, un posicionamiento internacional competitivo y, sobre todo, un peso económico medible. El siguiente salto, por tanto, no debería ser estructural, sino conceptual.

La evolución necesaria pasa por un desplazamiento sutil pero decisivo en la forma de interpretar la propia actividad: pasar de la idea de “hacemos eventos” a la de “generamos impacto”; de “movilizamos actividad” a “construimos valor económico y estratégico”; de “organizamos formatos” a “activamos decisiones, mercados, talento y conocimiento”. No se trata de una cuestión retórica, sino de un cambio de marco mental.

Porque ninguna industria puede aspirar a ser plenamente estratégica mientras continúa explicándose en términos estrictamente tácticos. Y el MICE español ya no es un subsector emergente, sino una pieza consolidada dentro de la arquitectura económica del país. Quizá haya llegado el momento de contarlo —y de entenderlo— como tal.

3. Arquitectura del sistema MICE

El acrónimo MICE ha servido durante décadas como una herramienta útil de clasificación sectorial. Bajo esta fórmula se agrupan *Meetings, Incentives, Congresses y Exhibitions*, categorías que, aunque frecuentemente presentadas como tipologías operativas, representan en realidad manifestaciones estratégicas de una misma industria.

Su propia formulación lingüística ha contribuido, en cierta medida, a simplificar una realidad considerablemente más compleja. El acrónimo ordena, agrupa y facilita la comunicación, pero también corre el riesgo de diluir la comprensión estructural del fenómeno cuando se interpreta únicamente como una suma de formatos.

Cada dimensión responde a funciones económicas específicas, marcos de decisión distintos y dinámicas de impacto propias. Lejos de constituir compartimentos aislados, configuran un sistema interdependiente cuya comprensión exige analizar tanto las singularidades como las sinergias. No se trata simplemente de clasificar actividades, sino de entender cómo cada componente participa en una arquitectura económica común.

El MICE no opera como una agregación de categorías independientes, sino como un ecosistema donde convergen dinámicas empresariales, territoriales y de generación de valor. Las reuniones articulan procesos de decisión, los incentivos activan comportamientos, los congresos canalizan conocimiento y las ferias dinamizan mercados. Cada dimensión cumple una función diferenciada, pero su verdadero alcance estratégico emerge en la interacción.

Segmentar el MICE no implica dividir la industria, sino entender su complejidad estructural. Porque el verdadero valor del ecosistema no reside únicamente en sus formatos, sino en la lógica estratégica que articula la interacción entre ellos. Precisamente en esa interdependencia reside la naturaleza económica del sistema.

Bajo esta perspectiva, abordamos a continuación cada una de sus dimensiones.

4. Las dimensiones estratégicas del MICE

Meetings: la infraestructura silenciosa de la decisión

Dentro del ecosistema MICE, pocas tipologías resultan tan frecuentes —y, paradójicamente, tan escasamente analizadas en su dimensión estratégica— como las reuniones. Su carácter cotidiano ha contribuido a consolidar una percepción funcional del formato: espacios de trabajo, agendas compartidas, dinámicas organizativas.

Sin embargo, en la economía contemporánea, una reunión constituye mucho más que un mero ejercicio operativo.

Las reuniones representan uno de los mecanismos esenciales de alineamiento dentro de las organizaciones modernas. Son entornos donde se construyen consensos, se toman decisiones estratégicas, se resuelven tensiones internas y se refuerza la cohesión cultural. La empresa contemporánea no se articula únicamente a través de estructuras jerárquicas o procesos digitales, sino mediante espacios de interacción deliberada. En este contexto, la reunión se configura como una herramienta de productividad colectiva y de gobierno organizativo.

La normalización del formato ha favorecido, no obstante, una cierta banalización de su función. La proliferación de encuentros no siempre se traduce en generación de valor. Muchas reuniones cumplen calendario; pocas producen impacto tangible. El desafío no reside en la logística ni en la tecnología, sino en la ausencia de una concepción estratégica del propio encuentro. Una reunión sin propósito claramente definido tiende a convertirse en un consumo de tiempo; una reunión diseñada desde la intención estratégica opera como un acelerador de decisiones y resultados.

La persistencia del formato presencial en un entorno de creciente digitalización responde precisamente a esta lógica. La interacción física continúa ofreciendo una densidad relacional difícilmente replicable en entornos virtuales. La construcción de confianza, la negociación compleja, la gestión de dinámicas emocionales y la generación de alineamiento profundo siguen encontrando en la presencialidad un espacio privilegiado. Las reuniones, lejos de perder relevancia, se consolidan como una de las infraestructuras invisibles de la economía empresarial.

El principal reto asociado a este subsegmento no es cuantitativo, sino conceptual. Implica evolucionar desde la reunión entendida como formato operativo hacia la reunión concebida como herramienta estratégica de rendimiento organizativo. Cuando las empresas comienzan a evaluar estos encuentros en términos de decisiones, alineamiento, productividad y resultados, la reunión deja de ser una cuestión logística para convertirse en un activo empresarial de primer orden.

La solución es pasar de la reunión como formato… a la reunión como estrategia.

Incentivos: la arquitectura estratégica de la motivación

Los viajes de incentivo constituyen uno de los subsegmentos más sofisticados y, simultáneamente, más vulnerables a interpretaciones simplificadoras dentro del universo MICE. Tradicionalmente asociados a nociones de premio, celebración o reconocimiento simbólico, estos programas han convivido con una narrativa reduccionista que rara vez refleja su verdadera función dentro de la lógica empresarial contemporánea.

El incentivo, en su concepción estratégica, no representa un gasto experiencial, sino una inversión en comportamiento organizativo. Las empresas modernas compiten en entornos donde el talento, la motivación, el compromiso y la cultura corporativa operan como factores críticos de rendimiento. En este marco, los programas de incentivo dejan de ser un gesto aspiracional para convertirse en una herramienta de alineamiento humano y activación emocional.

No se limitan a recompensar resultados. Contribuyen a modelar dinámicas de cohesión, identidad y vínculo organizativo.

La tensión histórica en torno al incentivo se articula, en gran medida, en torno a su percepción económica. Evaluado con frecuencia desde el coste visible, su retorno suele residir en variables menos tangibles, pero estratégicamente decisivas: retención, engagement, productividad, orgullo de pertenencia o refuerzo cultural. Las organizaciones que han integrado esta herramienta desde una perspectiva madura no discuten únicamente presupuestos, sino indicadores de impacto humano.

Porque el incentivo no compra viajes. Invierte en comportamiento.

El diseño eficaz de un incentivo trasciende, por tanto, la selección de destinos o actividades. Implica la construcción de una narrativa alineada con objetivos empresariales específicos. La experiencia no constituye el fin último, sino el vehículo para activar reconocimiento, motivación y vínculo emocional. El incentivo más eficaz no es necesariamente el más espectacular, sino aquel que produce una transformación perceptible en la relación entre el profesional y la organización.

El reto estratégico del subsegmento en España no es operativo ni creativo, sino conceptual. Requiere consolidar su comprensión como una infraestructura de rendimiento humano dentro de la empresa contemporánea. A medida que el incentivo se articula en términos de impacto organizativo y valor estratégico, deja de ocupar un espacio marginal en la conversación empresarial para integrarse plenamente en la lógica de inversión en capital humano.

La solución no es reinventar el incentivo. Es reposicionarlo narrativamente.

Congresos: donde el conocimiento se convierte en impacto económico. Del evento al legado.

Los congresos representan uno de los subsegmentos de mayor complejidad estructural y de más alto valor estratégico dentro del ecosistema MICE. Tradicionalmente asociados al intercambio de conocimiento, la actualización científica o el encuentro profesional, su impacto trasciende ampliamente la esfera académica en la que habitualmente se les sitúa.

En la economía contemporánea, los congresos operan como infraestructuras temporales de conocimiento, transferencia de innovación y construcción de reputación territorial. Constituyen espacios donde convergen ciencia, empresa, tecnología, inversión y talento, generando dinámicas que inciden directamente en la competitividad de los sectores productivos y en el posicionamiento estratégico de los destinos anfitriones.

Su relevancia no se limita al número de asistentes ni al volumen de actividad inducida. Reside en su capacidad para integrar territorios dentro de redes globales de influencia.

España ha consolidado una posición destacada en el mercado internacional de congresos, como reflejan los rankings de ICCA y la presencia recurrente de ciudades españolas en los principales circuitos globales. Esta fortaleza responde a factores estructurales bien conocidos: infraestructuras competitivas, conectividad internacional, capacidad organizativa y atractivo de destino. Sin embargo, la madurez del subsegmento plantea desafíos de naturaleza más sofisticada.

El principal reto ya no reside exclusivamente en la captación, sino en la maximización del impacto estratégico. La celebración de un congreso no garantiza, por sí sola, la generación de valor estructural para el destino. La diferencia entre actividad y legado se convierte en una variable crítica.

Porque un congreso puede llenar auditorios… o puede reconfigurar posicionamientos.

Un congreso plenamente integrado en la lógica del territorio actúa como palanca de transferencia de conocimiento, atracción de talento y construcción de reputación. Un congreso concebido exclusivamente como evento tiende, en cambio, a encapsular su impacto en el corto plazo.

La evolución del subsegmento apunta hacia modelos crecientemente orientados al legado, la integración sectorial y la vinculación con ecosistemas productivos locales. En este marco, los congresos dejan de interpretarse únicamente como encuentros profesionales para consolidarse como infraestructuras temporales de innovación e influencia.

El verdadero valor de un congreso no reside únicamente en lo que sucede durante su celebración, sino en lo que continúa ocurriendo después.

El reto no es atraer más congresos. Es diseñar congresos que generen legado medible.

Exhibitions (Ferias): donde los mercados se activan

Las ferias y exposiciones constituyen una de las expresiones más visibles y económicamente relevantes del universo MICE. Su impacto trasciende ampliamente la lógica expositiva para configurarse como auténticos catalizadores de actividad sectorial, dinamización empresarial y activación de mercados.

Una feria no representa únicamente un espacio de exhibición comercial. Funciona como una infraestructura temporal de interacción económica. En ella convergen oferta, demanda, innovación, competencia, posicionamiento y generación de oportunidades de negocio. Las dinámicas que se activan en el entorno ferial inciden directamente en la estructura competitiva de múltiples sectores productivos, reforzando cadenas de valor y acelerando procesos de comercialización e internacionalización.

Las ferias no muestran mercados. Los activan.

España ha desarrollado un ecosistema ferial altamente competitivo, sustentado en recintos de referencia internacional, capacidad organizativa consolidada y una notable diversificación sectorial. Instituciones como IFEMA Madrid, Fira Barcelona o Feria Valencia actúan como motores económicos de primer orden, generando impactos medibles en empleo, actividad empresarial y posicionamiento territorial.

Sin embargo, la madurez del subsegmento plantea tensiones estratégicas recurrentes. La participación en ferias continúa estando influida, en numerosos casos, por dinámicas de inercia sectorial. La decisión de "estar" no siempre responde a una lógica estrictamente estratégica. La inversión en presencia física, diseño de stands o despliegue operativo no garantiza, por sí sola, la maximización del retorno comercial.

Porque la visibilidad no equivale automáticamente a impacto.

El reto fundamental para las empresas no reside en la espectacularidad del espacio expositivo, sino en la articulación estratégica de su participación. Las ferias más eficaces son aquellas que se integran dentro de procesos comerciales estructurados, sistemas de captación y seguimiento de oportunidades y métricas orientadas a resultados tangibles.

El stand es un formato. La estrategia es el multiplicador.

La evolución del modelo ferial no implica únicamente transformaciones tecnológicas o de formato, sino un desplazamiento hacia enfoques crecientemente orientados a valor, eficiencia y sostenibilidad. En la economía contemporánea, las exhibitions se consolidan como infraestructuras críticas de interacción empresarial. Su función no es meramente representacional, sino profundamente económica. Actúan como espacios de aceleración competitiva, visibilidad sectorial y generación de relaciones estratégicas.

Su relevancia dentro del MICE español no se mide únicamente en términos de actividad inducida, sino en su capacidad para dinamizar mercados y reforzar posicionamientos empresariales y territoriales.

El reto no es rediseñar ferias. Es rediseñar la forma en la que las empresas participan en ellas.

5. El futuro del MICE en España

El MICE español no enfrenta un desafío de legitimidad ni de relevancia. Las cifras, la actividad sostenida y el posicionamiento internacional confirman la solidez estructural de la industria. España compite con solvencia en los circuitos globales, dispone de infraestructuras consolidadas y cuenta con una red de destinos altamente competitiva. El futuro del sector no depende, por tanto, de su existencia, sino de su evolución.

La industria MICE opera hoy en un entorno caracterizado por transformaciones profundas. La digitalización de procesos, la redefinición de los modelos de interacción empresarial, la creciente exigencia en materia de sostenibilidad, la sofisticación de las métricas de retorno y la presión sobre la eficiencia económica están reconfigurando el marco en el que se desarrollan reuniones, congresos, incentivos y ferias. En este contexto, la ventaja competitiva ya no reside exclusivamente en la capacidad organizativa, sino en la generación de valor estratégico.

El siguiente salto de madurez del MICE español se articula en torno a una evolución conceptual. Implica consolidar una comprensión plenamente estratégica de la industria, capaz de integrar actividad, impacto, relato y posicionamiento. Las organizaciones empresariales demandan cada vez con mayor claridad entornos que produzcan rendimiento medible. Los destinos compiten no solo por volumen, sino por impacto económico, reputacional y de legado. La industria debe responder, en consecuencia, a una lógica en la que los formatos actúan como vehículos de valor, no como fines en sí mismos.

Esta evolución exige un desplazamiento sostenido hacia métricas más sofisticadas, modelos de evaluación orientados a impacto real, integración de tecnología de análisis y diseño estratégico de experiencias. Supone también reforzar la cohesión narrativa del sector, consolidar lenguajes compartidos y articular una cultura común capaz de proyectar con claridad la naturaleza económica y estratégica del MICE.

El MICE español ya no se encuentra en una fase de consolidación operativa. Se sitúa en un estadio de refinamiento estratégico. Las infraestructuras existen, la capacidad organizativa está ampliamente contrastada y la demanda mantiene su dinamismo. El verdadero campo de juego se desplaza hacia la maximización del valor, la diferenciación competitiva y la integración plena en las lógicas empresariales y territoriales contemporáneas.

Como sucede en todas las industrias maduras, el futuro no se define únicamente por el crecimiento, sino por la capacidad de reinterpretar la propia función dentro de un entorno cambiante. El MICE español posee las condiciones necesarias para reforzar su posición como una de las infraestructuras económicas más relevantes del país. La cuestión ya no es si la industria seguirá siendo estratégica, sino hasta qué punto será capaz de explicarse, articularse y evolucionar con la claridad que exige su peso real.

España posee, en este escenario, una ventaja competitiva extraordinaria. No es simplemente un destino MICE. Es una red de destinos MICE. Esta condición, más que un atributo geográfico, constituye una fortaleza estructural. Diversidad territorial, infraestructuras complementarias, especialización sectorial y capacidad de adaptación permiten al país operar con una flexibilidad competitiva poco habitual en el contexto internacional.

El futuro del MICE en España no depende exclusivamente de atraer eventos. Depende de algo más complejo y decisivo: consolidar una comprensión colectiva que explique con claridad qué representa esta industria, qué valor genera y por qué actúa como una herramienta estratégica para empresas, ciudades y país.

El MICE español no necesita reinventarse.

Necesita algo mucho más exigente y, al mismo tiempo, más determinante: explicarse mejor.

4.- Guías Turísticos



Jesús Morón
Presidente de APIT
Guía Oficial de Turismo de la Comunidad de Madrid

¿Por qué año tras año millones de turistas escogen España como destino?

Para responder a esta pregunta son cientos los matices a valorar pues en miles de años de historia se aglutinan componentes geológicos, naturales, arqueológicos, culturales, etnológicos, gastronómicos, urbanísticos y monumentales que los profesionales del turismo deben conocer para así enriquecer la experiencia del visitante y hacer de su viaje un recuerdo imborrable.

Poseer un legado único e inigualable conlleva la responsabilidad de saber transmitir esa herencia. Desde avezados viajeros a neófitos aventureros, el deber de los guías oficiales de turismo conlleva la capacidad de poder trasladar un amplio abanico de conocimientos adquiridos, haciendo gala de profesionalidad, decoro, formación continuada y respeto. En nuestra mano está ser garantes de un valioso patrimonio que pueblos de la más diversa índole y condición han ido dejando en este país, una huella indeleble valorada desde la mayor de las estimas, tanto a nivel nacional como internacional.

Disponiendo de destinos urbanos que se sitúan a la cabeza del ranking mundial, ciudades como Madrid, Barcelona, Sevilla, Granada, Valencia o Toledo, por citar sólo algunos ejemplos en territorio nacional, tienen que ser un referente en el que se vean reflejados los modelos turísticos del mundo entero, y dentro de ese engranaje, los guías oficiales de turismo cumplen un papel fundamental, ya que como embajadores y auténticos cicerones del destino a visitar, son el complemento fundamental a una experiencia única e inolvidable que quedará grabada en el recuerdo del turista, con la ilusión de volver y recomendar.

Por ello los valores de oficialidad y excelencia que aporta el guía de turismo deben ser preservados hasta las últimas consecuencias, con un apoyo oficial a nivel de Estado que garantice servicios de la más alta calidad.

Esto nos lleva a revisar el actual modelo en el que la profesionalización de los intérpretes del patrimonio ha de ser de uso obligado, con una reorganización, normativa, clasificación, estudio y revisión que oficialicen el trabajo de los guías, prohibiendo las malas prácticas que precarizan y denigran una actividad imprescindible dentro de la industria del turismo.

¿Qué es ser Guía de Turismo?

En primer lugar y con la intención de identificar los retos que se plantean en el futuro de nuestra profesión, es importante identificar la figura del Guía de Turismo, denominación que es obligado acotar para no confundir con pseudo profesionales que ejercen nuestras competencias sin la debida formación o experiencia.

Si bien se tratará más adelante en este artículo, resulta realmente alarmante que se considere como guías a aficionados, a animadores de ocio y tiempo libre o a los mal llamados "free tour", sujetos varios que elevan el intrusismo profesional a cotas nunca imaginadas.

El Guía de Turismo reúne una serie de valores adquiridos a lo largo de lustros de formación y aprendizaje que únicamente pueden ser reconocidos desde la oficialidad. Y esta oficialidad solo puede ser enjuiciada después de pasar determinados exámenes ante las autoridades competentes.

En el caso específico de la Comunidad de Madrid, este pasado 2025 se han convocado las pruebas selectivas para la obtención de la credencial de Guía Oficial de Turismo. Con ello se busca garantizar la calidad de la experiencia turística, dar a conocer y proteger la historia y costumbres de la Comunidad de Madrid y adaptar la visita a los ciudadanos procedentes de los distintos mercados de largo radio.

Para entender el grado de exigencia de estas pruebas, valga constatar que son necesarias ciertas competencias personales que certifiquen la excelencia de los profesionales que obtienen esta credencial.

Además de reunir requisitos como una titulación formativa previa o el conocimiento de, al menos, un idioma distinto al español, los aspirantes han de superar un examen basado en tres pruebas: una de técnica turística, otra de conocimientos culturales e históricos de España y de la región (en dos fases; primero prueba escrita y después oral), y una tercera de idiomas (en dos fases; primero con traducción directa y después con traducción oral).

Este proceso selectivo debería ser de obligado cumplimiento en todo el territorio español para así avalar de forma efectiva servicios de calidad que sitúen a España como un modelo eficiente y garantista, estudiado y replicado a escala mundial.

¿Qué valores reúne un Guía de Turismo?

Como profesionales entregados a su trabajo que cumplen un estricto código de buenas prácticas, a continuación, se ofrece un decálogo de valores que reúnen los profesionales del sector:

1. Conocimientos

Dominio de la historia, cultura, geografía y atractivos del lugar, así como de las normas y regulaciones locales. Un guía de turismo ha de ser un libro abierto al visitante, un asistente en ruta que puede improvisar ante cualquier duda o cuestión. Los años de formación y experiencia permiten resolver dudas al visitante, desde diferentes enfoques y a nivel monumental, histórico o artístico, así como desde el punto de vista gastronómico, comercial o lúdico. Un guía es la puerta de entrada a un mundo multidisciplinar que colmará las necesidades del turista. Desde el cine a la fotografía, de los espectáculos a los museos, de las exposiciones permanentes a las exposiciones temporales, desde los restaurantes a las salas de fiestas, desde los tours específicos a recorridos en segway o bicicleta, en resumen, experiencias que nunca podría ofrecer un aficionado ni una computadora.

2. Presentación personal impecable

El guía de turismo debe mantener una buena higiene personal y una vestimenta adecuada durante la realización del servicio contratado. La apariencia es un aspecto fundamental que se mantendrá en la retentiva del cliente, de ahí que el decoro y la pulcritud a la hora de escoger la indumentaria de trabajo formen parte importante en nuestra presentación y primera toma de contacto.

3. Identificación profesional

Debe ser requisito indispensable mostrar nuestra identificación como Guía Oficial de Turismo en un lugar visible y fácilmente reconocible. Con ello dotaremos de oficialidad a nuestro servicio exponiendo en todo momento la credencial emitida por el organismo competente y que nos habilita como profesionales del sector.

4. Conducta ejemplar

Durante el desarrollo de la actividad profesional se ha de evitar el consumo de alcohol y drogas, no fumar, y mantener un comportamiento respetuoso y discreto con el cliente. En casos excepcionales como los tours de tapas o las catas degustación se podrá consumir alcohol con moderación como parte activa de la experiencia a presentar.

5. Habilidades de comunicación

Una de las virtudes del guía oficial de turismo debe ser la capacidad oratoria. La dicción debe ser clara, el lenguaje adecuado y en todo momento ha de adaptarse a las diferentes audiencias sabiendo responder a las diversas reacciones del público. Como si de un Demóstenes moderno se tratara, el profesional del turismo debe trabajar la escucha activa, la empatía, la pasión por lo que dice y la confianza en sí mismo, dominando los tiempos en diversos escenarios como pueden ser visitas a pie, recorridos en museos o panorámicas en autobús. Además, la práctica constante y el desarrollo de habilidades como la narración y el uso de recursos audiovisuales son fundamentales para mejorar la oratoria.

6. Habilidades de organización y planificación

Estas habilidades implican la capacidad de estructurar y gestionar eficientemente el tiempo, los recursos y las actividades, anticipando posibles problemas y adaptándose a situaciones cambiantes.

7. Habilidades sociales

Estas habilidades son cruciales para obtener una experiencia exitosa, logrando interactuar eficazmente con los visitantes y creando un ambiente agradable que enriquecerá la actividad turística. Crear este entorno propicio facilitará la comprensión de la información mediante la asertividad y la comunicación efectiva.

8. Seguridad del grupo

Es imprescindible asegurar la integridad física y emocional de los turistas, informando en todo momento sobre medidas de seguridad y debiendo responder con calma y serenidad ante posibles emergencias que puedan surgir durante la prestación del servicio.

9. Promoción del turismo responsable

La promoción del turismo responsable implica fomentar el respeto por el medio ambiente, la cultura local y la economía del destino. Esto significa incentivar prácticas sostenibles que minimicen el impacto ambiental, valorar y preservar las tradiciones y costumbres de las comunidades anfitrionas, así como apoyar el consumo de productos y servicios locales para fortalecer la economía regional. Viajar de forma consciente permite disfrutar de los destinos de manera auténtica, contribuyendo a su conservación y desarrollo sostenible.

10. Actitud proactiva y entusiasta

La actitud proactiva y entusiasta del guía de turismo es clave para brindar una experiencia memorable. Mostrar pasión por el trabajo no solo refleja compromiso y profesionalismo, sino que también permite contagiar esa energía positiva a los turistas, motivándolos a involucrarse, disfrutar y valorar cada momento del recorrido. Un guía apasionado inspira curiosidad, crea un ambiente ameno y fortalece la conexión entre los visitantes y el destino, transformando una simple visita en una experiencia enriquecedora.

11. Otros aspectos que considerar serían los siguientes:

Un buen ponente adapta su discurso a las necesidades y expectativas de los diferentes tipos de turistas, considerando factores como la edad, el idioma, los intereses culturales, el nivel de conocimiento previo y las motivaciones de viaje. Esta capacidad de adaptación permite ofrecer una comunicación clara, relevante y atractiva para cada grupo, utilizando un lenguaje apropiado, ejemplos cercanos y un enfoque dinámico que capte su atención.

Al personalizar el contenido, el ponente logra conectar mejor con su audiencia, enriquecer su experiencia y garantizar una comprensión más profunda del destino o tema presentado.

Un guía de turismo tiene la responsabilidad de fomentar la interacción entre los turistas y la comunidad local, facilitando espacios de encuentro que permitan el intercambio cultural y el aprendizaje mutuo. Al promover actividades donde los visitantes puedan conocer de cerca las costumbres, tradiciones y modos de vida del lugar, se crean experiencias auténticas y enriquecedoras que fortalecen el respeto, la empatía y el aprecio por la diversidad. Esta conexión directa no solo enriquece el viaje, sino que también contribuye al desarrollo y valorización de las comunidades anfitrionas.

El Intrusismo de los Free Tour: una amenaza al trabajo de los Guías Oficiales de Turismo

En los últimos años, los llamados free tour han ganado popularidad en muchas ciudades del mundo, presentándose como una alternativa económica y accesible para conocer los principales atractivos turísticos. Sin embargo, detrás de esta aparente democratización del ocio se esconde una problemática profunda que afecta directamente al trabajo de los guías oficiales de turismo: el intrusismo profesional. Esta práctica no solo plantea serias irregularidades legales, sino también dilemas éticos y consecuencias negativas para el sector turístico y la experiencia del visitante.

- Intrusismo Profesional: ¿Qué es y por qué es ilegal?
  El intrusismo profesional se refiere al ejercicio de una profesión sin contar con la titulación, acreditación o habilitación legal requerida para ello. En el caso de los guías de turismo, muchas legislaciones autonómicas en España y normativas internacionales exigen una formación específica, superación de pruebas oficiales y, en muchos casos, el dominio de varios idiomas para obtener la habilitación correspondiente. Estos requisitos garantizan que el guía posea los conocimientos históricos, culturales y técnicos necesarios para ofrecer un servicio de calidad.
  Los free tour, en cambio, muchas veces son conducidos por personas sin la formación adecuada ni autorización legal para ejercer como guías de turismo. Esto representa una competencia desleal y vulnera la normativa vigente, afectando a los profesionales que han invertido tiempo, esfuerzo y recursos para ejercer su labor de manera legal y ética.
- Consecuencias Éticas y de Calidad
  Además de lo legal, los free tour plantean serios dilemas morales. Bajo el disfraz de "gratis", estos recorridos funcionan mediante un sistema de propinas, lo que implica una relación económica opaca y, a menudo, inestable. Esto puede incentivar prácticas poco éticas, como la presión indirecta al turista para pagar más, o incluso la manipulación de información para hacer el tour más "atractivo", sacrificando el rigor histórico y cultural por el entretenimiento superficial.

Desde el punto de vista de la calidad, los guías no oficiales no están sometidos a controles ni evaluaciones que garanticen un estándar mínimo. Esto puede afectar negativamente la experiencia del visitante, quien puede recibir datos erróneos o incompletos, reforzar estereotipos o incluso tener un trato inapropiado. A largo plazo, esto daña la imagen del destino turístico y disminuye el valor de su patrimonio.

- Impacto en la Economía Local y el Valor del Trabajo
  El auge de los free tours también repercute negativamente en la economía local. Al no tributar correctamente ni cumplir con las obligaciones fiscales y laborales, estas actividades fomentan la economía sumergida. Además, desvalorizan el trabajo del guía profesional al convertirlo en un servicio informal y precario, reduciendo el turismo a un producto de consumo rápido y desechable.
  Este modelo precariza el sector, dificulta el desarrollo de carreras profesionales sostenibles en el ámbito del turismo y perpetúa la idea errónea de que cualquier persona puede ejercer de guía sin preparación previa.
- Conclusión
  Si bien la intención de hacer el turismo más accesible es loable, el modelo de los free tour, tal y como está concebido actualmente, representa un serio problema para el sector profesional del turismo. No solo infringe leyes y normativas vigentes, sino que también plantea cuestiones éticas profundas, perjudica la economía formal y pone en riesgo la calidad del servicio que reciben los visitantes.

Es urgente que las autoridades competentes tomen medidas para regular adecuadamente estas actividades, garantizando un turismo justo, profesional y sostenible, donde el respeto por la legalidad, la cultura local y el trabajo cualificado prevalezca sobre modelos informales y desregulados. Elegir a un guía oficial no es solo una cuestión de legalidad, sino de respeto al patrimonio, al visitante y a quienes hacen del turismo una profesión digna y responsable.

Proyectos de mejora para la profesión del Guía de Turismo: retos y oportunidades en un sector en evolución

Los guías oficiales de turismo se enfrentan a una serie de desafíos estructurales y coyunturales que condicionan su desarrollo profesional:

- Digitalización del turismo: La creciente disponibilidad de información en línea y el uso de aplicaciones móviles han cambiado los hábitos del viajero. Muchos turistas ahora buscan experiencias personalizadas y tecnológicamente asistidas, lo que obliga al guía a adaptarse, integrar nuevas herramientas y renovar su enfoque comunicativo.

- Diversificación de la demanda: El perfil del turista es cada vez más diverso, multicultural y exigente. El guía debe estar preparado para atender a públicos muy distintos, no solo en cuanto a idioma, sino también en intereses, expectativas, edad y capacidades físicas o cognitivas.
- Precarización del empleo: Muchos guías trabajan como autónomos o en condiciones laborales inestables, lo que complica la planificación a largo plazo y la posibilidad de profesionalización continua.
- Competencia desleal e informalidad: Aunque no debe ser el foco central, no puede ignorarse la existencia de servicios no regulados que afectan la percepción del valor del trabajo profesional, generando una falsa idea de gratuidad o menor exigencia formativa.

Frente a este panorama, se pueden implementar diversos proyectos orientados a mejorar las condiciones y el desempeño de los guías de turismo.

1. Programas de formación continua y especializada

Actualizar los conocimientos de los guías en historia, arte, geografía, patrimonio intangible y comunicación intercultural es esencial. Además, incluir competencias digitales, marketing personal, primeros auxilios y accesibilidad universal permitirá ampliar la calidad del servicio ofrecido y adaptarse a nuevas demandas.

2. Certificaciones adicionales y acreditaciones de calidad

Crear sellos de calidad o certificaciones que reconozcan la excelencia profesional puede servir para diferenciar el trabajo de los guías formados oficialmente frente a opciones informales, sin necesidad de atacar directamente a modelos alternativos. Esta estrategia ayuda a posicionar al guía como un profesional confiable y de alto nivel.

3. Desarrollo de redes y asociaciones de guías

El fortalecimiento de asociaciones profesionales permite generar sinergias, compartir recursos, defender derechos laborales y tener representación ante instituciones públicas. Estas redes pueden promover buenas prácticas, impulsar campañas de sensibilización y crear plataformas comunes de promoción.

4. Innovación en productos turísticos

Diseñar rutas temáticas innovadoras, experiencias personalizadas, actividades inmersivas o visitas con enfoque inclusivo puede abrir nuevos nichos de mercado y poner en valor la creatividad y especialización del guía. De esta manera, el profesional no solo acompaña recorridos tradicionales, sino que se convierte en creador de contenido turístico.

5. Colaboración con instituciones públicas y privadas

Fomentar convenios con museos, ayuntamientos, universidades y empresas turísticas permite integrar a los guías en proyectos culturales, educativos y de promoción del

territorio. Esto no solo garantiza visibilidad profesional, sino también oportunidades laborales estables y reconocidas.

El guía de turismo no debe ser visto como un simple narrador de datos, sino como un agente clave en la preservación del patrimonio, la sensibilización del visitante y la promoción del desarrollo local sostenible. Reforzar esta imagen desde los propios profesionales, las instituciones y el sector privado es parte de la solución frente a la precarización y la desinformación.

Más que combatir directamente modelos informales, el verdadero camino para elevar la profesión está en demostrar, con hechos y calidad, por qué un guía formado, acreditado y apasionado marca la diferencia en la experiencia turística.

La mejora en la práctica profesional del guía de turismo pasa por una estrategia integral: capacitación constante, visibilidad del valor del trabajo, innovación en los servicios y fortalecimiento de las estructuras colectivas. Frente a los retos del presente, los guías no solo deben adaptarse, sino también liderar la evolución del turismo hacia un modelo más humano, profesional y sostenible.

Nuevas tecnologías, inteligencia artificial y realidad virtual: impacto y desafíos para la profesión del Guía de Turismo

La transformación digital de la sociedad contemporánea está modificando profundamente la forma en que se produce, se consume y se interpreta la experiencia turística. En este contexto, tecnologías como la inteligencia artificial, la realidad virtual, la realidad aumentada y los sistemas de información inteligentes están redefiniendo los canales de acceso al conocimiento patrimonial y planteando nuevos retos —y oportunidades— para la profesión del guía oficial de turismo.

Desde el ámbito profesional se insiste en que la tecnología no debe analizarse como un elemento sustitutivo del guía, sino como un factor de reconfiguración del rol de la persona que se encarga de transmitir conocimientos y de crear experiencias, que exige adaptación crítica, formación específica y redefinición de competencias.

1. Inteligencia artificial y automatización del conocimiento turístico

La inteligencia artificial aplicada al turismo se ha desarrollado principalmente en forma de asistentes virtuales, *chatbots*, sistemas de recomendación personalizados y plataformas de análisis de datos turísticos. Estas herramientas permiten al visitante acceder de manera inmediata a información histórica, artística o logística, generando la percepción de que el conocimiento está completamente disponible sin mediación humana.

Sin embargo, diversos estudios subrayan que la IA opera sobre datos estructurados y respuestas estandarizadas, careciendo de la capacidad interpretativa, contextual y emocional que caracteriza al guía profesional.

El guía no se limita a transmitir información, sino que selecciona, adapta, jerarquiza y humaniza el discurso, respondiendo a estímulos imprevisibles del grupo y del entorno.

En este sentido, la IA no sustituye la función del guía, pero sí obliga a una redefinición de su valor añadido. El profesional deja de ser un mero transmisor de datos para consolidarse como:

- Intérprete crítico del patrimonio
- Mediador cultural
- Facilitador de experiencias significativas
- Gestor de narrativas complejas adaptadas al público

La formación del guía debe, por tanto, incluir competencias para integrar la IA como herramienta complementaria, utilizándola para la preparación de rutas, análisis de perfiles de visitantes o apoyo logístico, sin delegar en ella la función interpretativa.

2. Realidad virtual y realidad aumentada: nuevas formas de acceso al patrimonio

La realidad virtual (RV) y la realidad aumentada (RA) están siendo ampliamente estudiadas en el ámbito universitario como recursos de mediación cultural y educativa. Estas tecnologías permiten recrear espacios desaparecidos, visualizar fases constructivas de monumentos, acceder a capas históricas superpuestas o simular contextos arqueológicos inaccesibles.

Desde una perspectiva académica, se reconoce su enorme potencial didáctico, especialmente en:

- Museos
- Yacimientos arqueológicos
- Entornos patrimoniales frágiles
- Público con necesidades especiales

No obstante, un concienzudo trabajo de campo coincide en señalar que estas tecnologías no generan por sí mismas una experiencia turística completa, sino que requieren de un relato coherente que las contextualice. Aquí el guía adquiere un papel central como intérprete de la experiencia tecnológica, evitando que el recurso virtual se convierta en un mero espectáculo descontextualizado.

El riesgo señalado después de la investigación de diversos casos prácticos no es la tecnología en sí, sino su uso acrítico, cuando se sustituye la explicación histórica por una experiencia sensorial sin profundidad. Frente a ello, el guía formado puede:

- Integrar la RV como apoyo narrativo
- Explicar sus límites científicos
- Relacionar la recreación virtual con el estado actual del monumento
- Fomentar una lectura crítica del pasado y del presente

Nuevas tecnologías y deshumanización de la experiencia turística

Uno de los principales debates recogidos en la bibliografía académica es el riesgo de deshumanización del turismo. El acceso individualizado a contenidos digitales puede reducir la experiencia turística a un consumo aislado, fragmentado y desprovisto de interacción social.

En este contexto, el guía de turismo representa un contrapeso humano imprescindible. Su presencia:

- Genera cohesión grupal
- Facilita el diálogo intercultural
- Permite la gestión emocional del grupo
- Introduce el factor ético y responsable en la visita

Los colectivos profesionales del sector subrayan que el turismo del futuro no puede basarse exclusivamente en soluciones tecnológicas, sino en modelos híbridos, donde la tecnología esté al servicio de la experiencia humana y no al revés. El guía se convierte así en un mediador entre el visitante, la tecnología y el territorio.

Formación tecnológica y actualización profesional

La incorporación de nuevas tecnologías exige una actualización continua de la formación del guía oficial, tal como señalan los estudios universitarios sobre profesionalización del sector. No se trata de convertir al guía en un técnico informático, sino de dotarlo de:

- Alfabetización digital
- Capacidad crítica ante herramientas tecnológicas
- Conocimientos básicos sobre IA
- Criterios éticos sobre el uso de datos y contenidos digitales

Esta formación refuerza la profesionalidad del guía frente a modelos informales, ya que demuestra su capacidad de adaptación y liderazgo en un entorno cambiante.

Tecnología, patrimonio y responsabilidad profesional

Finalmente, la investigación llevada a cabo a lo largo delos últimos años insiste en que el uso de tecnologías avanzadas en turismo debe estar vinculado a una ética de la conservación y del respeto patrimonial. El guía oficial, por su formación reglada y su compromiso deontológico, es una figura clave para garantizar que la innovación tecnológica no trivialice el patrimonio ni distorsione su significado histórico.

La tecnología puede ampliar el acceso al conocimiento, pero es el guía quien garantiza su correcta interpretación, evitando simplificaciones, errores o lecturas ideologizadas del pasado.

Lejos de suponer una amenaza, la inteligencia artificial, la realidad virtual y las nuevas tecnologías representan una oportunidad estratégica para reforzar el papel del guía oficial de turismo, siempre que se integren desde la formación, la ética profesional y el respeto al patrimonio.

El guía del siglo XXI no compite con la tecnología: la dirige, la contextualiza y la humaniza. En un mundo saturado de información, su valor reside precisamente en aquello que ninguna máquina puede replicar: el juicio crítico, la sensibilidad cultural, la experiencia humana y la responsabilidad patrimonial.

5.- Transporte

5.a. Transporte aéreo



Gemma Aranda Gutiérrez
Experta en turismo y aviación
KAM de touroperación

El negocio del transporte aéreo es apasionante y frágil a partes iguales. Cómo hemos podido ver históricamente, a nuestro sector no solo le afectan factores directamente relacionados con la industria como el tiempo de fabricación y entrega de los aviones, los suministros o la tendencia de viajes. Aspectos sociopolíticos como la Guerra del Golfo, los ataques del 11S en Nueva York, o sociosanitarios como el SARS o el COVID impactan directa e inmediatamente en el transporte aéreo. Todos ellos sin duda, interconectados.

Si bien estos aspectos se han repetido cíclicamente a lo largo de la historia de la aviación, el avance de los tiempos plantea nuevos desafíos para una industria que es pilar fundamental en el comercio y la globalización.

Son muchos los desafíos a los que se enfrenta el transporte aéreo a medida que avanza la historia. A los ya conocidos y comunes factores que afectan a los medios de transporte en general, como pueden ser problemas de meteorología, averías huelgas, etc… sumamos nuevos motivos derivados del avance de los tiempos y los medios.

Este avance genera nuevos desafíos complejos e interdependientes para el sector aéreo. La optimización de la organización y gestión de la capacidad del espacio aéreo, aspectos relativos a la sostenibilidad de este medio de transporte, y todo lo relacionado con los sistemas en términos de digitalización y ciberseguridad impactan de lleno, tanto en la operativa diaria, como en la experiencia de viaje del cliente. No debemos olvidar un punto fundamental como es el sistema de gestión de las comunicaciones y vigilancia de vuelos, que garantizan un seguimiento preciso de las aeronaves mediante la comunicación entre tripulaciones y los diferentes puntos de control aéreo a lo largo de su itinerario.

El desafío del espacio aéreo

Cuando hacemos referencia a la gestión del espacio aéreo no es solo de manera general refiriéndonos a la capacidad de las autopistas aéreas para asumir programación de vuelos, sino a varios factores tanto en aire como en tierra. El crecimiento exponencial de la demanda de transporte de larga distancia en el menor tiempo posible, la especial atención al cuidado de aspectos medioambientales y la irrupción de nuevas formas nuevos tipos de aeronaves como los drones son algunos de los factores han sumado complejidad a este asunto.

El espacio aéreo está divido en aéreas geográficas, con fronteras entre países y sistemas de control que no siempre facilitan una comunicación fluida, provocando que este diseño pensado para un menor volumen de tráfico derive en congestión y, por ende, en retrasos y cancelaciones debido a la saturación de aeropuertos.

A nivel europeo, el proyecto "Cielo Único Europeo (SES)" busca unificar los sistemas nacionales en España mediante la progresiva instauración de un modelo de gestión único integrado, que permite el trazo de rutas más directas, contribuyendo así a minimizar la fragmentación antes mencionada. Sin duda, un sistema que suma a la hora de aliviar la congestión en aeropuertos muy tensionados como los de MAD y BCN, además de aportar un ahorro importe en cuanto a emisiones.

Otros proyectos a nivel global como los sistemas de gestión de tráfico aéreo (ATM) NextGen (USA) y SESAR (Europa) cuentan con importantes inversiones en programas de investigación continúa para el desarrollo de soluciones que aporten mejoras mediante la optimización del flujo de tráfico aéreo y el diseño de rutas más eficientes y precisas.

Sin duda, la clave para la mejora del tráfico aéreo está basada en la cooperación para el desarrollo de sistemas a nivel global que eliminen procedimientos y directivas diferentes en áreas estancas, así como la inversión tecnológica que permita la unificación de los sistemas de gestión a nivel global. Esto implica la necesidad de establecer un diálogo fluido y productivo entre las diferentes partes implicadas que faciliten el diseño de un proceso único global: Gobiernos, entidades gestoras del tráfico aéreo, aerolíneas usuarias, y proveedores tecnológicos.

El desafío de la sostenibilidad

Hacíamos mención anteriormente a la importancia y la creciente sobre la sostenibilidad del transporte aéreo, otro punto fundamental que complementa las medidas estructurales y operativas para la mejora del transporte aéreo. Un nuevo reto, en el que desde hace ya algunos años se viene trabajando desde varios frentes para avanzar en la disminución del impacto en el medioambiente y en la eficiencia de este medio de transporte.

El principal reto en este sentido es el compromiso adquirido por los operadores para alcanzar la cota de emisiones 0 en el año 2050. Una tarea sin duda desafiante, ya que implica salvar obstáculos no solo en aspectos técnicos, sino también en términos medioambientales y sociales.

La medida estrella es, sin duda, el desarrollo de combustibles de aviación sostenibles y eficientes, lo que conocemos como SAF (*Sustainable Aviation Fuel*), producido a partir de materias primas no fósiles. Muy diferente al queroseno tradicional, entre sus componentes más comunes figuran aceites de cocina usados, plantas, algas, residuos agrícolas y un largo etcétera de materias cuyo reciclado contribuye a la reducción de emisiones contaminantes, no solo en su uso como combustible, sino también en su

proceso de fabricación. Desde las primeras pruebas en su uso, mezclado con el queroseno tradicional, se han podido registrar ya los primeros datos que sustentan la afirmación de que el SAF contribuye significativamente a la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero en más de un 60%. Un paso fundamental que refleja el compromiso institucional con el SAF es el reciente Reglamente Europeo (UE) 2023/2405, conocido como *ReFuelEU Aviation*, que regula el marco jurídico para promover el uso de este combustible.

Si bien los primeros datos son esperanzadores, todavía queda un importante trabajo para conseguir que la ampliación de disponibilidad del SAF posibilite el aumento de su producción, reduciendo paulatinamente los costes de inversión y precio final.

Junto con los avances en combustible sostenible, la industria aérea se enfrenta al reto de diseñar aeronaves cada vez más sostenibles. Por más que se disponga de un combustible verde, si en el transporte en el que se usan no se consiguen mejoras en cuanto a eficiencia, los logros del primero caen en saco roto. ¿En qué aspectos básicos es necesario centrar la atención durante el diseño para conseguir esa mejora?. El primer punto, muy presumible, es la elección de materiales más ligeros como la fibra de carbono y materiales compuestos que reducen el peso del aparato significativamente. A menor peso, menor gasto de energía para poner al avión a volar. Es decir, menor gasto de combustible y reducción de las emisiones contaminantes.

La versatilidad de los nuevos materiales aportan amplias posibilidades a la hora de diseñar modelos aerodinámicos más eficientes que reducen la resistencia del aire, contribuyendo también a disminuir el uso de queroseno y el ruido generado por los aviones, otras de las preocupaciones a las que se enfrentan los fabricantes y las aerolíneas.

A grandes rasgos, los dos aspectos anteriormente mencionados son pilar fundamental para la mejora de la eficiencia mecánica, pero no debemos olvidarnos de un elemento indispensable: los motores. La combustión tradicional está llegando a su límite, y se está empezando a apoyar tanto en el uso de los combustibles fósiles, como en el diseño de motores que maximizan el flujo de aire alrededor del núcleo principal. Elementos cerámicos, y componentes internos renovados, toleran mejor las altas temperaturas, siendo más ligeros y duraderos. Nuevamente, menos peso y mayor durabilidad de los componentes impactan positivamente en el medioambiente.

Si bien el uso del SAF es la principal herramienta en estos momentos, el objetivo es mucho más ambicioso. La meta a largo plazo es conseguir poner en marcha sistemas de propulsión eléctrica mediante motores de hidrógeno y eléctricos. Como curiosidad, los primeros no producen CO_2, sino vapor de agua.

Un desafío importante que pasa no solo por la producción en sí de los diferentes combustibles anteriormente expuestos, sino también por garantizar la óptima manipulación y almacenaje. Una óptima cadena de fabricación y distribución redunda en la reducción de costes y en la eficiencia operativa que se persigue conseguir.

El desafío de la digitalización

Otro reto para el transporte aéreo, surgido del avance de los tiempos y las tecnologías, es el desarrollo de procesos de digitalización. Partiendo de un objetivo principal como es la optimización de las operaciones, junto con la siempre en revisión mejora de la experiencia de viaje de los pasajeros, las integraciones tecnológicas mejoras y riesgos de seguridad a partes iguales. La total protección de los sistemas, e idealmente el riesgo 0 son aspectos críticos para la industria aérea.

El transporte aéreo ha experimentado un proceso de modernización muy notable, especialmente en las últimas dos décadas. No solo los sistemas de reservas y venta de vuelos cuentan con un importante componente digital, soporte principal para la mayoría de las agencias de viajes y emisores. Esta digitalización también alcanzó a los sistemas de gestión del tráfico aéreo (ATM / *Air Traffic Management*) como nuevo medio para el trazo de los planes de vuelo, hojas de carga y gestión de slots de aeropuertos entre otros, agilizando sustancialmente los procedimientos de seguridad y contribuyendo a disminuir el consumo de queroseno.

Los primeros abordan el reto de actualizar los sistemas internos, en muchos casos desarrollos propios de cada una de las aerolíneas, que han quedado desactualizados y son incompatibles con los actuales desarrollos tecnológicos. Una importante inversión, sin duda, para garantizar la comunicación global entre todos los sistemas de gestión de datos, e impedir así demoras por pérdidas de información o puertas que comprometen su seguridad. La actualización de los sistemas permite, además, el manejo y gestión de datos a gran escala y en tiempo real. Datos de pasajeros, operativa al minuto de las aeronaves, etc. permiten no solo recopilar datos, sino usarlos de manera eficaz para la toma de decisiones. Los procesos de las aerolíneas, todos, conforman una cadena indivisible. Desde el momento en el que el cliente decide emitir su billete, hasta que llega a su destino. La falta de comunicación entre los correspondientes eslabones de la cadena acarrea incidencias evitables.

En términos de seguridad a nivel aeroportuario, cada vez más aerolíneas y gestores están implementando sistemas de control de pasajeros biométricos tanto en el área de facturación, como en los diferentes accesos de seguridad y puertas de embarque. Lo que antaño requería una actuación directa por parte del personal de las aerolíneas y de seguridad aeroportuaria, ahora permite a los pasajeros el auto-checking de sus vuelos y equipajes, acceso a los controles y un embarque más ágil gracias a la verificación de la documentación mediante datos biométricos y rasgos faciales del pasajero. Un simple gesto como mostrar su rostro a una cámara, y proceso completado.

Si bien esto significa una mejora sustancial de los tiempos y la gestión del flujo de los viajeros en las terminales, la modernización de los sistemas también trae consigo importantes amenazas que deben ser controladas.

La dependencia de las tecnologías hace vulnerable al sector ataques no solo en los sistemas de reservas , sensibles por la información personal que almacenan de los pasajeros, sino también a infraestructuras como el sistema de control de tráfico aéreo (ATC), infraestructuras aeroportuarias e, incluso, a los sistemas de navegabilidad de las aeronaves.

El avance las tecnologías plantea, en definitiva, la necesidad de invertir no solo en el desarrollo y adecuación de los sistemas, sino en la formación de profesionales expertos en ciberseguridad. La digitalización no es un proyecto opcional para el transporte aéreo, sino una realidad que debe ser abordada por todos los operadores y gestores aéreos. Un reto que está siendo abordado de manera conjunta por todos los implicados, a nivel global, creando una cultura basada en la cooperación entre gobiernos, aerolíneas y entidades gestoras, fundamental para el avance positivo.

Los retos y necesidades del transporte aéreo en los tiempos actuales son, en definitiva, numerosos y crecen día a día. Los tres grandes bloques planteados anteriormente, (Gestión de tráfico aéreo, Sostenibilidad y Ciberseguridad), son en términos generales las principales áreas de acción sobre las que trabajar para seguir transformando este medio y adecuarlo a los tiempos y necesidades actuales.

5.- Transporte

5.b. Transporte marítimo



Alfredo Serrano Chacón
Director España
Cruise Lines International Association (CLIA)
Socio director Varuna Consulting

1. Introducción

La industria de cruceros se ha consolidado como uno de los pilares del turismo mundial y una actividad estratégica para España. Representa un componente esencial de la oferta turística nacional, del dinamismo económico de los puertos y de la proyección internacional del país.

El turismo de cruceros constituye un motor económico de primer orden para España. Su impacto va mucho más allá del gasto directo de los pasajeros y tripulantes, impulsando actividades complementarias como la logística portuaria, la hostelería, la restauración, el transporte terrestre y el aprovisionamiento de buques. En conjunto, la industria genera miles de empleos cualificados y un efecto multiplicador que refuerza el tejido empresarial de los destinos portuarios.

Los cruceros constituyen un tráfico turístico previsible y ordenado, ya que los itinerarios se programan con años de antelación y los flujos de visitantes son conocidos y controlables, lo que facilita la gestión de su visita en los destinos. Esta capacidad de planificación contrasta con la volatilidad de otros segmentos turísticos y constituye una ventaja infrautilizada en la gestión pública.

2. La dimensión económica y social del turismo de cruceros

El país ocupa una posición de liderazgo en Europa, con 12,8 millones de movimientos de pasajeros en 2024 y 4.700 escalas, situándose entre los destinos más relevantes del Mediterráneo. El sector genera más de 6.400 millones de euros anuales de impacto económico y casi 50.000 empleos, lo que evidencia su contribución directa al desarrollo del sistema turístico y portuario español.

Conviene señalar, no obstante, que el número de pasajeros reales es inferior al de movimientos, ya que un mismo viajero puede generar más de un registro al embarcar y desembarcar en el mismo puerto o visitar varios puertos españoles en un mismo itinerario.

España, a diferencia de lo que sucede con el turismo "clásico", no dispone de estadísticas oficiales precisas sobre el número real de cruceristas, lo que tiende a sobrevalorar la magnitud de las visitas y dificulta un debate público basado en datos.

Las ciudades españolas con puertos base o homeporting —como Barcelona, Palma, Málaga, Valencia, Santa Cruz de Tenerife o Las Palmas— obtienen beneficios adicionales derivados de la conectividad aérea asociada a los embarques y desembarques, así como de las estancias y el uso de servicios turísticos pre y post crucero. Esta conectividad fortalece la posición internacional de España en los mercados emisores y contribuye a la desestacionalización del turismo.

El sector presenta además un conjunto de externalidades positivas que lo diferencian del turismo convencional. Su actividad requiere una inversión pública limitada en comparación con otros modelos turísticos y no ejerce presión sobre el mercado de la vivienda, ya que los cruceristas apenas demandan alojamiento en tierra. Además, favorece la diversificación territorial al ampliar el interés turístico hacia puertos y ciudades menos asociados al turismo masivo, contribuyendo a romper el tradicional paradigma de "sol y playa".

Desde una perspectiva social, el turismo de cruceros es accesible e inclusivo, con una oferta creciente de excursiones adaptadas para personas con movilidad reducida. Este enfoque no solo amplía la base de clientes, sino que consolida el compromiso del sector con la igualdad de oportunidades.

El turista de crucero, por su perfil y nivel adquisitivo, genera un gasto significativo y actúa como prescriptor del destino: con frecuencia regresa posteriormente como turista convencional. De este modo, el crucero no solo aporta ingresos inmediatos, sino que también refuerza la imagen internacional de España y contribuye a atraer otros tipos de turismo de mayor valor añadido.

La industria de cruceros es, por tanto, una palanca de crecimiento económico, cohesión territorial y proyección internacional, cuya contribución debe ser reconocida dentro del conjunto del sistema turístico nacional

3. La descarbonización en un entorno normativo internacional y europeo: coherencia y competitividad

La industria de cruceros opera en un marco regulatorio complejo, definido por las normas de la Organización Marítima Internacional (OMI) y la legislación de la Unión Europea. Ambos niveles comparten el objetivo de avanzar hacia un transporte marítimo más limpio, pero con ritmos y exigencias diferentes que requieren una aplicación coherente y coordinada.

A nivel global, la OMI ha fijado una hoja de ruta para alcanzar la neutralidad climática del transporte marítimo en 2050, mediante medidas técnicas, operativas y de mercado que reduzcan emisiones sin poner en riesgo la competitividad. En paralelo, la Unión Europea ha aprobado directivas clave —FuelEU Maritime, AFIR y RED III— con metas más ambiciosas y plazos más cortos, que afectarán al diseño de flotas y a la planificación energética.

La transición debe ser progresiva y acompañada de incentivos, ya que la disponibilidad de combustibles alternativos —metanol verde, e-metano, biocombustibles y otros no fósiles— sigue siendo limitada. Las políticas europeas y nacionales deben facilitar su cumplimiento, impulsando la inversión en infraestructuras, innovación y colaboración con la industria energética.

España debe mantener una posición activa en los foros europeos e internacionales, promoviendo la armonización entre las normas de la OMI y de la UE para evitar distorsiones competitivas y garantizar una transición equilibrada que preserve la aportación económica y social del sector marítimo-turístico.

4. La adaptación de los puertos españoles

Los puertos son actores clave en la descarbonización del transporte marítimo y en la transición hacia un modelo energético más sostenible. España dispone de una red portuaria moderna y competitiva, pero la adaptación a los nuevos estándares ambientales europeos exige acelerar las inversiones en infraestructuras energéticas y de abastecimiento.

De acuerdo con la directiva FUEL EU MARITIME, los puertos españoles deberán ofrecer suministro eléctrico en atraque mediante sistemas de Onshore Power Supply (OPS) el año 2030, que permitirán a los buques apagar sus motores durante la escala y eliminar las emisiones locales de gases y partículas. Sin embargo, el despliegue de estas instalaciones avanza a un ritmo más lento que en otros países europeos, lo que puede comprometer la competitividad del sistema portuario español si no se corrige con urgencia.

Esta electrificación debe acompañarse de tarifas competitivas y energía de origen renovable, para garantizar que la transición sea efectiva y económicamente viable. Del mismo modo, el desarrollo de nuevos combustibles marinos sostenibles, como el metanol verde, el e-metano, los biocombustibles y otros combustibles no fósiles, requerirá inversiones en almacenamiento, seguridad y logística portuaria, así como una estrecha colaboración con el sector energético.

En conjunto, la transición energética de los puertos españoles representa una oportunidad estratégica para fortalecer la competitividad y la imagen internacional del sistema portuario, consolidando a España como un referente de innovación y sostenibilidad en el ámbito marítimo y turístico, siempre que se avance con la suficiente rapidez y visión de futuro.

5. Homeporting y conectividad intermodal de pasajeros

La red portuaria española constituye un pilar esencial del turismo de cruceros y una de las principales fortalezas competitivas de España en el Mediterráneo y el Atlántico. Los puertos españoles actúan no solo como puntos de embarque y desembarque de pasajeros, sino como centros de conexión intermodal donde convergen infraestructuras marítimas, aéreas y terrestres que facilitan la movilidad turística. Esta función logística convierte a los puertos en nodos de integración de flujos turísticos nacionales e internacionales.

España destaca por la amplitud y diversidad de sus puertos receptores, capaces de atender tanto tráficos de escala como operaciones de embarque y desembarque (homeporting). Estas últimas generan un impacto económico especialmente relevante al activar toda la cadena de valor asociada: transporte terrestre, alojamiento, agencias de viaje, aprovisionamiento y mantenimiento.

La conectividad intermodal refuerza esta competitividad. Los puertos con operaciones de homeporting impulsan la conectividad aérea internacional, fomentando nuevas rutas y mayores frecuencias, lo que beneficia al conjunto del turismo y refuerza el posicionamiento global de las ciudades.

La excelente conectividad aérea de Barcelona con Norteamérica y de Palma de Mallorca con Alemania se ha construido y depende en buena medida de la actividad de puerto base. Estas conexiones han generado beneficios tangibles no solo para el turismo de cruceros, sino para toda la economía local y regional.

En este sentido, aprovechar las sinergias entre aeropuertos y red ferroviaria resulta esencial. La conexión internacional del Aeropuerto de Madrid-Barajas, especialmente con Latinoamérica, puede complementar a la de Barcelona-El Prat con Norteamérica a través de la alta velocidad ferroviaria, permitiendo que Madrid se establezca como puerta de entrada a nuestro país para los viajeros latinoamericanos que realizan cruceros por el Mediterráneo.

Asimismo, si destinos como Barcelona aspiran a atraer rutas aéreas directas desde Asia, deben considerar al turismo de cruceros como un aliado estratégico en esa expansión de conectividad global.

Con una visión nacional de conjunto, la articulación entre puertos, aeropuertos y red de transporte debe orientarse hacia la sostenibilidad, la eficiencia energética y la cooperación público-privada. España dispone de una infraestructura moderna y versátil que le permite consolidarse como referente europeo en turismo de cruceros, combinando capacidad logística, calidad de servicios y una oferta territorial diversa de alto valor competitivo.

6. Gestión del éxito turístico y sostenibilidad en los destinos de cruceros

El turismo de cruceros forma parte del ecosistema turístico de los destinos costeros y urbanos españoles, donde puede aportar aún más valor si se gestiona de forma integrada y planificada. En la actualidad, los flujos de cruceristas representan una fracción muy reducida del total de visitantes que reciben los principales destinos turísticos del país, aunque su visibilidad mediática es alta.

Como se mencionaba anteriormente, estos flujos son previsibles y programados con años de antelación, lo que permite planificar su gestión de manera eficaz. A diferencia de otros segmentos turísticos, el crucero no genera presión espontánea ni impredecible sobre el territorio, sino que opera con un elevado grado de control y coordinación logística.

La tecnología disponible permite hoy conocer con precisión el comportamiento espaciotemporal de los visitantes mediante herramientas como la telefonía móvil, las transacciones con tarjetas de crédito o los sistemas de movilidad urbana. La información existe, pero lo que falta con frecuencia es la voluntad de las autoridades locales para emplearla de forma sistemática, transformando los datos en políticas activas de gestión de flujos turísticos.

En términos de sostenibilidad, el sector de cruceros ha avanzado notablemente en los últimos años y es hoy un referente dentro del transporte marítimo y del turismo. Los buques modernos incorporan sistemas de tratamiento avanzado de aguas residuales, tecnologías de eficiencia energética, optimización de rutas y autosuficiencia en la potabilización de agua, lo que evita el consumo de recursos hídricos del territorio. Además, la industria se encuentra mucho más avanzada que el resto del turismo en materia de segregación, reciclaje y reutilización de residuos, alcanzando porcentajes de separación muy superiores al 50 %, frente a niveles medios en los municipios españoles alrededor del 20 %.

La contribución de los cruceros modernos a la contaminación atmosférica de los destinos es mínima, como acreditan diversos estudios técnicos internacionales. Esta incidencia tenderá a desaparecer completamente en los próximos años, a medida que los buques puedan conectarse a la red eléctrica en puerto (OPS) y apagar sus motores auxiliares durante la escala, eliminando así las emisiones locales.

La colaboración entre autoridades, puertos, operadores y comunidades locales es fundamental para garantizar una integración equilibrada del turismo de cruceros. Ello incluye planificar la distribución temporal y espacial de las visitas, mejorar la movilidad urbana en días de escala y diversificar las excursiones hacia zonas menos saturadas, generando beneficios más equitativos.

El crucero no debe considerarse un fenómeno aislado ni un problema de volumen, sino una oportunidad para aplicar modelos de gestión inteligente del turismo, capaces de anticipar y armonizar los intereses económicos, ambientales y sociales de los destinos.

7. El debate sobre los cruceros: mitos, percepciones y responsabilidad institucional

El turismo de cruceros se enfrenta a un creciente riesgo reputacional derivado de la superficialidad del debate público y del uso político de la sostenibilidad como argumento simplificador. En los últimos años, parte del discurso mediático y de algunas administraciones locales ha tendido a identificar el turismo de cruceros con problemas de masificación, contaminación o sobrecarga urbana, pese a que los datos disponibles no avalan tales afirmaciones en absoluto.

La atención pública se ha centrado con frecuencia en el número de escalas o en el tamaño de los buques, sin atender a cuestiones más relevantes como la capacidad de gestión de los destinos, la distribución temporal de las visitas o la magnitud real de los flujos turísticos. Se plantean, por ejemplo, propuestas para limitar el número de barcos que pueden llegar diariamente a un puerto sin diferenciar si coinciden o no en el tiempo, si son buques de 100 o de 4.000 pasajeros, o qué proporción de los viajeros desembarca realmente.

Resulta especialmente paradójico que las mismas autoridades que son capaces de organizar y gestionar con éxito eventos multitudinarios de más de 100.000 personas, como congresos, conciertos o competiciones deportivas, expresen preocupación ante la llegada ordenada y previsible de unos pocos miles de cruceristas, cuyos movimientos y horarios se conocen con años de antelación.

Esta situación refleja un déficit de liderazgo institucional y de comunicación pública. En lugar de explicar con rigor y pedagogía el funcionamiento real de la actividad y sus beneficios económicos, ambientales y sociales, algunas autoridades prefieren sumarse a discursos populistas que alimentan la turismofobia, especialmente en los entornos urbanos más expuestos mediáticamente.

El resultado es una distorsión del debate público, donde la percepción sustituye al dato y las medidas se diseñan más por presión política que por criterios técnicos. Frente a ello, el sector de cruceros ha demostrado ser uno de los más avanzados del turismo y del transporte marítimo en materia de sostenibilidad: dispone de flotas modernas, protocolos ambientales estrictos y un grado de planificación logística muy superior al de otras formas de turismo.

España necesita una política de comunicación institucional sólida y coherente, que transmita confianza, transparencia y una visión equilibrada de la sostenibilidad. La colaboración entre administraciones, puertos y empresas debe orientarse a gestionar el éxito turístico, no a penalizarlo.

El verdadero reto no es limitar el crecimiento del sector, sino ordenarlo inteligentemente y aprovechar su potencial como motor económico y social dentro de una estrategia nacional de turismo sostenible.

8. La fiscalidad: un desafío para la competitividad

El marco regulatorio europeo y nacional atraviesa una transformación profunda que incide directamente en la competitividad del transporte marítimo y, de forma particular, del sector de cruceros. La transición hacia un modelo más sostenible es un objetivo compartido, pero su desarrollo exige equilibrio y coordinación institucional, evitando medidas que, bajo una justificación ambiental, terminen penalizando la actividad económica y reduciendo la capacidad de España para competir con otros destinos del Mediterráneo.

Uno de los cambios más relevantes es la inclusión del transporte marítimo en el régimen europeo de comercio de derechos de emisión (EU ETS), en vigor desde 2024. Esta medida, concebida para incentivar la descarbonización, incrementa sustancialmente los costes operativos y puede favorecer la deslocalización de rutas hacia puertos extracomunitarios con marcos menos exigentes. Para evitarlo, resulta imprescindible coordinar su aplicación con la OMI y garantizar que la recaudación procedente del ETS se destine íntegramente a la transición energética del transporte marítimo, financiando infraestructuras y combustibles sostenibles. Cualquier desvío de estos fondos a fines distintos supondría una pérdida de legitimidad del sistema y un agravio para el sector.

Paralelamente, la proliferación de impuestos turísticos en distintos territorios españoles introduce un factor de presión adicional. Aunque se presentan como herramientas de sostenibilidad, con frecuencia no se vinculan realmente a políticas de mejora del destino ni a la gestión de flujos turísticos. En este contexto, los cruceros son el único modo de transporte que tributa directamente por un impuesto turístico, lo que agrava la desigualdad fiscal frente a otros tipos de visitantes.

El caso de Barcelona resulta paradigmático. Según el estudio elaborado por la Universitat de Barcelona (AQR-Lab), los cruceristas —tanto de puerto base como en tránsito— generaron en 2024 14,5 millones de euros en recaudación por el impuesto de establecimientos turísticos y el recargo municipal, superando ampliamente los costes públicos asociados a su actividad. A pesar de representar menos del 5 % de los visitantes de la ciudad, su aportación fiscal supuso más del 9 % del total recaudado por el Ayuntamiento. Además, son los únicos excursionistas que abonan dicha tasa, lo que convierte a Barcelona en el destino europeo con mayor presión fiscal sobre los turistas de crucero. Los nuevos incrementos anunciados en la tasa turística podrían comprometer la competitividad del destino frente a sus competidores mediterráneos.

España necesita un entorno fiscal y regulatorio estable, coordinado y previsible, que permita al sector planificar inversiones a largo plazo y avanzar en su descarbonización sin perder competitividad. La sostenibilidad no puede construirse sobre la base de una mayor carga impositiva, sino sobre la colaboración efectiva entre administraciones y sector privado, con políticas que equilibren los objetivos ambientales con la realidad económica y operativa del transporte marítimo.

Solo un marco inteligente y coherente permitirá que el turismo de cruceros siga siendo un motor de empleo, innovación y proyección internacional, consolidando a España como referencia en el Mediterráneo y en el ámbito global del turismo sostenible.

9. Oportunidades para la industria agroalimentaria española en el mercado de cruceros

El aprovisionamiento de buques de crucero constituye una oportunidad económica y estratégica de primer orden para el tejido productivo nacional, particularmente para la industria agroalimentaria española, caracterizada por su alta competitividad exportadora y calidad reconocida internacionalmente. Sin embargo, este potencial sigue infrautilizado.

Un estudio reciente del Gabinete de Estudios Económicos de la Cámara de Comercio de Barcelona (2023) pone de manifiesto que las navieras adquieren en España apenas el 1,5 % de los suministros de alimentos y bebidas que consumen los cruceros que operan en Europa, frente a más del 50 % en el caso de Italia. En el ámbito catalán, la cuota apenas alcanza el 0,8 %, pese a que el Port de Barcelona es el principal puerto base del Mediterráneo y dispone de una potente red logística, con Mercabarna como mercado mayorista de referencia y una posición geoestratégica privilegiada.

Esta brecha no responde a una falta de competitividad de los productos españoles, sino a carencias estructurales en la gestión del aprovisionamiento portuario:

- Ausencia de centros de consolidación logística especializados para la carga de cruceros, concentrados actualmente en Italia.
- Aplicación poco flexible de las normativas aduaneras y sanitarias, que desincentiva el aprovisionamiento local frente a otros países mediterráneos.
- Escasa coordinación entre el sistema portuario, las autoridades competentes y el sector empresarial, lo que limita la capacidad de respuesta ante las necesidades logísticas del tráfico de cruceros.

Aprovechar esta oportunidad requiere una estrategia nacional de aprovisionamiento portuario sostenible, que incentive la compra de productos españoles por parte de las navieras, simplifique la tramitación aduanera, y promueva la creación de centros logísticos intermodales especializados en los principales puertos base.

Además, permitiría reforzar la sostenibilidad del sector mediante cadenas de suministro más cortas y eficientes, alineadas con los principios de la economía circular y la transición energética.

10. Polo estratégico de mantenimiento y modernización de cruceros

La Bahía de Cádiz, gracias a los astilleros de Navantia, se ha consolidado como un referente internacional en reparación, mantenimiento y modernización de grandes cruceros. Este segmento representa aproximadamente el 60 % del negocio de reparaciones navales en la zona, con un volumen estimado entre 60 y 70 millones de euros anuales. Las instalaciones cuentan con tres diques secos y uno flotante, incluido uno de 366 metros, que permiten acoger buques de gran tamaño y alta complejidad técnica.

Cada año, una veintena de cruceros pasan por Cádiz para tareas de dique, además de otros barcos civiles, lo que moviliza a cientos de operarios y decenas de empresas auxiliares. Estas operaciones abarcan desde revisiones mecánicas hasta remodelaciones de cubierta, interiores y sistemas hoteleros, generando empleo local y actividad industrial significativa.

No obstante, en junio pasado una huelga del metal afectó gravemente las operaciones de los astilleros, y la naviera Carnival decidió suspender sus contratos futuros, trasladando las reparaciones a otros puertos europeos. Se trataba de contratos relevantes, con estancias prolongadas por buque, lo que supuso una pérdida de carga de trabajo, ingresos y reputación para la bahía.

El reto inmediato pasa por recuperar la confianza de las navieras y el volumen de actividad perdido, estableciendo una base sólida en los planos industrial, logístico y laboral. Es fundamental garantizar un entorno de trabajo estable y previsible que proporcione seguridad a los armadores, y que permita consolidar en el futuro un centro de referencia europeo en mantenimiento y modernización de flota.

11. Prioridades de acción para fortalecer la competitividad del sector en España

- Integrar plenamente el turismo de cruceros en la estrategia nacional de gestión y promoción del destino España, asegurando su inclusión en los planes y programas del Ministerio de Industria y Turismo, así como en los sistemas oficiales de análisis estadístico. Es necesario incorporar al INE y a otros organismos relevantes en la recopilación sistemática y continua de datos específicos del sector, que permitan conocer con precisión su dimensión real y su impacto económico.

- Promover estudios rigurosos e independientes sobre las externalidades económicas, sociales y medioambientales del turismo, en general, y del sector de cruceros en particular, con el fin de orientar el debate público y las decisiones políticas desde la evidencia empírica y no desde percepciones o prejuicios.
- Reforzar la gobernanza y la comunicación institucional sobre el turismo de cruceros, fomentando una narrativa pública basada en datos y evidencias. Es esencial que las administraciones, en todos los niveles, contribuyan a rebatir los discursos populistas y turismófobos, poniendo en valor la contribución económica, ambiental y social del sector. La falta de liderazgo institucional en este ámbito ha permitido la proliferación de mensajes simplistas que distorsionan la realidad de la actividad, generando un clima de desconfianza que perjudica tanto a los destinos como a la imagen internacional del país.
- Mejorar la competitividad de los puertos españoles como bases de embarque y escala de cruceros, mediante la eliminación de duplicidades y barreras administrativas en ámbitos como Sanidad Exterior, Inmigración, Aduanas o Control de Fronteras. Asimismo, sería recomendable establecer un punto de contacto único de la Administración General del Estado que coordine la interlocución interministerial en materia de tráfico de cruceros.
- Acelerar la transición energética del sistema portuario y marítimo español, priorizando la electrificación mediante sistemas OPS y el desarrollo de una red nacional de producción y suministro de combustibles marinos sostenibles, con especial atención a los puertos de alta intensidad turística y logística, incluyendo Canarias y Baleares. Esta red debería apoyarse en incentivos fiscales, regulatorios y financieros que hagan viable la producción local y atraigan inversión privada en combustibles como el metanol verde, el e-metano, los biocombustibles y otros no fósiles. Los ingresos derivados de la inclusión del transporte marítimo en el EU ETS deberían destinarse íntegramente a proyectos público-privados de transición energética, asegurando que estas inversiones refuercen la competitividad y la sostenibilidad del sector.
- Promover el aprovisionamiento de los buques de crucero con productos españoles, especialmente en el ámbito agroalimentario y manufacturero, aprovechando la alta calidad y competitividad de nuestra oferta. La priorización actual de suministros en otros países europeos, como Italia, representa una oportunidad perdida que España debe revertir mediante estrategias logísticas, comerciales y fiscales favorables. Esta medida no solo fortalecería el tejido empresarial local y la balanza comercial, sino que también contribuiría a incrementar el valor añadido interno de la actividad de cruceros y a consolidar una cadena de suministro marítimo más sostenible y cercana.
- Diseñar y poner en marcha un Polo Industrial de Mantenimiento y Remodelación de Buques de Crucero en la Bahía de Cádiz, en torno a los astilleros de Navantia, que consolide esta actividad como motor de empleo, inversión y desarrollo industrial.

Este polo debería integrarse en la estrategia nacional de economía azul, aprovechando la experiencia y capacidades técnicas existentes en la zona.

- En conjunto, estas medidas permitirían consolidar a España como un referente europeo en turismo de cruceros sostenible, competitivo e innovador, alineado con los objetivos de la economía azul y con las políticas de transición energética de la Unión Europea.

12. Conclusiones

La industria de cruceros es una de las expresiones más avanzadas del turismo moderno y un sector estratégico para España, tanto en el plano económico como logístico e industrial. El país se ha consolidado como el segundo destino de cruceros del Mediterráneo y de Europa, gracias a una red portuaria moderna, servicios especializados y un tejido empresarial competitivo y dinámico.

El sector contribuye decisivamente al dinamismo económico y turístico nacional, generando empleo cualificado y actividad en la hostelería, el transporte, la logística y la industria naval. Su efecto multiplicador es especialmente relevante en los puertos base, donde la conectividad aérea y la oferta hotelera consolidan a España como nodo estratégico del turismo internacional.

Los cruceros han asumido un liderazgo tecnológico y ambiental pionero en el transporte marítimo y el turismo. Las navieras han invertido en eficiencia energética, tratamiento avanzado de aguas residuales, autosuficiencia hídrica, gestión integral de residuos y combustibles más limpios. El GNL se ha consolidado como combustible de transición más eficiente y disponible, mientras que el metanol verde, el e-metano, los biocombustibles y otros combustibles no fósiles avanzan como alternativas de futuro.

Para consolidar este progreso, la acción institucional debe acompañar al sector, con marcos regulatorios estables y fiscales equilibrados. Los ingresos procedentes del régimen ETS y de otras figuras impositivas vinculadas al transporte marítimo deberían destinarse a financiar la descarbonización y la modernización portuaria, reforzando la sostenibilidad sin comprometer la competitividad.

España cuenta, además, con grandes oportunidades industriales y logísticas ligadas al turismo de cruceros. El refuerzo de la cadena de aprovisionamiento local —especialmente en productos agroalimentarios y hoteleros— permitiría recuperar parte de un mercado que hoy se abastece en puertos italianos, generando empleo y valor añadido nacional.

En paralelo, los astilleros de Navantia en Cádiz consolidan un liderazgo europeo en mantenimiento y remodelación de buques de crucero, un ámbito de alta especialización y fuerte potencial de crecimiento que debe preservarse como activo estratégico para el país.

El turismo de cruceros afronta exigencias crecientes en sostenibilidad y gestión de destinos, pero también ofrece más oportunidades que nunca para demostrar su capacidad de innovación, compromiso ambiental y contribución al desarrollo local. Para garantizar su futuro, autoridades y sector privado deben actuar conjuntamente y con determinación frente a la turismofobia y a una narrativa injusta y contraproducente, que ignora los datos reales y los avances sostenibles del sector. La respuesta no debe ser la restricción, sino una gestión inteligente de flujos turísticos, basada en evidencia y planificación.

Con visión, diálogo y estabilidad normativa, el turismo de cruceros puede seguir siendo un motor de prosperidad, empleo y proyección internacional, consolidando a España como referente global de sostenibilidad, competitividad y excelencia turística.

5.- Transporte

5.c. Transporte por carretera



Luis Orive Vinuesa
Gerente Comercial
Avanza by Mobility ADO

Cambio de escenario

El transporte por carretera afronta una situación de cambios constantes con un papel de protagonismo secundario, pero muchas veces imprescindible, dentro de la acción turística.

El panorama de la movilidad ha cambiado de manera tangencial en las últimas décadas, lo que ha derivado en que el uso de los vehículos de transporte colectivo, e incluso en gran parte los vehículos privados, se haya descartado en el largo radio (a partir de los 300 kilómetros) y se haya incluso incentivado en el corto radio.

Los cambios en el sector ferroviario, por ejemplo, con la liberalización del mercado, han destronado al transporte por carretera de los trayectos largos, cambiando la percepción del viajero a que cubrir largas distancias con un coche o un autocar pueda llegar a resultar incómodo. Sin embargo, se favorece la movilidad a escala sobre todo nacional por ese efecto ferroviario, por ejemplo, para las reuniones MICE a nivel país, de manera que el transporte por carretera se convierte en prácticamente un servicio de “última milla” para completar la movilidad que traslada el tren, en vez de competir en sus desplazamientos.

Al mismo tiempo que ocurre ese efecto, la movilidad urbana va cambiando drásticamente, donde se procura excluir al vehículo privado del centro de las ciudades. En ese punto surge como gran alternativa el transporte VTC, segmento que se encuentra a la vanguardia en opciones mínimamente contaminantes, y en fase de crecimiento exponencial con el surgimiento de las grandes plataformas online de transporte privado.

Estas plataformas han cambiado de manera drástica su sector, de tal forma que hace 10 años el transporte privado en VTC estaba encaminado únicamente al turista de lujo; y ahora, con el crecimiento de la oferta y con la participación de vehículos más económicos, en muchas ocasiones es la alternativa más rápida y económica en el corto radio. Este sector se encuentra ante un reto muy importante que veremos más adelante.

Al mismo tiempo, el transporte por carretera colectivo se enfrenta a sus propios retos, pero no ha tenido unos cambios tan tangenciales como haya podido experimentar el segmento VTC. Mientras que la movilidad urbana e interurbana han participado de manera protagonista, de la mano de la Administración pública, para electrificar y minimizar la contaminación en el radio urbano y periurbano; el transporte discrecional,

más vinculado al Turismo, sigue muy limitado por sus fabricantes y sus autonomías para las propuestas de vehículos eléctricos o híbridos. En todo caso sigue siendo la opción más ecológica en el cálculo de emisiones por pasajero, reduciéndolas entre 6 y 10 veces frente al turismo, según sus ocupaciones. Como todos los actores del Turismo, no está exento de cambios y ha experimentado muchos cambios como sector desde la Pandemia.

Entre todo este contexto, aparecen los cambios de paradigma de la movilidad propiamente vinculada al turismo, que influyen para cambiar el transporte ligado al mismo. Una de las acciones más importantes es el cambio en los tamaños de grupos en el turismo receptivo en España, incrementándose la llegada de grupos pequeños, o incluso turismo individual, en detrimento del grupo grande clásico que anteriormente recurrían a la touroperación. Eso ocasiona un incremento en la demanda de vehículos y de conductores, pero, en contra, una menor tendencia de vehículos de gran capacidad a favor de minibuses, minivanes y coches de VTC.

Digitalización, flexibilidad y precios

Dos de los factores que ya están marcando, y van a marcar, el futuro de la movilidad, son la digitalización y la flexibilidad, que son hilos conductores del cambio de comportamiento del cliente actual. La digitalización ha cambiado por completo el modo de compra del usuario, que exige una oferta rápida de precios y servicios acorde a su demanda, incluso en la solicitud last-minute. Los proveedores que no sepan adaptarse a estos tiempos acabarán forzosamente resignándose a los mismos o, en su defecto, desapareciendo. El viajero exige procesos de compra digitales, rápidos, dinámicos y sencillos; que pueden marcar la diferencia en la alternativa entre distintos proveedores, más allá del propio servicio final que se vaya a ofrecer.

El proceso de compra digital parece que, a su vez, encamina contra todo pronóstico una concentración de los actores que ofrecen los servicios, de manera que las OTAs están concentrando numerosos procesos de compra y proveedores bajo un mismo paraguas y unos mismos estándares. Una misma empresa, con un proceso de compra online y dinámico, que haga “la guerra por su cuenta”, puede verse forzosamente relegada a un segundo plano.

En este contexto, los proveedores de servicios tendrán que cuidar en paralelo el proceso de compra B2B y la calidad de servicio B2C, cuando antes necesariamente podían centrar los esfuerzos en solo una de ellas. El éxito llega en buenos acuerdos con OTAs y pasarelas de venta que permitan alcanzar los mejores escaparates posibles para incrementar la demanda, con buenos contextos de rentabilidad, sin perder de vista la calidad de servicio final como un servicio finalmente B2C. El feedback del cliente final del servicio ya trasciende por todos los canales y, en ningún caso, refrenda a un proveedor tener grandes canales de venta con un servicio mejorable; o tener un escaparate escueto para dar finalmente un servicio sobresaliente.

Paralelamente los proveedores de servicios dan y darán más importancia a un buen programador, tanto como a un buen responsable de operaciones de sus servicios finales. El programador, o un proveedor que suministre este servicio, es el conducto necesario para desarrollar una API que permita abrir todos estos canales de venta de manera inmediata y actualizada, con todas las complicaciones de datos que exige el transporte. Un buen responsable de operaciones hasta hace poco tiempo era una mina de oro, pero a la larga resulta mucho más rentable tener un buen programador que permita adaptarse con éxito y de manera rápida con cualquier canal de venta.

La digitalización a su vez permite trabajar de manera dinámica la flexibilidad que requiere el turismo, fundamentalmente en los términos de disponibilidad, precios, incidencias, etc. El transporte por carretera es uno de los segmentos del Turismo que más tardaron en adaptarse a la flexibilidad de precios, pero está forzado a hacerlo. Seguramente la sensibilidad al precio del cliente final, dentro de la decisión de compra de todo el paquete turístico no vaya a ser la más relevante, pero el proveedor de transporte por carretera aporta de esta manera su grano de arena junto con el resto de proveedores.

En todo caso el proveedor de transporte terrestre no dejará de tener un papel secundario en ese proceso de compra, muchas veces viéndose relegado al poder de influencia de los servicios principales (hoteles, aviones, trenes…). Por ejemplo, dentro del transporte colectivo, el efecto de las políticas de pricing de las cadenas hoteleras revierten de manera fundamental en su demanda, de modo que una disminución de tarifas da auge a la llegada de eventos y grupos grandes y por tanto incide de manera directa en su demanda.

Oferta y temporalidad

La oferta de servicios es uno de los grandes retos del transporte terrestre, en todas sus vertientes.

La falta de conductores es seguramente el principal problema en el transporte en autobús, donde actualmente se cifra en una necesidad de unos 5.000 conductores más a nivel nacional para cubrir la demanda actual de mano de obra. Eso repercute de manera directa en una falta de oferta y en una rigidez de la flexibilidad. Las empresas que mejor elaboren sus estrategias de captación y contratación de conductores en el corto y medio plazo tendrán una ventaja competitiva fundamental, que les permitirán desmarcarse en el mercado.

El segmento VTC, por el contrario, no adolece tanto esa falta de mano de obra gracias a la alta rotación en la contratación, aunque también la experimenta de manera indirecta. Uno de sus mayores retos es la falta de formación y experiencia de sus conductores, que incide de manera directa en la calidad, las incidencias de servicio, etc.

Paralelamente a lo expuesto anteriormente, el sector padece en absoluto de atractivo para contratos laborales para personas jóvenes, de manera que la falta de conductores está llamada a incrementarse aún más en los próximos años, ya que las jubilaciones apenas se van cubriendo con nuevas contrataciones de personas jóvenes. Estos no encuentran nada atractivo el trabajo como conductor, sujeto en muchos casos a jornadas de muchas horas, trabajo en fines de semana y/o festivos, y a remuneraciones que no compensan todas esas situaciones.

La temporalidad de la demanda es uno de los grandes retos que asume el turismo en general y, como no podía ser de otra manera, el transporte por carretera también. La concentración y falta de oferta de puestos de conductores está obligando en muchos casos a los operadores a ofrecer contratos con más estabilidad de lo que su propia actividad (turística) ofrece, lo cual supone todo un reto a la hora de rentabilidad los recursos.

El factor humano cobra una relevancia cada día más fundamental, donde el trato humano del conductor, su interrelación con los clientes, la experiencia, etc. son factores de relevancia directa en la percepción del cliente.

En los últimos años se viene experimentando, tanto en el transporte colectivo como en el individual, una homogenización de los fabricantes y de la categoría de los vehículos, que cada día son factores menos decisivos en la calidad de servicio. Los proveedores se concentran en grupos grandes y homogeneizan sus modelos de vehículos en pocas variantes distintas y con mucha estandarización, lo que facilita la postventa, pero da poca flexibilidad en la oferta de vehículos. Esto ocasiona que cada vez sea más difícil para el proveedor de transporte diferenciarse por la oferta material del vehículo en sí, bien sea por el confort el vehículo o por la fiabilidad mecánica.

En este paradigma volvemos a incidir en el factor humano, donde un excepcional conductor con un vehículo de calidad media-baja puede influir de manera exitosa en la percepción de servicio de los clientes; mientras que un conductor con mejorable trato al cliente y/o experiencia, pero un vehículo de primer nivel, seguramente dejará al cliente insatisfecho. Las empresas que trabajen la formación, el trato al cliente y el conocimiento de las rutas de manera exitosa con sus trabajadores, seguramente acabarán recuperando la inversión con la satisfacción de los clientes.

Otro aspecto que va perdiendo relevancia, y relacionado con la formación, son los conocimientos de mecánica, donde los vehículos cada día son más fiables y más complejos de intervenir de manera espontánea en carretera para resolver alguna incidencia. Este factor antaño era un tema muy relevante en los requisitos para contratar conductores, también relacionados con la demanda de largo radio, y cada día se va relegando más a un segundo plano por la complejidad de los vehículos y su mecánica, las garantías de los fabricantes, y por la cobertura de rutas más cortas.

En todo este escenario no hay que perder la vista la conducción autónoma, que parece muy lejana en el tiempo, más aún en España, pero los tiempos cambian de manera más rápida de lo que parece. Los operadores que inviertan en este punto seguramente tardarán muchos años en comenzar a recuperar la inversión, pero llegarán en el medio-largo plazo con una posición preferente al futuro.

Turismo rural

Entre todo este contexto tan complejo al que se enfrenta el transporte turístico, aparece el turismo rural, una alternativa muy interesante para este tipo de servicio.

En pleno auge de la movilidad a escala nacional, en una alta profesionalización por destinos rurales pocos conocidos, y en algo de agotamiento por los destinos más frecuentes, la oferta rural asume un papel muy relevante. Los destinos rurales son y seguirán siendo altamente dependientes de la conexión por carretera. Es seguramente el mejor nicho de mercado actual para este servicio, junto con la condición de proveedor de transporte de última milla respecto a los grandes modos de transporte (tren y avión).

5.- Transporte

5.d. Transporte por ferrocarril



Carlos Lope Prado
Gerente
Asociación Española de Profesionales del Turismo

El transporte constituye uno de los elementos esenciales para el desarrollo del turismo contemporáneo. La posibilidad de desplazarse de manera rápida, segura y eficiente ha permitido la expansión de la actividad turística a escala global y ha contribuido a transformar profundamente las dinámicas económicas y territoriales de numerosos países. En el caso de España, el transporte ferroviario ocupa actualmente un papel estratégico dentro de los debates sobre sostenibilidad, movilidad y cohesión territorial.

España es uno de los principales destinos turísticos del mundo. Cada año recibe millones de visitantes nacionales e internacionales atraídos por la diversidad cultural, climática y paisajística del país. Este enorme flujo de viajeros exige infraestructuras de transporte capaces de garantizar conexiones eficientes entre ciudades, regiones y destinos turísticos. Tradicionalmente, el turismo español ha dependido en gran medida del transporte aéreo y del automóvil privado. Sin embargo, la creciente preocupación por el cambio climático y la necesidad de avanzar hacia modelos de movilidad más sostenibles han situado al ferrocarril en el centro de las políticas públicas y del debate académico.

El tren presenta numerosas ventajas frente a otros medios de transporte. Se trata de un sistema más eficiente energéticamente, menos contaminante y capaz de conectar grandes áreas urbanas y territorios intermedios de manera relativamente rápida y cómoda. Además, la expansión de la alta velocidad ferroviaria ha transformado significativamente la movilidad en España durante las últimas décadas.

No obstante, el transporte ferroviario español también enfrenta importantes desafíos. Problemas de financiación, desigualdades territoriales, envejecimiento de determinadas infraestructuras, saturación de redes de cercanías, dificultades de interoperabilidad y competencia con otros medios de transporte son algunos de los retos que condicionan su evolución.

El desarrollo del ferrocarril en España comenzó durante el siglo XIX, en un contexto marcado por la industrialización y la necesidad de mejorar las comunicaciones entre territorios. La primera línea ferroviaria peninsular fue inaugurada en 1848 entre Barcelona y Mataró, iniciando así un proceso de expansión progresiva de la red ferroviaria. Desde sus orígenes, el ferrocarril desempeñó un papel importante en la articulación territorial y en la modernización económica del país. Las líneas ferroviarias facilitaron el transporte de mercancías y personas, impulsaron el crecimiento urbano y permitieron una mayor integración de los mercados regionales.

Sin embargo, el modelo ferroviario español estuvo condicionado por decisiones técnicas y políticas que todavía tienen consecuencias en la actualidad. Una de las más relevantes fue la adopción de un ancho de vía diferente al estándar europeo. El denominado “ancho ibérico” dificultó posteriormente la interoperabilidad con el resto de Europa y continúa siendo uno de los principales desafíos técnicos del sistema ferroviario español.

Durante buena parte del siglo XX, el ferrocarril constituyó uno de los principales medios de transporte del país. No obstante, a partir de los años sesenta y setenta comenzó un progresivo declive debido al auge del automóvil privado y al crecimiento del transporte aéreo.

La modernización del sistema ferroviario español se aceleró a finales del siglo XX con la construcción de la alta velocidad. En 1992 se inauguró la línea Madrid-Sevilla, primera línea de AVE de España. Este proyecto marcó el inicio de una profunda transformación de la movilidad ferroviaria. Y desde entonces, España ha desarrollado una de las mayores redes de alta velocidad del mundo. Las conexiones entre Madrid y ciudades como Barcelona, Valencia, Málaga, Valladolid o Alicante han reducido considerablemente los tiempos de viaje y han fortalecido la conectividad turística y económica.

Actualmente, el sistema ferroviario español se compone de varios niveles de servicio: alta velocidad, larga distancia convencional, media distancia, cercanías y transporte de mercancías. Cada uno de estos ámbitos presenta características y problemáticas específicas.

La alta velocidad constituye el elemento más visible y desarrollado del sistema ferroviario español. España dispone de miles de kilómetros de líneas AVE que conectan las principales ciudades del país. Esta red ha contribuido a mejorar la movilidad turística y empresarial, reduciendo tiempos de desplazamiento y ofreciendo una alternativa competitiva frente al avión.

El AVE ha transformado especialmente los viajes entre Madrid y Barcelona, uno de los corredores con mayor tráfico de Europa. La rapidez y comodidad del tren han permitido reducir significativamente la cuota del transporte aéreo en este trayecto.

Además de la alta velocidad, las redes de media distancia y cercanías cumplen una función esencial para millones de usuarios diarios. En grandes áreas metropolitanas como Madrid, Barcelona, Valencia, Bilbao o Sevilla, los trenes de cercanías son fundamentales para la movilidad cotidiana y también para los desplazamientos turísticos. Sin embargo, las redes convencionales presentan problemas importantes. Muchas líneas regionales acumulan años de escasa inversión, lo que se traduce en infraestructuras envejecidas, retrasos frecuentes y limitaciones operativas.

El transporte ferroviario de mercancías continúa siendo uno de los puntos débiles del sistema español. A pesar de las ventajas ambientales del tren, la mayor parte de las mercancías sigue transportándose por carretera. Esto se debe a problemas de conectividad logística, falta de corredores eficientes y limitaciones técnicas derivadas de la estructura de la red.

Otro cambio relevante en los últimos años ha sido la liberalización del mercado ferroviario. La entrada de nuevos operadores privados ha incrementado la competencia en algunas líneas de alta velocidad. Esto ha provocado una reducción de precios y una mayor oferta de servicios, aunque también ha generado debates sobre la rentabilidad y sostenibilidad del sistema.

El turismo representa uno de los principales motores económicos de España. La movilidad de millones de visitantes depende directamente de la calidad y eficiencia de las infraestructuras de transporte.

En este contexto, el ferrocarril desempeña un papel cada vez más relevante. La expansión de la alta velocidad ha facilitado el acceso a numerosos destinos turísticos y ha favorecido una mayor descentralización de los flujos turísticos. Ciudades como Córdoba, Toledo, Segovia o Málaga han experimentado un importante crecimiento turístico gracias a su conexión mediante AVE. La reducción de tiempos de viaje permite realizar desplazamientos rápidos entre distintos destinos y favorece nuevas formas de turismo interior.

El tren también resulta especialmente atractivo para el turismo urbano y cultural. Las estaciones ferroviarias suelen estar situadas en zonas céntricas, facilitando el acceso directo a los principales espacios turísticos. Además, el ferrocarril permite una experiencia de viaje más cómoda y menos estresante que otros medios de transporte. Los controles de acceso suelen ser más rápidos que en los aeropuertos y los trayectos ofrecen mayor comodidad para el pasajero.

En los últimos años también ha aumentado el interés por el denominado turismo sostenible o *slow tourism*. Este modelo apuesta por desplazamientos menos contaminantes y experiencias más pausadas y auténticas. Por ello, el tren encaja perfectamente dentro de esta filosofía. Asimismo, España cuenta con diversos productos turísticos vinculados específicamente al ferrocarril. Los trenes turísticos históricos, rutas panorámicas y servicios temáticos representan un segmento con creciente potencial.

Pero, a pesar de sus avances, el sistema ferroviario español enfrenta numerosos desafíos. Uno de los más importantes es el desequilibrio entre la inversión en alta velocidad y la inversión en redes convencionales.

Durante décadas, gran parte de los recursos se destinaron a la expansión del AVE, mientras muchas líneas regionales y servicios de cercanías quedaron parcialmente desatendidos. Esto ha generado importantes desigualdades territoriales. Las incidencias y retrasos en las redes de cercanías constituyen uno de los principales problemas actuales. Miles de usuarios experimentan diariamente problemas derivados del envejecimiento de infraestructuras y de la saturación de determinadas líneas. La red de cercanías de Madrid y Barcelona soporta niveles de demanda muy elevados y necesita importantes inversiones de modernización. Las averías, retrasos y problemas de capacidad afectan tanto a residentes como a turistas.

Otro de los grandes retos del sistema ferroviario español es avanzar hacia una red menos centralizada y más transversal. Históricamente, gran parte de las infraestructuras ferroviarias españolas se han desarrollado con una estructura radial centrada en Madrid, lo que ha favorecido determinadas conexiones de alta velocidad, pero ha limitado las comunicaciones directas entre territorios periféricos. En este contexto, resulta fundamental impulsar corredores estratégicos que mejoren la conectividad horizontal del país, como el Corredor Mediterráneo, el eje Galicia-Portugal o el corredor cantábrico del norte. Estas infraestructuras no solo permitirían reforzar el transporte de pasajeros y mercancías, sino también favorecer un desarrollo turístico y económico más equilibrado, reducir tiempos de desplazamiento entre regiones y fortalecer la integración territorial tanto dentro de España como con el resto de Europa.

Un desafío relevante es la despoblación y pérdida de conexiones ferroviarias en determinados territorios rurales. Algunas líneas convencionales presentan baja rentabilidad económica, lo que ha provocado cierres o reducciones de servicio. Esta situación genera problemas de accesibilidad y aumenta las desigualdades territoriales. El tren no solo cumple una función económica, sino también social y territorial.

La interoperabilidad con Europa sigue siendo otro problema importante. Aunque las nuevas líneas de alta velocidad utilizan ancho estándar europeo, parte de la red convencional mantiene el ancho ibérico. Esto dificulta el transporte internacional de mercancías y limita la integración ferroviaria con el resto del continente.

La financiación constituye igualmente un reto central. La construcción y mantenimiento de infraestructuras ferroviarias requiere inversiones multimillonarias y elevados costes operativos. Algunos sectores cuestionan la rentabilidad de determinadas líneas de alta velocidad, especialmente en trayectos con menor demanda. Esto genera debates sobre el equilibrio entre eficiencia económica, cohesión territorial y servicio público.

Aunque el tren es más sostenible, muchos viajeros siguen priorizando criterios de precio, rapidez o flexibilidad a la hora de desplazarse. En trayectos internacionales y en determinados recorridos nacionales, el avión continúa siendo dominante debido a la limitada oferta ferroviaria transfronteriza y a la competitividad de las compañías aéreas de bajo coste. Del mismo modo, el automóvil sigue ocupando un lugar central en los desplazamientos turísticos dentro de España, especialmente en destinos rurales o zonas con escasa conectividad ferroviaria.

Uno de los principales argumentos a favor del ferrocarril es su sostenibilidad ambiental. El tren genera menos emisiones contaminantes por pasajero que el automóvil o el avión, especialmente cuando funciona mediante energía eléctrica procedente de fuentes renovables. En un país como España, donde el turismo genera un elevado volumen de desplazamientos, la reducción de emisiones asociadas al transporte constituye un objetivo prioritario dentro de las políticas de transición ecológica. El cambio climático obliga a replantear profundamente los modelos de movilidad turística.

Las políticas europeas orientadas a la descarbonización impulsan precisamente un mayor protagonismo del ferrocarril como alternativa sostenible. Sin embargo, el cambio climático también afecta directamente a las infraestructuras ferroviarias. Las altas temperaturas pueden deformar vías y afectar sistemas eléctricos, mientras que fenómenos como inundaciones, incendios forestales o tormentas intensas representan riesgos crecientes para la seguridad y continuidad del servicio.

España es especialmente vulnerable a los efectos del calentamiento global debido a su localización geográfica y a las características climáticas del territorio. Esto obliga a desarrollar infraestructuras ferroviarias más resilientes, sistemas de mantenimiento avanzados y estrategias de adaptación capaces de responder a fenómenos climáticos extremos cada vez más frecuentes.

La modernización tecnológica constituye otro de los grandes desafíos y oportunidades del sistema ferroviario español. La digitalización permite mejorar la seguridad, aumentar la capacidad operativa y optimizar la experiencia del usuario. Los sistemas inteligentes de señalización y control ferroviario representan herramientas fundamentales para incrementar la eficiencia de las redes y reducir incidencias.

La implantación progresiva del sistema europeo ERTMS facilita además la interoperabilidad ferroviaria y mejora la gestión del tráfico. Del mismo modo, el mantenimiento predictivo basado en inteligencia artificial y análisis de datos permite detectar posibles averías antes de que se produzcan fallos graves en la infraestructura.

La experiencia digital del usuario también adquiere cada vez mayor importancia. Los viajeros demandan aplicaciones móviles eficientes, sistemas integrados de reserva, información en tiempo real y plataformas que permitan combinar distintos medios de transporte de manera sencilla. La calidad tecnológica del servicio se ha convertido en un elemento clave de competitividad dentro del sector ferroviario.

Otro ámbito de innovación relevante es el desarrollo de energías limpias aplicadas al transporte ferroviario. Los trenes impulsados por hidrógeno o baterías eléctricas podrían convertirse en soluciones viables para determinadas líneas no electrificadas, especialmente en territorios donde la electrificación convencional resulta económicamente compleja.

Más allá de su dimensión económica y ambiental, el ferrocarril cumple también una importante función social y territorial. En un país caracterizado por importantes desequilibrios regionales y procesos de despoblación rural, las conexiones ferroviarias pueden contribuir a mejorar la cohesión territorial y garantizar el acceso a servicios básicos. Desde el punto de vista turístico, el tren puede ayudar a redistribuir los flujos de visitantes hacia destinos menos saturados. España enfrenta actualmente problemas de masificación turística en determinadas ciudades y regiones, especialmente en áreas costeras y grandes centros urbanos. La mejora de las conexiones ferroviarias con territorios interiores y rurales podría favorecer un desarrollo turístico más equilibrado y sostenible.

Además, algunos servicios ferroviarios poseen un importante valor cultural y patrimonial. Los trenes turísticos históricos, las rutas panorámicas y determinados recorridos ferroviarios forman parte del atractivo turístico de numerosos territorios españoles. En estos casos, el viaje deja de ser únicamente un medio de desplazamiento para convertirse en una experiencia turística en sí misma.

Para consolidar el papel del ferrocarril dentro del turismo sostenible español resulta necesario desarrollar políticas integrales de inversión, innovación y planificación territorial. Una de las principales prioridades debe ser reforzar las inversiones en redes convencionales y servicios de cercanías. Aunque la alta velocidad ha supuesto un importante avance, la movilidad cotidiana de millones de personas depende principalmente de estas infraestructuras. La modernización de las redes metropolitanas resulta esencial para mejorar la calidad del servicio y reducir problemas de saturación. También es necesario fortalecer las conexiones ferroviarias regionales y rurales para evitar procesos de exclusión territorial y garantizar una movilidad accesible para toda la población.

La interoperabilidad europea constituye igualmente un objetivo estratégico. La adaptación progresiva de infraestructuras al ancho estándar europeo facilitaría la integración internacional y mejoraría el transporte ferroviario de mercancías. Asimismo, resulta fundamental impulsar corredores ferroviarios internacionales capaces de competir con el transporte aéreo en distancias medias. Igualmente, la intermodalidad representa otra solución clave. Los viajeros necesitan sistemas integrados que permitan combinar trenes, autobuses, metros, bicicletas y transporte aéreo de manera eficiente. La coordinación entre distintos modos de transporte debe mejorar considerablemente para ofrecer experiencias de movilidad más fluidas y sostenibles.

Las políticas públicas pueden desempeñar un papel decisivo mediante incentivos económicos y regulatorios. Entre las medidas posibles destacan las subvenciones al transporte ferroviario, los impuestos ambientales sobre vuelos de corta distancia o el impulso a proyectos de movilidad sostenible.

La reducción de precios constituye igualmente un factor importante para aumentar la competitividad del tren frente al avión y al automóvil. La liberalización ferroviaria puede favorecer una mayor competencia y una reducción de tarifas, aunque siempre debe garantizarse el acceso universal y la calidad del servicio.

El transporte ferroviario en España se encuentra actualmente en una etapa de profundas transformaciones. La expansión de la alta velocidad ha convertido al país en una referencia internacional y ha mejorado significativamente la conectividad entre numerosos destinos turísticos. Sin embargo, el sistema ferroviario español también enfrenta importantes desafíos relacionados con la modernización de infraestructuras convencionales, la saturación de cercanías, la interoperabilidad europea, la financiación y la cohesión territorial.

En el contexto actual de emergencia climática y transición ecológica, el ferrocarril representa una herramienta fundamental para avanzar hacia modelos de movilidad más sostenibles. El turismo español, uno de los principales motores económicos del país, dependerá cada vez más de sistemas de transporte capaces de reducir emisiones y garantizar desplazamientos eficientes.

El tren ofrece ventajas ambientales, sociales y territoriales que lo convierten en una alternativa estratégica frente al automóvil y al avión. No obstante, para consolidar plenamente su papel será necesario desarrollar políticas públicas decididas, aumentar las inversiones y mejorar la integración territorial y tecnológica del sistema ferroviario.

El futuro del turismo sostenible en España estará estrechamente vinculado a la capacidad de construir una movilidad más eficiente, accesible y respetuosa con el medio ambiente. En esa transformación, el ferrocarril no solo será un medio de transporte, sino también una herramienta clave para redefinir el modelo turístico y territorial del país.

6.- Marketing e innovación tecnológica

6.a. Marketing turístico



Jimmy Pons
Innovation Maker
Jimmy Pons LAB

1. El marketing turístico en una encrucijada

El marketing turístico ha vivido una transformación vertiginosa en las últimas décadas. Lo que comenzó siendo un ejercicio basado en folletos impresos, ferias sectoriales y oficinas de información, se ha convertido en un universo digital hiperconectado en el que la relación entre destinos, empresas y viajeros cambia de forma constante. La llegada de internet supuso un antes y un después: los turistas dejaron de ser sujetos pasivos, dependientes de intermediarios, para convertirse en viajeros empoderados, capaces de comparar, elegir y recomendar con total autonomía.

A través de reseñas en plataformas, foros especializados y redes sociales, cada cliente adquirió un poder que antes estaba reservado a los grandes prescriptores. En este contexto, el marketing dejó de ser un discurso unidireccional y pasó a ser un diálogo abierto y en muchos casos, impredecible. Hoy, con la irrupción de la inteligencia artificial y el avance hacia la llamada web 4.0, nos encontramos en una encrucijada decisiva: el sector debe dar un salto cualitativo, pasar de centrarse en la venta de servicios a diseñar experiencias memorables y auténticas que trasciendan la transacción económica. ¡El marketing es importante pero el producto lo es más!

El viajero actual demanda personalización, exige sostenibilidad y persigue emociones reales. En cambio, muchas empresas permanecen atrapadas en modelos rígidos, confiando en el marketing para maquillar deficiencias en el producto. El error es evidente: durante demasiado tiempo se pensó que la comunicación podía sustituir a la innovación. Sin embargo, el nuevo paradigma es claro: el verdadero marketing comienza en la co-creación de experiencias sólidas, en diseñar vivencias que los clientes quieran compartir de forma orgánica.

Hoy la reputación de un destino o empresa ya no depende solo de sellos de calidad ni de campañas masivas, sino de la conversación digital espontánea que se genera en torno a cada experiencia. En un mundo donde una reseña puede llegar a miles de usuarios en segundos, innovar dejó de ser opcional: se ha convertido en la única estrategia viable para sobrevivir y destacar en el competitivo escenario turístico.

2. Los grandes problemas del marketing turístico hoy

Muchas empresas turísticas enfrentan hoy una serie de problemas estructurales que dificultan su capacidad para innovar y adaptarse. El primero es la falta de tiempo. Atrapadas en la gestión operativa del día a día, apenas encuentran espacio para reflexionar, experimentar o diseñar nuevas estrategias. Esta inercia hace que sigan funcionando con esquemas caducos, sin cuestionarse si sus acciones generan realmente valor.

En paralelo, el marketing se ha vuelto complejo y costoso. Ya no basta con una web atractiva; ahora se exige presencia activa en múltiples canales, producción constante de contenidos de calidad y la coordinación de equipos multidisciplinares. El problema es que pocas compañías, especialmente las pymes turísticas, disponen de los recursos necesarios para sostener esta maquinaria.

La inteligencia artificial comienza a aliviar algunos de estos costes, automatizando tareas y generando contenidos de forma más rápida y asequible. Sin embargo, también plantea retos relacionados con la autenticidad: ¿cómo mantener la voz humana y la singularidad de una marca en un entorno donde la automatización puede producir mensajes impersonales?

Otro error frecuente es que, en tiempos de crisis, muchas organizaciones recortan el presupuesto de marketing como primera medida, debilitando así su capacidad de recuperación. En lugar de verlo como inversión estratégica, lo perciben como gasto prescindible. Esta visión cortoplacista mina la competitividad a medio y largo plazo.

Finalmente, existe una desconexión entre áreas clave: comercialización, comunicación y marketing, no siempre trabajan de forma coordinada, lo que genera incoherencias en los mensajes. El resultado es una imagen fragmentada que confunde al cliente por no optar por la omnicanalidad.

El gran desafío es claro: reservar tiempo y recursos para innovar, simplificar lo complejo, fomentar la colaboración interna y abandonar la idea de que el marketing es un gasto. El futuro pertenece a las empresas capaces de integrar estas dimensiones de manera coherente.

3. Evolución del marketing turístico: del 1.0 al 4.0

La historia reciente del marketing turístico puede dividirse en varias fases que marcan la evolución del sector:

- Marketing 1.0: Unidireccional, basado en catálogos, ferias y webs estáticas. El turista era receptor pasivo de la información.
- Marketing 1.5: Con la expansión del *e-commerce*, surge la reserva online y la desintermediación. Los clientes comienzan a relacionarse directamente con las empresas turísticas.

- Marketing 2.0: Llega la interacción social. El viajero ya no solo consume, también opina y comparte. La gestión de la reputación online se convierte en prioridad.
- Marketing 2.5: La irrupción del *smartphone* y las aplicaciones móviles introducen la inmediatez. El turista gestiona todo desde su bolsillo y espera respuestas rápidas.
- Marketing 3.0: *Blockchain*, *tokens*, coleccionables digitales (NFTs) y metaversos aparecen como nuevas oportunidades de fidelización digital, abriendo la puerta a experiencias innovadoras gamificadas en entornos virtuales.
- Marketing 4.0: Fusión total entre lo físico, lo virtual y la web3. La inteligencia artificial, la realidad virtual y la aumentada permiten experiencias extendidas híbridas e hiperpersonalizadas, donde el cliente no compra solo un viaje, sino un universo inmersivo que va de lo físico a lo virtual de manera natural.

Cada salto evolutivo ha supuesto no solo una mejora tecnológica, sino también un cambio cultural en la forma de entender el turismo y el marketing. El reto ahora es aprender a combinar lo mejor de cada etapa para ofrecer experiencias completas y coherentes, adaptándonos a lo que demanda el cliente no solo hoy, sino en el futuro, adelantándose a sus necesidades.

4. Tendencias y conceptos clave

El marketing turístico actual está atravesado por conceptos que marcan tendencia y redefinen las reglas del juego:

- *Time to market*: En el mundo actual, donde la información fluye a gran velocidad y los hábitos de consumo cambian en meses, el *time to market* se ha convertido en un factor decisivo para el turismo. Este concepto se refiere a la rapidez con la que una empresa logra llevar una idea desde su concepción hasta su lanzamiento al mercado. En un sector tan competitivo, agilidad puede significar la diferencia entre aprovechar una tendencia emergente o perder una oportunidad clave. Sin embargo, muchos destinos y empresas siguen atrapados en dinámicas lentas, con procesos burocráticos y decisiones que se posponen hasta que ya es tarde. Ese perfil, de empresario lento al que podríamos llamar “lentosario”, corre el riesgo de quedar fuera del juego. En contraste, las organizaciones ágiles construyen estructuras flexibles que permiten probar, aprender y ajustar en ciclos cortos. La innovación no depende del tamaño, sino de la mentalidad que guía cada acción.
- H2H marketing (*Human to Human*): El marketing turístico atraviesa un momento crucial en el que la innovación se convierte en el verdadero motor de diferenciación. Ya en 2016 en nuestro libro “Pásate al modo avión, *Mindfulness* ejecutivo para humanos ultraconectados” hablábamos de la necesidad de humanizar nuestro marketing frente a una IA que ha venido para quedarse. Durante años, la comunicación se centró en destacar atributos tangibles como el precio, la ubicación o las instalaciones, pero hoy estos factores ya no bastan para conquistar a un viajero cada vez más exigente y experimentado.

Lo que marca la diferencia es la capacidad de diseñar experiencias auténticas que generen emoción y sean dignas de ser compartidas. La digitalización, las redes sociales, han amplificado la voz del cliente, que ahora tiene un poder enorme para recomendar o cuestionar cualquier servicio. Frente a este panorama, las empresas que logren integrar sostenibilidad, personalización y un relato coherente estarán mejor posicionadas para destacar. En definitiva, el nuevo marketing no se trata solo de vender viajes, noches de hotel, excursiones o menús, sino de inspirar vivencias memorables que conviertan a cada turista en embajador espontáneo de la marca.

- Omnicanalidad: No basta con estar presente en muchos canales; es necesario garantizar una narrativa coherente y fluida en todos ellos. Cada punto de contacto debe reforzar la experiencia global. La omnicanalidad se ha convertido en un concepto fundamental en el marketing turístico, pero a menudo se malinterpreta. No se trata simplemente de estar presente en muchos canales, sino de seleccionar los que mejor nos encajan y hacerlo de forma coherente y estratégica. La clave está en que todos estos canales, en conjunto, narren una historia coherente, cada uno desde su formato específico y dirigido lo más específicamente posible al *buyer* persona que buscamos. Diseñar una estrategia de generación de contenido implica decidir para quién y qué mensaje se comunica en cada canal, con qué frecuencia, y cómo se conectan entre sí para construir una narrativa global. La omnicanalidad bien aplicada convierte al viajero en protagonista de un relato que empieza en una red social, continúa en la web oficial y se materializa en la experiencia física en el destino. Además, el uso de inteligencia artificial permite planificar, adaptar y medir los resultados en tiempo real, optimizando recursos y asegurando que cada pieza de contenido sume en la construcción de la marca turística.
- Excelencia vs. calidad: Durante mucho tiempo, la industria turística consideró la calidad como el principal garante de satisfacción. Ofrecer un servicio correcto, cumplir con lo prometido y mantener estándares adecuados era suficiente para destacar. Sin embargo, en un entorno cada vez más competitivo y donde la mayoría ofrece lo mismo, la calidad se ha convertido en un requisito básico, en el punto de partida, pero ya no en el factor diferenciador. El verdadero reto hoy es alcanzar la excelencia, la mejora contínua, entendida como la capacidad de emocionar, sorprender y superar las expectativas del viajero. Convertir un servicio en una experiencia inolvidable exige creatividad, empatía y atención al detalle. Un hotel puede ofrecer calidad con habitaciones limpias y un check-in eficiente, pero logra excelencia cuando añade un gesto personalizado, como una nota escrita a mano o un detalle especial en una ocasión significativa. La excelencia genera un efecto multiplicador: un viajero emocionado no solo regresa, sino que recomienda, comparte y se convierte en embajador espontáneo y puede convertirse en pieza clave del equipo de marketing.
- Liderazgo y talento confluente: La evolución del marketing turístico no depende únicamente de nuevas tecnologías, sino también de las personas que las ponen en práctica.

En los últimos años hemos visto cómo los perfiles profesionales se transforman y se hibridan, dando lugar a un fenómeno que podríamos llamar innovación confluente. Un ejemplo, es la transición del *community manager* al *content manager* estratégico. Ya no se trata solo de gestionar redes sociales, sino de coordinar la narrativa en múltiples canales y entender las dinámicas de la audiencia. Del mismo modo, han surgido perfiles híbridos que combinan creatividad y conocimientos de marketing, inteligencia artificial generativa, realidad virtual, web 3… Estos profesionales son capaces de traducir la innovación tecnológica en experiencias turísticas concretas. La innovación confluente también implica un cambio en la gestión del talento. Las empresas que promueven entornos de aprendizaje continuo, que capacitan a sus equipos en nuevas herramientas y que fomentan la colaboración transversal Humano-Máquina son las que logran adaptarse mejor al cambio constante. En definitiva, el futuro del marketing turístico se construye con equipos flexibles, diversos y preparados para moverse en un escenario donde la tecnología, la creatividad y la empatía confluyen de manera inseparable.

Estas tendencias no son pasajeras: constituyen la base sobre la que se construirá el marketing turístico de la próxima década.

5. El impacto de la inteligencia artificial

La inteligencia artificial está revolucionando el sector turístico en múltiples frentes. Lo que comenzó como un apoyo para automatizar tareas repetitivas, hoy es una herramienta estratégica.

La IA segmenta audiencias con precisión, genera contenidos adaptados y muy pronto anticipará deseos del cliente a partir de datos de comportamiento. Su capacidad para democratizar la producción de contenidos de todo tipo abre la puerta a campañas que antes solo estaban al alcance de grandes corporaciones. Igual que las redes sociales democratizaron la comunicación, la IA ha venido a democratizar la creatividad y hoy el humano que tiene una idea puede convertirla en un MPV de manera muy rápida.

La irrupción de los chats de inteligencia artificial y los buscadores conversacionales ha creado un nuevo espacio de posicionamiento para el marketing turístico. Tradicionalmente, las empresas se centraban en aparecer en los primeros resultados de Google o en tener presencia en redes sociales. Hoy, también deben pensar en cómo ser visibles dentro de las respuestas generadas por asistentes virtuales y chatbots.

Cuando un usuario pregunta a una IA “¿cuáles son los mejores hoteles sostenibles en Barcelona?”, la respuesta no se basa únicamente en un listado de resultados, sino en una síntesis generada a partir de múltiples fuentes. Para estar presentes en estas nuevas dinámicas, las empresas turísticas deben optimizar su información, asegurarse de que los datos sean accesibles, coherentes y estén bien estructurados.

Esto abre un campo emergente que podríamos llamar para entendernos IA-SEO o posicionamiento en chats conversacionales. Las empresas que se adapten primero a estas reglas invisibles tendrán una ventaja competitiva significativa.

Adoptar la inteligencia artificial no significa sustituir al humano, sino potenciarlo. La IA se convierte en un copiloto estratégico que ayuda a innovar con rapidez, a reducir errores y a tomar decisiones más informadas.

6. Marketing Firtual con F: la fusión físico-virtual

El turismo firtual representa una de las tendencias más disruptivas: la integración de experiencias reales con capas digitales y virtuales. No se trata de reemplazar lo físico, sino de expandirlo con nuevas dimensiones diseñando experiencias turísticas expandidas.

Hotelverse y Mirai que muestran gemelos digitales de los hoteles para crear experiencias innovadoras en el proceso de reserva, Port Aventura ofrece experiencias reales y virtuales, Past View de Sebka Technology nos hace viajar al pasado y al presente en muchos destinos, las Islas Canarias realizan acciones promocionales con jóvenes en Roblox: todos son ejemplos de cómo el mundo firtual multiplica las posibilidades. La adopción paulatina por parte de los clientes, especialmente los más jóvenes, obligará al sector a trabajar con nuevas estrategias de marketing Firtual.

El marketing firtual no se limita a comunicar: convierte la promoción en una vivencia en sí misma. Tecnologías como *blockchain*, *tokens* o coleccionables digitales (NFTs) abren vías para fidelizar, gamificar y dar un valor añadido a la experiencia turística expandida. Sus beneficios son claros: mayor *engagement*, atracción de nuevas audiencias, inclusión para personas que no pueden viajar físicamente y un posicionamiento innovador que diferencia a quienes apuestan por esta estrategia.

El turismo firtual no sustituye la experiencia real, pero la amplifica y la convierte en algo más profundo y memorable.

7. Nuevos perfiles profesionales y gestión de talento

El perfil del profesional de marketing turístico ha cambiado radicalmente. Hoy se necesitan perfiles híbridos, donde la creatividad se combina con el dominio tecnológico y, cada vez más, la colaboración con agentes de inteligencia artificial. La innovación confluente exige equipos no sólo diversos y colaborativos entre humanos, sino también capaces de interactuar con recursos humánicos, es decir, esas nuevas combinaciones entre lo humano y lo artificial.

La gestión del talento ya no se centra únicamente en formar especialistas aislados, sino en diseñar entornos que impulsen la co-creación, donde humanos y agentes inteligentes trabajen juntos, potenciando la diversidad de perspectivas. Sólo así surgen ideas verdaderamente innovadoras.

En este nuevo escenario, la flexibilidad organizativa y la apertura al cambio no son opcionales: se convierten en condiciones indispensables para afrontar los desafíos de un sector en constante evolución, donde los recursos humanos tradicionales se conviertan en recursos humánicos como motor de la transformación. Con todo este cambio constante las preguntas que nos deberíamos hacer son ¿Están los departamentos de RRHH preparados para afrontar estos retos? ¿Les estamos dando las herramientas adecuadas? ¿Somos conscientes de que las evoluciones deben venir de las personas y no solo de la tecnología?

8. Soluciones prácticas y realistas

Innovar en marketing turístico no solo está reservado a quienes cuentan con grandes presupuestos. Existen soluciones accesibles y efectivas al alcance de pymes y emprendedores.

Los blogs, los microinfluencers y las redes sociales bien gestionadas son herramientas poderosas para generar notoriedad. La inteligencia artificial democratiza la producción de contenidos, reduciendo costes y acelerando procesos.

El uso de metodologías ágiles permite lanzar campañas rápidas, testear y corregir en tiempo real. Por su parte, el *inbound marketing* atrae viajeros cualificados a través de contenido valioso y relevante.

Lo importante no es el tamaño de la inversión, sino la creatividad, constancia, agilidad y estrategia con la que se aplican estas soluciones.

9. La innovación como nuevo marketing

En un entorno saturado de mensajes y estímulos, la innovación se ha convertido en el verdadero marketing. Una idea pionera tiene la capacidad de convertirse en noticia por sí misma, atrayendo atención orgánica sin necesidad de grandes inversiones.

Recuerdo que uno de los primeros proyectos que realicé con inteligencia artificial fue la creación de un termómetro para medir las emociones de los clientes en el Hotel Miguel Angel de Madrid. Tecnológicamente era muy pronto y no sabíamos cuáles serían los resultados, pero a nivel de marketing y comunicación fue un éxito, por el enorme interés que despertó en los medios de comunicación y por nuestra participación en congresos y eventos donde explicamos el proyecto.

La innovación constante multiplica la reputación y posiciona a las empresas como referentes de su sector. Sin embargo, no puede entenderse como acciones puntuales; debe ser una cultura organizacional, un modo de pensar y actuar que impregne todos los niveles de la empresa, en lo más profundo de su ADN.

Una mentalidad abierta al aprendizaje, la experimentación y la participación activa de todo el equipo son los ingredientes que convierten a la innovación en la fuente natural de visibilidad y diferenciación.

10. Manifiesto del nuevo marketing firtual

En la era del turismo firtual, declaramos que la innovación no es un complemento, sino el núcleo del nuevo marketing. Cada experiencia creativa no solo atrae viajeros, sino que se convierte en su propio altavoz, proyectando la esencia de un destino o empresa hacia el mundo entero.

Creemos en un marketing que fusiona lo físico y lo virtual, que no se limita a comunicar, sino que se transforma en una vivencia en sí misma. La tecnología ya no es solo una herramienta, sino un puente que multiplica las emociones, que expande los límites del viaje y que democratiza el acceso a experiencias antes impensables.

Afirmamos que el nuevo marketing turístico debe ser:

- Innovador por esencia: cada idea audaz tiene el poder de convertirse en noticia, de marcar tendencia y de inspirar a toda la industria.
- Humano en el centro: detrás de cada pantalla, cada algoritmo y cada avatar hay personas con emociones y sueños. El marketing firtual debe conectar con esa dimensión humana.
- Emocional y memorable: el verdadero éxito no está solo en informar, sino en emocionar; no sólo en vender, sino en crear recuerdos que perduren.
- Colaborativo y abierto: las empresas, los destinos y los viajeros forman parte de un ecosistema interconectado donde la co-creación es la nueva norma de relacionarnos.
- Sostenible y responsable: la innovación no puede desligarse de la ética. Lo firtual debe contribuir a un turismo más inclusivo, consciente y respetuoso con el planeta.

En este nuevo paradigma, invitamos a las empresas turísticas a:

- Abrazar la creatividad tecnológica, explorando sin miedo las posibilidades que ofrecen la inteligencia artificial, la realidad virtual, la web3 y los mundos inmersivos.
- Medir las emociones de sus clientes, porque en ellas reside el verdadero indicador de éxito.
- Sorprender con lo inesperado, rompiendo la rutina y ofreciendo vivencias que despierten la curiosidad y el asombro.
- Generar olas de atención desde la propia innovación, dejando que cada avance pionero se convierta en historias que contar.

- Trabajar en una estrategia de marketing interno dirigido a los clientes internos, porque si, esto también es marketing.
- En este nuevo marketing, cada experiencia es un relato, cada innovación es un faro, y cada paso hacia adelante define el futuro del turismo.

Este manifiesto no es un cierre, sino un comienzo. Es una invitación a repensar cómo nos comunicamos, cómo creamos y cómo emocionamos a nuestros clientes internos y externos.

Un recordatorio de que, en la encrucijada del turismo contemporáneo, la única salida es innovar para inspirar y tener la capacidad de adaptarse al cliente de hoy y del futuro, porque al final de todo, quién decide qué producto comprar es “El Cliente” y este nada tiene que ver con el cliente de hace 5 años.

6.- Marketing e innovación tecnológica

6.b. Plataformas de venta online



Anselmo de la Cruz
Director y CEO
Hospedium Hotel Group

La evolución de las plataformas online en el sector turístico

La transformación digital del sector turístico es uno de los procesos más significativos dentro de la economía global contemporánea. A lo largo de las últimas décadas, esta industria ha experimentado una evolución profunda que ha afectado tanto a sus estructuras internas como a la forma en la que los usuarios interactúan con los servicios. Lo que en su momento fue un sector altamente dependiente de intermediarios físicos, procesos manuales y tiempos de respuesta prolongados, se ha convertido hoy en un ecosistema digital dinámico, interconectado y altamente competitivo.

Este cambio no ha sido únicamente tecnológico, sino también conceptual. La digitalización ha redefinido el papel de los distintos actores del sector turístico, incluyendo proveedores, intermediarios y consumidores. Además, ha generado nuevas formas de competencia basadas en la eficiencia operativa, la capacidad de análisis de datos y la mejora constante de la experiencia del usuario. En este contexto, las plataformas online han adquirido un papel central como elementos clave en la organización y distribución de los servicios turísticos a nivel global.

Para entender esta evolución, es necesario analizar sus orígenes. Aunque la digitalización suele asociarse con la aparición de Internet, lo cierto es que sus primeras manifestaciones se remontan a varias décadas antes. En los años sesenta, las aerolíneas comenzaron a desarrollar sistemas informatizados para gestionar el creciente volumen de reservas. Estos sistemas permitían automatizar procesos que anteriormente se realizaban de forma manual, reduciendo errores y mejorando la eficiencia.

Uno de los avances más importantes de esta etapa fue el desarrollo de SABRE por parte de American Airlines. Este sistema permitió gestionar reservas de vuelos en tiempo real, lo que supuso un cambio radical en la operativa del sector. A partir de este modelo, surgieron los sistemas globales de distribución o GDS, como Amadeus, Sabre o Travelport, que ampliaron sus capacidades para incluir otros servicios turísticos como hoteles y alquiler de vehículos.

A pesar de su importancia, los GDS presentaban limitaciones significativas. Se trataba de sistemas complejos, con arquitecturas centralizadas y protocolos propietarios que dificultaban su adaptación a nuevas necesidades tecnológicas.Además, estaban diseñados para ser utilizados exclusivamente por profesionales del sector, lo que implicaba que el consumidor final no tenía acceso directo a la información ni al proceso

de reserva. En consecuencia, el modelo de negocio seguía estando dominado por la intermediación tradicional.

La llegada de Internet en los años noventa marcó un punto de inflexión en esta dinámica. Por primera vez, los consumidores pudieron acceder directamente a la información turística y realizar reservas sin necesidad de intermediarios físicos. Este cambio dio lugar al nacimiento de las agencias de viaje online, conocidas como OTAs, que transformaron completamente la experiencia de planificación y compra de viajes.

Las OTAs introdujeron un modelo basado en la transparencia, la comparación y la autonomía del usuario. Plataformas como Expedia o Priceline permitieron a los usuarios acceder a múltiples opciones, comparar precios y tomar decisiones informadas en cuestión de minutos. Este nuevo entorno digital favoreció la aparición de nuevos actores que supieron aprovechar las oportunidades tecnológicas para desarrollar modelos de negocio innovadores.

En este contexto, uno de los casos más representativos es el de Booking, una plataforma que ha logrado consolidarse como uno de los líderes globales del sector. Fundada en 1996 en Ámsterdam, su crecimiento ha sido impulsado por un modelo B2C que conecta directamente a los proveedores con los consumidores finales. Este modelo se basa en la intermediación tecnológica, en la que la plataforma facilita la visibilidad de los alojamientos y gestiona el proceso de reserva a cambio de una comisión.

Una de las principales ventajas de este enfoque es la reducción del riesgo financiero. A diferencia de otros modelos, Booking no adquiere inventario, sino que permite a los proveedores gestionar directamente su disponibilidad y precios. Esto facilita una mayor flexibilidad y una capacidad de adaptación más rápida a los cambios en la demanda. Además, el modelo permite una escalabilidad prácticamente ilimitada, ya que la incorporación de nuevos proveedores no requiere inversiones significativas.

El éxito de Booking también se explica por su avanzada infraestructura tecnológica. La plataforma está diseñada para gestionar millones de consultas y transacciones en tiempo real, utilizando arquitecturas distribuidas y sistemas basados en microservicios. Esta estructura permite una alta disponibilidad, rapidez en las respuestas y una capacidad constante de evolución.

Otro elemento fundamental es el uso de algoritmos para la gestión de la información. Cuando un usuario realiza una búsqueda, los resultados que aparecen están determinados por múltiples factores, como la calidad del alojamiento, las valoraciones de otros usuarios, la tasa de conversión o las condiciones comerciales. Estos algoritmos utilizan técnicas de aprendizaje automático para mejorar continuamente su rendimiento y ofrecer resultados más relevantes.

Además, la plataforma lleva a cabo constantes procesos de experimentación mediante pruebas A/B, lo que le permite optimizar la experiencia del usuario de forma continua. Este enfoque basado en datos ha sido clave para su crecimiento y consolidación en el mercado global.

Sin embargo, el modelo B2C no es el único que ha tenido un impacto significativo en el sector turístico. Paralelamente, han existido modelos B2B que han desempeñado un papel fundamental en la distribución de servicios turísticos. Un ejemplo destacado es el de Transhotel, una empresa española fundada en 1994 que operaba como banco de camas.

A diferencia de Booking, Transhotel no se dirigía al consumidor final, sino a otras empresas del sector, como agencias de viajes o turoperadores. Su modelo se basaba en la negociación de tarifas netas con los hoteles y la compra de cupos de habitaciones, que posteriormente eran distribuidos a través de su plataforma con un margen añadido. Este enfoque permitía ofrecer precios competitivos, pero también implicaba asumir un riesgo financiero considerable.

El funcionamiento de este modelo requería una gestión compleja del inventario y una sólida capacidad financiera. Transhotel desarrolló herramientas tecnológicas avanzadas para facilitar la gestión de reservas y la integración con otros sistemas. Además, ofrecía servicios adicionales como la gestión de crédito o la facturación consolidada, lo que aportaba valor a sus clientes.

No obstante, este modelo presentaba limitaciones en comparación con el modelo B2C. La necesidad de gestionar inventario propio lo hacía menos flexible y más vulnerable a cambios en la demanda. Además, la dependencia de relaciones comerciales tradicionales dificultaba su adaptación a un entorno digital en constante evolución.

En los últimos años, el sector turístico ha experimentado una nueva fase de transformación impulsada por tecnologías emergentes. La computación en la nube ha permitido desarrollar sistemas más escalables y eficientes, reduciendo costes y facilitando la innovación. Las APIs abiertas han favorecido la creación de ecosistemas interconectados en los que diferentes plataformas pueden intercambiar información en tiempo real.

La inteligencia artificial ha introducido nuevas capacidades que están redefiniendo la experiencia del usuario. Las plataformas son capaces de analizar grandes volúmenes de datos para ofrecer recomendaciones personalizadas, ajustar precios de forma dinámica y prever comportamientos como cancelaciones o cambios en la demanda. Estas herramientas permiten mejorar tanto la eficiencia operativa como la satisfacción del cliente.

Otro aspecto clave es la evolución de los hábitos de consumo. El uso de dispositivos móviles ha superado al de ordenadores, lo que ha llevado a las empresas a adoptar un enfoque mobile-first en el diseño de sus plataformas. Esto implica crear interfaces más simples, rápidas e intuitivas, adaptadas a las necesidades de los usuarios en movilidad.

Además, la integración de sistemas de pago digitales ha simplificado el proceso de reserva, reduciendo fricciones y mejorando la experiencia general del usuario. Este enfoque centrado en la experiencia ha sido fundamental para atraer y fidelizar clientes en un entorno altamente competitivo.

En este contexto, la competencia en el sector turístico ya no se basa únicamente en el precio o la disponibilidad, sino en factores como la calidad del servicio, la capacidad tecnológica y el uso eficiente de los datos. Las empresas que logran integrar estos elementos de manera efectiva son las que consiguen diferenciarse y consolidarse en el mercado.

La comparación entre los modelos B2C y B2B sigue siendo relevante, aunque las diferencias entre ambos se han ido reduciendo con el tiempo. El modelo B2C destaca por su capacidad de captar clientes a gran escala y controlar la relación directa con el usuario. Por su parte, el modelo B2B se basa en la construcción de relaciones comerciales sólidas y en la especialización en determinados segmentos del mercado.

Ambos modelos presentan ventajas y limitaciones, y continúan evolucionando en respuesta a los cambios tecnológicos y a las nuevas demandas del mercado. En muchos casos, las empresas han adoptado estrategias híbridas que combinan elementos de ambos enfoques para maximizar su competitividad.

De cara al futuro, es probable que el sector turístico continúe experimentando transformaciones significativas. La inteligencia artificial generativa, el análisis avanzado de datos y la automatización de procesos son algunas de las tecnologías que tendrán un mayor impacto en los próximos años. Estas herramientas permitirán ofrecer experiencias aún más personalizadas y mejorar la eficiencia operativa.

Asimismo, la creciente importancia de la sostenibilidad y la responsabilidad social también influirá en la evolución de las plataformas online. Los usuarios son cada vez más conscientes del impacto de sus decisiones de viaje, lo que obliga a las empresas a incorporar criterios sostenibles en sus estrategias.

En este sentido, las plataformas no solo actuarán como intermediarios tecnológicos, sino también como facilitadores de decisiones más informadas y responsables. Esto supondrá un nuevo reto para el sector, que deberá equilibrar la rentabilidad con la sostenibilidad.

En conclusión, la evolución de las plataformas online en el sector turístico refleja un proceso continuo de innovación y adaptación. Desde los primeros sistemas de reservas hasta las actuales plataformas digitales, el sector ha experimentado cambios profundos que han redefinido su funcionamiento. La digitalización ha permitido mejorar la eficiencia, ampliar el acceso a la información y ofrecer experiencias más personalizadas.

El futuro del sector estará marcado por la capacidad de las empresas para adaptarse a un entorno en constante cambio, integrar nuevas tecnologías y responder a las expectativas de los usuarios. En este contexto, las plataformas online seguirán desempeñando un papel central como elementos clave en la organización y distribución de los servicios turísticos a nivel global.

En definitiva, el turismo se ha convertido en un ejemplo claro de cómo la tecnología puede transformar una industria tradicional en un ecosistema digital complejo, dinámico y en constante evolución.

6.- Marketing e innovación tecnológica

6.c. Innovación tecnológica



Silvia Avilés
Directora
TIS – Tourism Innovation Summit

Innovación tecnológica en turismo: 50 años de transformación y una nueva década por construir

Si hablamos de innovación tecnológica en turismo estamos hablando también de la propia evolución del sector durante los últimos 50 años. Pocas industrias han vivido una transformación tan profunda y transversa, a la par que han demostrado una capacidad enorme de resiliencia a cambios sociales, económicos, culturales y tecnológicos que han marcado el final del siglo XX y el inicio del XXI.

A lo largo de estas cinco décadas, el turismo ha pasado de ser una actividad planificada con meses de antelación, mediada casi siempre por agencias físicas, folletos impresos y recomendaciones personales, a convertirse en una experiencia hiperconectada, con mucha o poca previsión, personalizada y global. Hoy descubrimos destinos contagiados por contenidos en las redes sociales, comparamos precios en segundos, reservamos en tan solo un clic, recibimos recomendaciones algorítmicas de actividades que no creíamos que necesitábamos, nos orientamos con mapas digitales, somos capaces de mantener conversaciones en idiomas que no podríamos aprender ni con todos los cursos del mundo o compartimos nuestra experiencia antes incluso de haber iniciado el propio viaje. Si le contáramos al viajero de hacer 50 años como viajaríamos hoy en día, lo poco que tardaríamos en recorrer el mundo o la infinidad de oferta y opciones al alcance de muchos o pocos o en función de los intereses pensarían que están en una película de ciencia ficción.

Esta evolución no ha sido solo tecnológica, también ha sido cultural. La tecnología ha modificado también la forma en la que elegimos, deseamos, imaginamos, compramos, vivimos y evaluamos un viaje. Ha transformado al viajero y por ende a las empresas, a los destinos y a las administraciones que deben dar servicio al sueño de estos viajeros. Además, ha abierto oportunidades económicas inmensas a todos los niveles porque es un sector de sectores, con un impacto exponencial, pero que también ha generado nuevas tensiones o retos a los que tenemos que hacer frente o intentar resolver. Y, precisamente por eso, la innovación tecnológica surge como una herramienta decisiva, como palanca para construir un modelo turístico más inteligente, equilibrado, sostenible y eficaz.

De la llegada de Internet al tsunami de la IA

Si miramos hacia atrás, al inicio de todo, uno de los grandes puntos de inflexión fue, sin duda, la llegada de internet. El turismo fue una de las primeras industrias en experimentar de forma directa el impacto de la digitalización masiva. La posibilidad de acceder a información sobre destinos, alojamientos, vuelos o actividades desde cualquier lugar cambió por completo las reglas del juego.

Podemos decir que internet democratizó el acceso al viaje. Permitió comparar, elegir y reservar de manera autónoma. Redujo barreras, multiplicó la oferta y dio visibilidad a destinos, empresas y experiencias que antes dependían de canales de distribución mucho más limitados. Al mismo tiempo, transformó la relación entre el cliente y la industria. El viajero dejó de ser un receptor pasivo de información para convertirse en un usuario activo, informado y exigente.

La aparición de las agencias de viajes online, los metabuscadores, las plataformas de reserva y los comparadores modificó profundamente la cadena de valor turística. Los intermediarios tradicionales tuvieron que reinventarse, los hoteles y compañías aéreas ganaron nuevos canales de venta directa, y los destinos comenzaron a competir en un escaparate global en el que la visibilidad digital se convirtió en un factor determinante.

Del folleto impreso a la reputación digital

Pero internet no solo cambió la comercialización. También transformó la reputación. Las opiniones de otros viajeros empezaron a tener un peso decisivo en la toma de decisiones. Las reseñas, las valoraciones y las recomendaciones digitales se convirtieron en una nueva forma de prescripción. Esto obligó a empresas y destinos a cuidar cada punto de contacto con el visitante, porque la experiencia ya no terminaba en el check-out ni en el vuelo de regreso, sino que continuaba en el entorno digital.

Por eso la innovación tecnológica no puede analizarse de forma aislada. Su impacto en el turismo está directamente relacionado con los cambios en los hábitos de vida y de consumo. En los últimos 50 años, hemos visto cómo el viaje ha pasado de ser una experiencia excepcional o un premio, a convertirse en una forma de vida, un deseo o una escuela de la vida en la que aprender, del estilo de vida y de las aspiraciones personales de millones de personas.

Viajar ya no significa únicamente descansar o conocer un lugar. Significa vivir experiencias, aprender, compartir, trabajar, cuidarse, descubrir gastronomías, conectar con comunidades locales, asistir a eventos, teletrabajar desde la otra punta del mundo, fuera de casa, o buscar bienestar físico o emocional. El turismo se ha fragmentado en múltiples motivaciones y perfiles, y la tecnología ha sido clave para responder a esa diversidad de demanda para dar una respuesta adecuada.

El viajero conectado: más informado, más exigente

En el contexto actual, el viajero espera inmediatez, personalización, flexibilidad y coherencia. Quiere poder modificar una reserva con facilidad, recibir información útil en tiempo real, acceder a servicios digitales durante todo el viaje y sentir que la experiencia se adapta a sus preferencias. Además, está cada vez más sensibilizado con el impacto de sus decisiones, tanto desde el punto de vista medioambiental como social y económico. Este nuevo comportamiento ha impulsado la aparición de soluciones tecnológicas orientadas a conocer mejor al visitante. El análisis de datos, la IA, los sistemas de gestión de clientes, la automatización del marketing y las herramientas de escucha digital permiten a empresas y destinos anticipar necesidades, segmentar audiencias, diseñar productos más ajustados y mejorar la experiencia.

Precisamente en este recorrido de 50 años, la IA representa probablemente el salto más relevante desde la irrupción de internet. Si internet cambió el acceso a la información y a la distribución, la IA está cambiando la capacidad de interpretar, predecir, automatizar y personalizar. Actualmente esta tecnología ya está presente en numerosos ámbitos de la industria turística. Ayuda a optimizar precios, prever demanda, gestionar flujos, automatizar procesos, mejorar la atención al cliente, traducir idiomas, diseñar campañas, generar contenidos, analizar opiniones, detectar incidencias, recomendar experiencias… En el caso de los destinos, puede convertirse en una herramienta especialmente valiosa para planificar con más precisión, distribuir mejor los visitantes, anticipar situaciones de saturación y tomar decisiones basadas en datos.

Si miramos concretamente que ha sucedido en España, uno de los grandes retos del turismo has sido avanzar desde un modelo de gestión reactivo hacia un modelo de gestión predictivo. Durante muchos años, hemos medido el éxito turístico principalmente en términos de llegadas, pernoctaciones o gasto. Estos indicadores siguen siendo relevantes, pero ya no son suficientes. Necesitamos incorporar nuevas métricas que permitan entender la presión sobre los espacios públicos, la convivencia con los residentes, la huella ambiental, la rentabilidad real, la calidad del empleo, la distribución territorial de los beneficios o la satisfacción del visitante.

La IA puede ayudar a integrar y analizar estas variables, siempre que exista una estrategia clara, datos de calidad y una gobernanza adecuada. No se trata de incorporar tecnología por moda, sino de utilizarla para resolver problemas concretos. Esa es una de las grandes claves de la innovación turística: no confundir digitalización con transformación. Digitalizar un proceso ineficiente no lo convierte automáticamente en inteligente. La tecnología debe ir acompañada de visión, liderazgo, talento y colaboración público-privada.

El riesgo, en este punto, es pensar que la IA es una solución mágica, pero no es así. Permite amplificar capacidades, pero también puede incrementar errores, sesgos o desigualdades si no se aplica con responsabilidad. Por eso, su desarrollo en turismo debe tener una dimensión ética clara.

Debemos preguntarnos cómo se entrenan los sistemas, qué datos utilizan, qué decisiones automatizan, cómo se explican sus resultados y qué papel sigue desempeñando la intervención humana.

El turismo es una industria profundamente humana que tiene su base, a pesar de la irrupción de nuevas tecnologías, en la hospitalidad, la confianza, la emoción, la cultura y el encuentro.

Destinos inteligentes: tecnología para gestionar mejor

Otro de los grandes avances de las últimas décadas ha sido la evolución del concepto de destino. Durante mucho tiempo, la tecnología se utilizó principalmente para promocionar. La prioridad era estar presente en internet, posicionarse en buscadores, lanzar campañas digitales o mejorar la información disponible para el visitante. Hoy, sin embargo, la tecnología está entrando de lleno en la gestión del destino.

Un destino inteligente no es aquel que acumula sensores, aplicaciones o plataformas, sino aquel que utiliza la tecnología para tomar mejores decisiones y mejorar la vida de quienes lo habitan y lo visitan. La inteligencia de un destino no se mide únicamente por su grado de digitalización, sino por su capacidad para integrar sostenibilidad, accesibilidad, gobernanza, innovación y experiencia turística.

En este sentido, España ha avanzado de forma significativa en los últimos años, pero todavía existe un amplio margen de mejora. Muchos destinos han desarrollado iniciativas de digitalización, pero el verdadero reto está en conectar datos, compartir información entre administraciones y empresas, evitar duplicidades, profesionalizar la gestión tecnológica y garantizar que las soluciones sean útiles, escalables y sostenibles en el tiempo.

La saturación turística y la gestión de flujos

En un contexto en el que a veces el éxito se convierte en un problema. La saturación turística es un buen ejemplo de cómo la tecnología puede formar parte de la respuesta. La concentración excesiva de visitantes en determinados espacios y momentos genera impactos en la convivencia, en el patrimonio, en el medio ambiente y en la percepción ciudadana del turismo. Frente a este fenómeno, la tecnología permite monitorizar flujos, detectar patrones, diseñar sistemas de reserva o control de aforo, recomendar rutas alternativas, redistribuir visitantes hacia zonas menos congestionadas y comunicar en tiempo real.

Sin embargo, la saturación turística no se resuelve únicamente con datos. Requiere planificación urbana, regulación, diálogo con la comunidad local, coordinación institucional, diversificación de la oferta y una reflexión honesta sobre el modelo de crecimiento.

La tecnología puede aportar información y herramientas, pero las decisiones siguen siendo políticas, empresariales y sociales y ahí quizás es donde tenemos un largo recorrido de mejora sobre todo en compartir estrategias más a largo plazo dado que el impacto es mucho mayor del que creo nos pensamos inicialmente.

El entorno virtual como nueva capa de experiencia

En los últimos años, el entorno virtual ha abierto una nueva dimensión para el turismo. La realidad virtual, la realidad aumentada, los gemelos digitales, los entornos inmersivos y las nuevas interfaces de interacción están ampliando la manera en la que descubrimos, interpretamos y vivimos los destinos.

Estas tecnologías permiten recrear espacios patrimoniales, anticipar experiencias, enriquecer visitas, mejorar la accesibilidad, formar a profesionales, planificar infraestructuras o promocionar destinos de una forma más emocional e inmersiva. Un museo puede ofrecer una capa digital sobre sus obras. Un destino puede mostrar cómo será una experiencia antes de que el viajero la reserve. Un espacio patrimonial puede reconstruir virtualmente aquello que el tiempo ha deteriorado. Una persona con movilidad reducida puede acceder digitalmente a lugares que quizá no podría visitar físicamente.

La virtualización no sustituye el viaje, pero sí lo complementa. Puede inspirar, preparar, enriquecer o prolongar la experiencia. También puede ser una herramienta útil para reducir presión sobre determinados recursos, diversificar contenidos y crear nuevas formas de relación con el patrimonio, la cultura y la naturaleza. Además, los gemelos digitales ofrecen un enorme potencial para la planificación turística. Permiten simular escenarios, prever impactos, analizar flujos y diseñar intervenciones antes de ejecutarlas en el territorio físico. En un contexto de cambio climático, presión urbana y necesidad de una gestión más eficiente, estas soluciones pueden convertirse en instrumentos clave para destinos y administraciones.

La sostenibilidad, un tema transversal

Uno de los grandes debates actuales del turismo es cómo crecer mejor. España es una potencia turística internacional y debe seguir siéndolo, pero el liderazgo del futuro no se medirá solo por volumen, sino por capacidad de generar valor de forma equilibrada y sostenible. La tecnología puede contribuir de manera decisiva a este objetivo, porque tiene la capacidad de ayudar a medir la huella de carbono, optimizar consumos energéticos, reducir desperdicio alimentario, mejorar la gestión del agua, fomentar la movilidad sostenible, monitorizar espacios naturales, impulsar la economía circular o facilitar información al viajero para que tome decisiones más responsables.

En hoteles, restaurantes, aeropuertos, estaciones, agencias empresas de transporte o recintos feriales, la digitalización ya está permitiendo procesos más eficientes y sostenibles. Pero la sostenibilidad no debe entenderse únicamente desde la eficiencia operativa. También implica pensar en el impacto social del turismo, en la calidad del empleo, en la convivencia con los residentes, en la protección del comercio local, en la preservación cultural y en la distribución de beneficios.

Por otro lado, cuando hablamos de innovación tecnológica en turismo, no podemos olvidar que el sector está compuesto en gran medida por pequeñas y medianas empresas. Muchas de ellas tienen una enorme capacidad de servicio, conocimiento del cliente y arraigo territorial, pero no siempre disponen de recursos, tiempo o talento especializado para abordar procesos de digitalización complejos.

Este es uno de los principales desafíos estructurales. La transformación tecnológica del turismo no puede limitarse a las grandes compañías ni a los destinos más avanzados. Debe llegar también al hotel independiente, a la agencia local, al restaurante familiar, al guía turístico, al alojamiento rural, al camping, a la empresa de actividades o al pequeño proveedor de experiencias.

Para ello, es imprescindible trabajar en formación, acompañamiento y transferencia de conocimiento. La tecnología debe ser comprensible, accesible y aplicable. Las soluciones no pueden diseñarse de espaldas a la realidad operativa de las empresas. La innovación turística necesita más herramientas prácticas que ayuden a vender mejor, gestionar mejor, ahorrar costes, conocer al cliente, mejorar la experiencia y tomar decisiones informadas. No podemos olvidarnos tampoco de la necesidad de atraer nuevo talento al sector. El turismo del futuro requerirá perfiles híbridos: profesionales que comprendan la hospitalidad y la tecnología, los datos y la experiencia, la sostenibilidad y el negocio, la estrategia y la operación. La formación turística debe incorporar con más fuerza competencias digitales, analíticas y de innovación, pero sin perder la esencia humanista de la actividad turística.

Ética, privacidad y confianza

El avance tecnológico también obliga a abordar una cuestión esencial que no es otra que la confianza. A medida que el turismo utiliza más datos, algoritmos, automatización y entornos digitales, aumentan las responsabilidades asociadas a la privacidad, la ciberseguridad, la transparencia y la ética.

Los viajeros comparten información personal, preferencias, ubicaciones, hábitos de consumo, métodos de pago y datos sensibles durante todo el ciclo del viaje. Proteger esa información no es solo una obligación normativa, sino una condición indispensable para mantener la confianza del cliente.

Así las cosas, la ciberseguridad se ha convertido en un aspecto crítico para la industria turística. Hoteles, aerolíneas, agencias, plataformas y destinos gestionan grandes volúmenes de datos y operaciones digitales. Una brecha de seguridad puede tener consecuencias económicas, reputacionales y operativas muy graves. Por eso, la innovación tecnológica debe ir acompañada de una cultura sólida de protección, prevención y responsabilidad.

La ética también debe estar presente en el uso de algoritmos. Las recomendaciones automatizadas, la fijación dinámica de precios, la segmentación publicitaria o la personalización de ofertas pueden generar valor, pero deben aplicarse con criterios claros. El viajero debe sentir que la tecnología le ayuda, no que le manipula. La personalización no puede convertirse en invasión. La eficiencia no puede justificar la opacidad.

Una nueva etapa para el turismo español

Como hemos visto, la innovación tecnológica ha sido una de las grandes fuerzas transformadoras del turismo en los últimos 50 años. Internet abrió el sector al mundo. Las plataformas digitales redefinieron la distribución. Los datos cambiaron la toma de decisiones. La inteligencia artificial está inaugurando una nueva etapa de automatización y personalización. Los entornos virtuales están ampliando las fronteras de la experiencia. Y las tecnologías aplicadas a la sostenibilidad, la movilidad, la accesibilidad y la gestión de destinos están ayudando a responder a algunos de los principales retos del presente.

Pero el verdadero desafío es realmente estratégico. La pregunta no es qué tecnología vamos a incorporar, sino para qué modelo turístico queremos utilizarla. España tiene ante sí una oportunidad extraordinaria. Cuenta con destinos líderes, empresas competitivas, profesionales altamente cualificados, infraestructuras sólidas, diversidad territorial, patrimonio cultural y natural, capacidad de atracción internacional y un ecosistema de innovación cada vez más dinámico. Pero también afronta retos evidentes: saturación en determinados destinos, presión sobre la vivienda, necesidad de diversificar flujos, transición sostenible, mejora de la productividad, formación de talento, digitalización de pymes y convivencia entre visitantes y residentes.

La tecnología puede ayudar a abordar todos estos desafíos, siempre que se utilice con visión de largo plazo. Y es que, en los próximos años, la competitividad turística dependerá cada vez más de la capacidad para integrar innovación, sostenibilidad y gobernanza. Con todo esto sobre la mesa es evidente que el turismo se encuentra, efectivamente, en una encrucijada, pero también en un momento de enorme potencial. Después de 50 años de transformación, la tecnología nos ofrece herramientas que hace apenas unas décadas parecían inimaginables. La responsabilidad del sector es utilizarlas con inteligencia, con ética y con propósito.

Porque la innovación tecnológica no debe alejarnos de la esencia del turismo y de ese carácter humanista del que hablamos. Debe permitirnos crear experiencias más memorables, destinos más habitables, empresas más competitivas y un modelo más equilibrado. Ese es el gran reto y, al mismo tiempo, la gran oportunidad para el turismo español en la próxima década.

7.- Gestión pública y sostenibilidad

7.a. Administraciones



Rafael Guzmán Villarreal
Estudios Universitarios TEAT
Miembro del Patronato del Museo del Turismo

1. Administración

En España, existen diversas administraciones locales y nacionales responsables de la gestión, promoción y regulación del turismo, cada una con competencias específicas en relación al sector turístico. La descripción de estas administraciones está estructurada de mayor a menor rango jerárquico, aunque eso no supone de mayor a menor competencia regulatoria legislativa y ejecutiva sobre el turismo. De hecho, como se verá más adelante, las comunidades autónomas suelen tener transferida la mayor parte de las atribuciones en este importantísimo sector para la economía de España. Esta importancia queda confirmada, con la denominación coloquial muy acertada de “el petróleo blanco” por su contribución a la riqueza nacional.

Administración Nacional de Turismo - Secretaría de Estado de Turismo

El principal organismo nacional es la Secretaría de Estado de Turismo, actualmente perteneciente al Ministerio de Industria y Turismo, encargada de definir y coordinar las políticas turísticas estatales, incluyendo la cooperación y coordinación con las Comunidades Autónomas, así como la cooperación internacional en materia de turismo y las relaciones institucionales de la Administración General del Estado con organizaciones internacionales públicas y privadas. Entre ellas destacan la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030; que pretende transformar el sector turístico español para permitir mantener su liderazgo internacional.

Otros organismos dependientes de la Secretaría de Estado de Turismo son:

- **TURESPAÑA**
  Es un organismo autónomo encargado del marketing internacional, responsable de la promoción turística de España en el exterior. Entre sus funciones están:
  Elaboración de Planes estratégicos de marketing y Planes Operativos Anuales para conseguir los objetivos fijados en los mencionados planes
  Apoyo a la comercialización turística, con importantes iniciativas como la participación en las más importantes ferias de turismo del mundo ITB, WTM, FITUR y la organización de jornadas comerciales tanto directas, como inversas para el sector empresarial turístico de España.

Conocimiento turístico, con la elaboración de valiosos y detallados informes, puestos a disposición de los profesionales del turismo, de los principales mercados turísticos emisores, tendencias, coyunturas y flujos de pasajeros.

Por último, una parte muy importante, el Centro de Documentación Turística, donde se mantienen y conservan todo el archivo histórico de turismo, cartelería, programas, folletos, biblioteca y fondo documental, que da sentido y continuidad a las todas las políticas nacionales de turismo.

De Turespaña depende la Red de oficinas de Turismo en el exterior, ubicadas en los principales países emisores de turismo hacia España, con presencia activa en esos mercados, desde hace casi 100 años. De hecho, la existencia de esta red de 34 oficinas de turismo de España, desligada de las instituciones diplomáticas en el extranjero, es uno de los principales apoyos para la promoción del turismo nacional en el mundo. Hay que tener en cuenta que esta red de oficinas da cobertura mundial al turismo español, sirva como ejemplo que la oficina de singapur da servicio a 17 países. Ofrecen además una exitosa colaboración y apoyo al resto de entidades turísticas de España, como empresas privadas, comunidades autónomas, patronatos de turismo y ayuntamientos.

- **SEGITTUR**

  La Sociedad Estatal para Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR) Es una empresa pública cuyo cometido principal es impulsar la innovación y la tecnología en el sector turístico. Tiene varias áreas de actuación:

  La promoción digital de los recursos turísticos en España, con nuevos modos y canales de promoción a través de páginas web y redes sociales para captar publico internacional.

  Transformación digital del sector para amoldarse a las nuevas realidades tecnológicas del turismo.

  Red de Destinos Turísticos Inteligentes, sobre destinos que consiguen dicha certificación adoptando una serie de compromisos y requisitos.

  Difusión internacional de buenas prácticas e innovación tecnológica turística, con el fin de contribuir a la internacionalización de las Pymes turísticas españolas

  Programas de sostenibilidad y calidad responsable para cumplir los ODS de Naciones Unidas.

- **PARADORES**

  Es una empresa pública dependiente de la Secretaría de Estado de Turismo, que desde 1928 (cuando se crea el primer establecimiento turístico en Gredos, Ávila); mantiene una excelente red de alojamientos turísticos de muy alta calidad, lo que ha promovido desde hace casi un siglo una imagen muy positiva de España como destino turístico de primer orden.

Contribuyen al mantenimiento del patrimonio histórico y artístico al rehabilitar para uso turístico edificios monumentales, como castillos y monasterios, colaborando con el desarrollo económico de las zonas donde se establecen a través del empleo y del turismo. De hecho, este modelo de establecimiento turístico ha servido de inspiración para varios países de nuestro entorno.

- **ORGANISMOS DE COOPERACION** que tienen un carácter asesor, coordinador y de cooperación.
  - Conferencia Sectorial de Turismo. Es un Órgano de composición multilateral y de ámbito sectorial, que reúne a representantes de la Administración General del Estado, y a responsables turísticos de las Administraciones de las Comunidades Autónomas. De esta forma se recogen las recomendaciones y propuestas de las Comunidades Autónomas para colaborar a desarrollar sus iniciativas y actuaciones en la esfera turística. Hay que tener en cuenta que tienen transferidos el desarrollo turístico tanto en el ámbito legislativo como el operacional, dentro de sus territorios. El Pleno de esta Conferencia, está presidido por el ministro de Industria, Comercio y Turismo y por los consejeros de Turismo de todas las Comunidades Autónomas.
  - Consejo Español de Turismo, creado en 2005, es un órgano consultivo y asesor presidido por el ministro de Turismo formado colegiadamente por representantes de la administración general del estado, organismos públicos y representantes privados del sector turístico como asociaciones empresariales, cámaras de comercio, sindicatos y asociaciones profesionales. Es un organismo de participación y colaboración entre el sector público y privado en el ámbito turístico. Se reúne una vez al, año y puede crear grupos de trabajo mixtos para la elaboración y estudio de propuestas e iniciativas dentro del sector.
  - Comisión Interministerial de Turismo, fue creada en 1994, para coordinar todas las actividades de la administración general del estado y las entidades públicas dependientes de ella, que desarrollen planes que incidan en el turismo. El turismo es muy transversal y multidisciplinar e involucra directamente a varios ministerios como pueda ser Economía, Industria, Fomento e Infraestructuras, Medio Ambiente y Cultura que parte de sus competencias inciden de manera muy significativa en el desarrollo del mismo.

Administraciones Autonómicas

Las Comunidades Autónomas tienen amplias competencias en turismo. Son responsables de legislar, planificar y ejecutar políticas turísticas en su territorio, y de coordinarse tanto con la administración estatal como con las entidades locales. En general todos los estatutos de autonomía de las comunidades autónomas recogen la transferencia de las competencias en materia de turismo, tal y como estaba previsto en la Constitución de 1978.

El articulado sobre materia turística es muy similar en todas las entidades autonómicas, como planificación y coordinación del sector a través de planes regionales de turismo. Legislación y regulación para ordenar el sector, coordinarlo con otras instituciones tanto públicas como privadas. Inspección y control de las actividades turísticas, asegurando el cumplimiento normativo, registro de empresas y garantizando la calidad en la prestación de los servicios turísticos. Por último, la promoción turística tanto en el ámbito autonómico como en el nacional e internacional, a través de la mejora continua de las infraestructuras turísticas.

A veces la colusión de competencias entre los diferentes organismos autonómicos ha tenido que dirimirse en diferentes instancias judiciales, incluso a nivel constitucional. Hay que tener en cuenta que los mercados turísticos para muchas entidades autonómicas, tienen un carácter internacional, por lo que a veces los limites competenciales de la administración general del estado y las autonómicas, son un poco difusos lo que en algunas ocasiones deviene en conflictos, que se subsanan en los diferentes organismos de coordinación y colaboración.

Las Consejerías de Turismo autonómicas tienen todas unas competencias muy parecidas, aunque varían mucho dependiendo de su situación geográfica (litoral o interior) o el peso real del sector turístico en la economía general de dicha comunidad autónoma. La estructura orgánica también es muy similar en todas ellas, aunque suelen darse diferencias muy notables según esa comunidad autónoma considere la importancia del turismo en su desarrollo económico, según la localización dentro del organigrama del gobierno autonómico y el rango asignado. Aunque las transferencias en turismo fueron en su origen muy parecidas, actualmente tienen apreciables diferencias lo que da lugar a 17 legislaciones autonómicas, que ocasionan serios inconvenientes en el ámbito profesional y empresarial.

En general salvo alguna excepción, no se suele dar dentro del organigrama gubernativo un lugar primordial al turismo, vinculándose con otras actividades, que en muchas ocasiones no tienen nada que ver. En la mayoría de los casos está vinculado a Cultura y Turismo, Juventud, Deporte y Turismo, etc. Solo en alguna excepción se considera el turismo como una actividad económica significativa, situando al sector turístico entre otros sectores importantes de la economía como es Industria y Comercio. Sin embargo, en otros organigramas se hace depender al Turismo de Presidencia, lo que le da una gran importancia, ya que, al depender directamente del presidente, le dota de unas ventajas institucionales muy significativas. Normalmente en los gobiernos regionales en los que el turismo tiene gran peso, la consejería en la que está ubicada el turismo suele tener dos o más direcciones generales vinculadas al mismo, como la promoción, ordenación e infraestructuras.

Otras iniciativas que promueven muchas comunidades autónomas es la creación de empresas, agencias o entes públicos, para dotar de un carácter más dinámico, de mayor agilidad a las competencias turísticas, como es el caso de Cantabria CANTUR, Baleares con AETIB, Andalucía con la empresa pública para la gestión del turismo y del deporte.

A modo de resumen, las comunidades autónomas poseen la mayoría de las competencias en materia turística: reglamentaciones, ordenación y planificación. Pero delegan y comparten esas funciones con las diputaciones provinciales y ayuntamientos, según se revela en los estatutos de autonomía y legislación turística estatal.

El turismo en las administraciones autonómicas produce una serie de inconvenientes que a veces dificulta su gestión. El carácter transversal del turismo hace que diferentes consejerías puedan tener intereses totalmente contrapuestos. Por ejemplo, Medio Ambiente intenta limitar el flujo turístico ya que su objetivo es preservar la naturaleza en el mejor estado posible evitando la presión de los visitantes. La consejería de cultura planea principalmente sus actividades para los ciudadanos de la región y muy excepcionalmente para el resto del territorio nacional, por su parte la consejería de turismo intenta que vengan cuantos más turistas mejor y a ser posible durante todo el año.

Administraciones Locales. Ayuntamientos y Diputaciones Provinciales

El proceso descentralizador del turismo no solo se ha dado a nivel autonómico, sino también a nivel local vinculando a organismos como diputaciones provinciales, ayuntamientos y entidades rurales de ámbito comarcal. Estas entidades, tienen competencias transferidas y de ejecución propia, recogidas en la legislación autonómica.

Los Ayuntamientos y Diputaciones Provinciales cuentan con potestad para fomentar, promover y gestionar actividades turísticas a nivel municipal y provincial. Sus competencias incluyen la promoción de recursos turísticos locales, infraestructura turística de ámbito local, otorgamiento de licencias a establecimientos turísticos y colaboración en políticas de desarrollo de nuevos productos o servicios turísticos. Pero, aunque el objetivo sea el mismo, hay varias diferencias notables. Normalmente la legislación en que se basan aparte de la legislación autonómica sobre turismo, el cuerpo legislativo principal es la Ley Reguladora de las Bases de Régimen local.

- **Ayuntamientos**

  En general los ayuntamientos tienen la promoción y sobre todo el fomento de los recursos turísticos locales. De hecho, la denominación “Asociación de Fomento del Turismo”, fueron algunas de las primeras instituciones locales/municipales, contando algunas de ellas con casi un siglo de funcionamiento.

  Desde el punto de vista normativo, se reconocen categorías especiales como el “municipio turístico”, que goza de una dotación de medios, personal y presupuestaria elevada, autonomía especial en materia turística cuando el turismo es uno de los principales recursos de la economía local, como es el caso de Benidorm.

  La promoción municipal se basa en poner en valor los recursos turísticos locales, que distingan a esa localidad de forma especial y le doten de personalidad propia que pueda ser atractiva para los turistas: fiestas locales de gran interés, ferias y

mercados temáticos y eventos con gran poder de atracción como es el caso de los "Sanfermines" en Pamplona.

Otra competencia municipal muy importante es el control y otorgamiento de permisos y autorizaciones para actividades turísticas, como es el caso de las licencias de hostelería y restauración, ya que es un importante motor para el turismo en esa localidad, así como su correcta distribución en todo el tejido urbano, evitando crear zonas sobresaturadas.

El diseño y planificación de planes municipales para el desarrollo del turismo y también de infraestructura turística, que sea positivo y que incida favorablemente en la localidad. Este apartado a veces no es tenido en cuenta, existiendo unas descompensaciones entre las infraestructuras que cuenta el municipio y el número de turistas que recibe. Por ejemplo, los accesos a la ciudad, facilidades de aparcamiento de autocares y vehículos privados.

Los ayuntamientos tienen competencias sobre la conservación de los recursos turísticos, sobre todo históricos y patrimoniales, BIC´s, edificios singulares, antiguos recintos amurallados y también los entornos naturales y ambientales como jardines y parques sobre todo si tienen calificación de históricos o monumentales.

Desde la administración municipal se debe fomentar y defender la imagen turística positiva a través de políticas integrales y sostenibles como destino turístico "amigable". En este sentido conseguir la declaración de eventos y fiestas de carácter singular, puede proporcionar una proyección exterior efectiva y autentica, ayudando a incrementar el flujo turístico.

Las competencias en materia de inspección, control y sancionadora de los ayuntamientos son de extraordinaria importancia, ya que favorecen el mantenimiento de unos niveles básicos de calidad y seguridad en las actividades turísticas que se realizan en el municipio.

Por último, la cooperación real, sincera y productiva con otras entidades tanto autonómicas como provinciales es básico para el turismo; sin olvidar que la prestación de información turística a través de publicaciones, páginas web y redes sociales, que sea fácilmente accesible, comprensible, rápida y contrastada es otro de los puntos que favorecen un buen flujo turístico, sobre todo si es en origen.

A modo de resumen muy sucinto, los ayuntamientos tienen competencias turísticas a modo de ordenanzas con especial incidencia en el turismo: higiene y seguridad alimentaria, protección del patrimonio artístico y medioambiental, concesión de licencias de hostelería e inspección y control de los establecimientos turísticos dentro de su término municipal, con potestad sancionadora.

- **Diputaciones Provinciales**

  Al no tener competencias propias, como los ayuntamientos, su labor esta más focalizada a la cooperación técnica, coordinación de estrategias turísticas y también soporte económico a los municipios que la integran. Sobre todo, a los municipios más pequeños que no pueden contar con unos servicios adecuados para ejercitar sus competencias en materia turística.

Esta cooperación se manifiesta sobre todo en grandes campañas conjuntas de promoción turística provincial, como la asistencia a ferias profesionales, en las que todos los municipios tienen su lugar independientemente de su tamaño, para el mercado nacional e incluso internacional ofreciendo una visión unitaria y supramunicipal que favorece el flujo turístico y las pernoctaciones.

Las diputaciones dentro de sus funciones pueden poner en marcha infraestructuras turísticas que articulen los diferentes municipios y áreas de interés dentro de la provincia, integrando en esos proyectos a los ayuntamientos con menor capacidad.

La diputación debido a sus medios y recursos más amplios puede apoyar en diferentes aspectos en el ámbito turístico como la asistencia técnica, jurídica para la consecución de subvenciones nacionales y europeas y sobre todo económica para el desarrollo de nuevos proyectos.

Diseño y puesta en marcha de nuevas iniciativas y planes de desarrollo turístico provincial que puedan vertebrar la provincia desde ese punto de vista y la administración de recursos turísticos de mancomunidades y territorios que impliquen a varios ayuntamientos.

Realización de competencias en materia turística, ya que las diputaciones no tienen ninguna atribución en este sentido, que puedan ser transferidas por las comunidades autónomas, para poder amoldarlas y cumplimentarlas teniendo en cuenta las circunstancias de comarcas y agrupaciones municipales.

Las diputaciones pueden promover una imagen turística conjunta de la provincia, a través de iniciativas que aglutinen a los diferentes municipios de la provincia, a través de iniciativas como rutas históricas, recorridos enogastronómicos, vías verdes y senderos GR. Esto ofrece la ventaja de la provincia como una unidad con personalidad turística propia que le aporta un valor añadido en el mercado turístico y les hace ser mucho más competitivo como destino turístico.

De forma esquemática y a modo de resumen, los ayuntamientos se enfocan en la gestión local y directa del turismo, mientras que las diputaciones provinciales coordinan, apoyan, y promocionan la acción turística en el ámbito supramunicipal, especialmente asistiendo a localidades con menores recursos propios.

Existen también divisiones administrativas singulares que desarrollan iniciativas en el ámbito turístico como pueden ser las veguerías en Cataluña, el consejo comarcal del Bierzo en Castilla y León, las diputaciones forales en Euskadi y los cabildos en Canarias.

Como elementos de coordinación entre los ayuntamientos y diputaciones provinciales, surgen diversas entidades como los patronatos provinciales de turismo que suelen estar conformados por los principales ayuntamientos, la diputación provincial y algunas asociaciones privadas de carácter empresarial, como hostelería, turismo rural, agencias de viajes para unir entidades públicas y privadas para la propuesta y coordinación de iniciativas y proyectos comunes, promoción y gestión turística en la demarcación provincial.

También tiene un papel representativo y coordinador fundamental la FEMP Federación Española de Municipios y Provincias, que promueve estrategias turísticas locales y difunde destinos dentro del ámbito municipal.

La cooperación y coordinación tanto vertical como horizontal, entre los distintos niveles administrativos: estatales, autonómicos, provinciales y municipales es un principio básico y primordial para optimizar medios materiales, de personal y sobre todo recursos económicos, que impidan duplicidades en el fomento y gestión turística y aumenten la competitividad de esos destinos turísticos.

Programas de la Comunidad Europea de Desarrollo Local

Aunque no son específicamente entidades administrativas como tal, su incidencia en el sector turístico es fundamental, ya que en muchas ocasiones desarrollan programas que vinculan a varios ayuntamientos, a comarcas y excepcionalmente a más de una provincia, sobre todo en territorios limítrofes. Para ello surgieron los Grupos de Acción Local para coordinar y poner en marcha estrategias de desarrollo local en todos los ámbitos para favorecer la economía y creación de empresas, fomentar el turismo, evitar la despoblación rural, mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Estos programas Leader de financiación europea, han contribuido en gran medida a dinamizar zonas deprimidas en los diferentes territorios y comarcas siendo el turismo y la economía local sus principales ejes de actuación con una amplia participación de la población rural.

2. Principales problemas actuales del turismo en España

El sector turístico español en 2025 afronta varios problemas reales que frenan su potencial y requieren soluciones estratégicas para garantizar su sostenibilidad y competitividad.

Desaceleración y desigualdad en mercados

El turismo español muestra cierto enfriamiento tras la recuperación postpandemia, con mercados como Alemania, Francia y Reino Unido en descenso en número de llegadas y gasto medio por persona. Esto implica inestabilidad y dependencia de mercados concretos.

Una posible solución a este problema es la búsqueda de nuevos países emisores de turismo hacia España. El área de Asia/Pacifico se ha desvelado como una buena oportunidad, ya que el número de turistas provenientes de esa región está en continuo crecimiento, acompañado de un sensible aumento de gasto turístico por persona, especialmente el mercado chino, con una capacidad de compra notable, lo que incide muy favorablemente en el entorno. Por eso es muy necesario apostar por el desarrollo de nuevos mercados turísticos, como por ejemplo el canadiense, para evitar la excesiva dependencia de los países emisores tradicionales.

Búsqueda de nuevos nichos de mercado, como por ejemplo el turismo MICE en el que España está considerado como un destino en auge y sus principales ciudades muy demandadas por los operadores internacionales de este segmento. Este tipo de turismo contrarresta la caída de gasto medio por turista y además contribuye a difuminar la estacionalidad turística.

Aparición de nuevos competidores

España mantiene una posición de liderazgo internacional en el segmento turístico vacacional, sobre todo en el de "sol y playa". Esta posición privilegiada se ve amenazada por la aparición de países competidores dentro del mismo segmento, principalmente de la cuenca mediterránea y de la zona del Caribe que ofrecen un producto muy similar, pero con un precio mucho más competitivo.

Para este complejo escenario hay varias posibles respuestas:

Puesta en valor del destino España. La dilatada experiencia en el turismo de España, la calidad e innovación de la planta hotelera y su completa oferta complementaria: restauración, comercio, parques temáticos, calidad verificada de las playas a través de las banderas azules, ocio nocturno.

El nivel de calidad de las infraestructuras auxiliares: sanidad, carreteras y seguridad ciudadana. Si tienes la mala suerte de romperte un tobillo en la piscina del hotel, vas a comprobar de manera contundente la diferencia de calidad entre la asistencia médica primaria española con la de otros países de la cuenca mediterránea. Si alquilas un coche enseguida vas a apreciar el contraste en el trazado y conservación de las carreteras y el respeto a las leyes de circulación en España con respecto a otros países competidores. Y el tercer punto también muy importante a nuestro favor es la aceptable seguridad ciudadana, las calles son seguras, los índices de criminalidad son más bajos que los países de nuestro entorno, se puede ir de compras paseando libremente y con tranquilidad sin necesidad de estar "confinado" en una zona turística protegida. Estos factores mencionados de una manera gráfica y con cierto sentido del humor, dan una posición ventajosa a España como destino turístico, muy por encima de la competitividad en el precio y esto es lo que hay que poner en valor a la hora de discutir con los operadores turísticos que controlan los flujos de turismo vacacional hacia España. Ciertamente, España es un destino maduro, por lo que debe hacer un esfuerzo especial para incentivar la inversión en la renovación y sostenibilidad de sus infraestructuras turísticas y la planta hotelera.

Crecimiento de la oferta ilegal

El aumento de viviendas turísticas no reguladas es señalado por el sector empresarial turístico como uno de los mayores problemas con una seri de consecuencias negativas derivadas, que impactan tanto en la competencia desleal como en la convivencia social. Además, esta oferta por su carácter ilegal no tiene ningún nivel contrastado de calidad y seguridad, lo que perjudica mucho la imagen de España como destino turístico.

La solución a este problema es compleja, por un lado, verificar que las viviendas turísticas están debidamente registradas y cuentan con los correspondientes permisos. En segundo lugar, endurecer los requisitos para la concesión de una licencia de vivienda de uso turístico, obligando a la propiedad a contar con unos mínimos de calidad y seguridad, que compita con unas condiciones similares a las de un establecimiento hotelero (seguros de responsabilidad civil, accesos diferenciados al inmueble, accesibilidad para personas con discapacidad, personal permanente que controle el número de personas alojadas por unidad) de tal forma que una vivienda convencional no pueda usarse directamente para uso turístico. Y, en tercer lugar, limitar el número de licencias por barrios y distritos para evitar la concentración excesiva en una misma zona.

Otra posible mejora vinculada con el control de la oferta no reglada de alojamiento, que en varias ocasiones deriva en turismo de masas sería la promulgación de nuevas legislaciones municipales básicas y elementales, de fácil asimilación y comprensión y de sencillo cumplimiento. De esta forma se fomenta un comportamiento cívico y respetuoso de los turistas y un régimen sancionador efectivo y sobre todo inmediato que garantice su acatamiento. Estas normas tienen su objeto y función sobre todo en las zonas más saturadas y las relativas al ocio nocturno. Esta problemática resulta más acusada en áreas turísticas urbanas y también en zonas costeras donde la presión turística es mayor.

Sobrecarga de infraestructuras y servicios:

Muchos municipios turísticos tienen dificultades para sufragar los servicios básicos e instalaciones por el gran número de turistas que se reciben en su término municipal, debido a una financiación insuficiente y falta de inversiones alineadas con el impacto real del turismo. Este problema se ve agravado en aquellos municipios turísticos en los que la estacionalidad es muy acusada. La dificultad de esta situación puede amortiguarse de una forma coordinada.

En primer lugar, un análisis riguroso de lo que aporta el turismo en la economía local, estudiando de una manera neutra y aséptica sus ventajas e inconvenientes y actuar en consecuencia.

Segundo, derivar hacia infraestructuras y servicios básicos para el turismo los recursos económicos que genera éste. El turismo está asociado a un aumento significativo del consumo y gasto en alojamiento, manutención y ocio. Esos ingresos extra, generan unos mayores recursos fiscales que pueden tener un carácter finalista para el mantenimiento de las referidas infraestructuras.

Tercero, la puesta en marcha de sistemas de control de flujos turísticos, a través de cupos limitados de asistencia, horarios de acceso, trayectos regulados de permanencia limitada, que eviten en la medida de lo posible, una sobrecarga en zonas concretas.

Fragmentación y falta de estrategia global

La cesión de la gran mayoría de competencias turísticas a las comunidades autónomas ha traído la ventaja de conocer directamente la influencia del turismo en sus territorios, así como conocer sus ventajas e inconvenientes y poder implementar de manera específica medidas para su correcto aprovechamiento.

El problema que surge de esto es que se pierde la visión global sobre la industria turística, lo que da lugar a acciones descoordinadas entre las administraciones públicas en los tres niveles, estatal, autonómica y municipal y también entre la administración pública y el sector privado. Por eso es prioritario promover la colaboración entre los entes públicos y las compañías privadas en varios aspectos: impulsando el dialogo efectivo, manteniendo vías de comunicación abiertas entre diferentes tipos de gobiernos y uniendo esfuerzos entre administraciones y empresas para una estrategia turística común.

Debe darse prioridad a la mejora de sistemas de información y gestión que involucren a las administraciones, recogida de análisis y datos para tomar decisiones más acordes al sector y sobre todo a la introducción de mejoras tecnológicas, a la innovación, herramientas de inteligencia turística y la digitalización en el sector del turismo. Si no se llevan a cabo las medidas expuestas anteriormente, se debilita la situación del destino turístico España en los grandes mercados internacionales y aporta una dificultad añadida a la valoración y desarrollo de grandes campañas de promoción en nuevos países emisores y dificulta la puesta en marcha de nuevas y grandes infraestructuras con repercusión directa en el turismo: aeropuertos, ampliación de instalaciones ferroviarias, trazados de nuevas autopistas, etc.

Incertidumbre económica y riesgos internacionales

El turismo es una actividad muy sensible a diferentes factores que lo pueden condicionar seriamente. Los conflictos internacionales que afectan al mundo y especialmente en suelo europeo, afectan negativamente a la demanda, con el inconveniente añadido que el transporte aéreo de pasajeros es muy sensible a estas situaciones de inseguridad en las rutas de aviación comercial.

La inflación repercute también de forma destacada en países con economías sensibles a los riesgos cambiarios y fluctuación de moneda, dificultando una correcta fijación de costes operativos y precios en el sector turístico. La incertidumbre en diferentes áreas de mercados emisores hacia España con sus riesgos geopolíticos afectan a la actual demanda y las previsiones de crecimiento. Esto impide una diversificación de mercados turísticos, afectando a los principales países emisores de turismo internacional hacia España: Europa occidental, Asia/Pacifico y América del sur.

Aquí las soluciones son mucho más complejas, ya que intervienen organismos internacionales que velen por la Paz y por el Derecho Internacional, que lamentablemente no son siempre respetados.

La estacionalidad turística

El primer flujo importante de turismo hacia España, estuvo motivado por el reclamo de "Sol y Playa", originario fundamentalmente del norte de Europa en general y de los países nórdicos en particular. Los turistas buscaban para las vacaciones de verano un destino tranquilo, soleado y accesible tanto en precios como en distancias y sobre todo en tiempo. La aviación estaba desarrollada pero las tarifas aéreas no eran tan competitivas como ahora, por eso España a un máximo de 3 o 4 horas de vuelo, se convertía en un destino muy atractivo.

Esto dio lugar a un fenómeno nuevo y perjudicial, la estacionalidad turística. Los turistas se concentraban en un periodo de tiempo muy determinado: la época estival y en zonas de costa. Pasada la temporada los ingresos descendían bruscamente dejando sin rentabilidad toda la industria turística.

Para reducir la estacionalidad turística, se proponen varias estrategias que han mostrado efectividad en destinos tanto nacionales como internacionales. Una apuesta decidida por la creatividad, la segmentación de mercados, la colaboración intersectorial y el uso eficiente de la tecnología para fomentar un turismo más estable, manteniendo una mínima rentabilidad anual.

- Diversificación de la oferta y experiencias
- Crear actividades que se desarrollen durante todo el año, como rutas enogastronómicas, eventos culturales, aprovechamiento del medio natural o actividades deportivas, para mantener el atractivo del destino fuera de la época de máxima ocupación.
- Reciclar instalaciones de temporada como estaciones de esquí convirtiéndolos en destinos de verano como campamentos, actividades de senderismo y rutas de bicicleta de montaña.
- Plantear campañas de promoción a nichos menos sujetos a la estacionalidad: turismo senior, nómadas digitales, turismo religioso y peregrinaciones o participantes de congresos.
- Diseñar productos adaptados a estos públicos e incentivar la demanda en periodos de baja actividad con paquetes atractivos.
- Organizar eventos temáticos: recreaciones históricas, ferias y mercados medievales y festivales de artes escénicas, implicando a empresas y organizaciones locales para generar un calendario atrayente. Es prioritario fomentar alianzas entre empresas de servicios turísticos y la administración local para desarrollar campañas de desestacionalización y creación de paquetes combinados.
- Implementar campañas de fidelización y ofertas, con descuentos exclusivos para estancias fuera de temporada alta. Para ello es muy útil recurrir a tecnologías para personalizar la oferta, facilitar la compra y adaptar precios en función de la demanda.

Turismo masivo y turismofobia

El turismo de masas tiene unos efectos secundarios dañinos que ha propiciado la aparición de un acontecimiento nuevo y perjudicial: la turismofobia.

La presión turística en los centros urbanos y cascos históricos han impulsado al alza los precios de las viviendas, deterioro del equipamiento urbano con acumulación de basuras, incremento del ruido y conflictos de convivencia entre residentes y visitantes, sobre todo en horas nocturnas.

Este hecho pernicioso se ha manifestado de una manera repentina y sorpresiva. Resulta llamativo que estas manifestaciones hostiles hacia el turismo han tenido lugar en algunas áreas que previamente habían sido certificadas como destinos sostenibles.

También hay que tener en cuenta que este fenómeno tiene una vertiente populista, que suele resaltar los efectos nocivos del turismo muy por encima de los efectos beneficiosos para el desarrollo de la economía y la sociedad. Por eso es muy importante realizar campañas que pongan en valor el turismo, sus beneficios y la importancia real que tiene en la sociedad española, sin ruidos ni distorsiones, a veces tergiversadas de manera perversa.

La población española es plenamente consciente que en épocas muy recientes de gran deterioro económico (crisis del 2008 y la pandemia en 2020) el sector del turismo ha sido capaz de tirar de la economía nacional, manteniendo en unos niveles aceptables el empleo.

Seguramente ninguna población española quisiera volver a la época en la que el turismo tenía un valor residual en su riqueza. Las bellas fotos nostálgicas de los años 50 en blanco y negro de bonitos pueblos pesqueros en el litoral mediterráneo, son muy emotivas y evocadoras, pero creo que nadie que conoció esa época quisiera volver a ella y mucho menos para sus hijos y nietos.

Hace más de un siglo, ya se hicieron campañas muy ingeniosas para mostrar a los ciudadanos la importancia del nuevo y desconocido fenómeno del turismo, en una época en que la sociedad era más inculta, estaba más cerrada y mucho menos informada que ahora.

De hecho, el turismo es un pilar básico en la economía española, alta participación en el PIB, una inmensa aportación de recursos económicos a la hacienda pública española vía impuestos y cotizaciones sociales y por último unas altas cifras de empleo en el conjunto de la población trabajadora nacional.

3. Problemas menores actuales de la administración turística

La administración turística en general y en eso se incluyen todos los niveles aquí mostrados, tiene a mi juicio una serie de pequeños problemas, que a veces impactan de manera importante en el sector.

En primer caso la fragmentación en 17 legislaciones turísticas autonómicas y 2 ciudades autónomas, que, a pesar de un origen legislativo común, cada vez van mostrando más diferencias entre sí, lo que dificulta sensiblemente la unidad de mercado turístico.

Otro punto importante que también afecta a las administraciones es la imposición del criterio político sobre el técnico. España tiene unos técnicos en el sector turístico con un excelente nivel de formación especializada de rango universitario desde los años 60. La labor de estos profesionales en las administraciones turísticas es muy importante, ya que en temas clave elaboran informes de alto nivel, que en determinadas ocasiones no son tenidos en cuenta por el órgano político al frente de la administración.

A veces y afortunadamente cada vez menos, se dan unos problemas de coordinación en plazos y fechas de grandes acontecimientos culturales que tienen gran impacto en el ámbito turístico. Las comunidades autónomas y ayuntamientos en colaboración con museos e instituciones, preparan con frecuencia grandes eventos, tipo exposiciones pictóricas, conciertos, festivales teatrales, que por no difundirse con márgenes de tiempo razonables para la su comercialización en mercados turísticos nacionales e internacionales, pierden parte de su potencial, que hubieran tenido si se hubieran dado a conocer antes y en más lugares. Como hemos indicado al principio, España posee una magnifica red de 34 “oficinas de turismo” en el exterior, que pueden ser un excelente modo de divulgación, captando un turista culto, casi siempre de alto nivel adquisitivo, que con gusto viajaría a esos lugares y participaría de esos eventos (si se enterase con tiempo suficiente para organizar el viaje)

Como resumen, España es una de las principales potencias mundiales del turismo con un gran prestigio internacional y con un “know how” que ha sido duplicado por muchos países. Tiene un gran peso en la economía nacional, requiere de mucha mano de obra bien cualificada y es imposible su deslocalización lo que le da unas ventajas inigualables. Es una “industria sin chimeneas”, con sus problemas, por supuesto, pero que quedan generosamente cubierto por sus múltiples ventajas.

¿Alguien se imagina como seria España en 2026 sin el Turismo? Yo no.

7.- Gestión pública y sostenibilidad

7.b. Sostenibilidad



José María de Juan Alonso
Socio Fundador KOAN Consulting, S.L.
Diplomado en Turismo y Licenciado en Humanidades

Claves para la implantación de la sostenibilidad en un destino turístico

1. Introducción y Justificación

En este artículo se aborda una propuesta esquemática de los ejes esenciales para la implantación de la sostenibilidad en un destino, partiendo del marco conceptual actual del turismo sostenible, y proponiendo paralelamente una serie de parámetros a indicadores básicos, que cubren los principales aspectos de la sostenibilidad turística.

Por supuesto, estos indicadores y los parámetros a los que implican se pueden desarrollar hasta el infinito, siendo el objetivo de este documento abordar los ejes fundamentales para que un destino pueda emprender el camino de la sostenibilidad, sin un ánimo exhaustivo ni de cubrir todos los campos posibles, dada la limitación de espacio.

Los indicadores de sostenibilidad sugeridos cubren a priori los aspectos principales de la planificación y operación actuales y futuras, que puedan afectar a un destino turístico de cualquier tipo y tamaño.

Por supuesto, cada uno de estos indicadores es susceptible de ser ampliado y complementado; así como se pueden añadir otros indicadores, en función de los cambios en las condiciones, que están en constante evolución; tanto internas del destino (por ejemplo, avances en movilidad eléctrica, o en eficiencia energética), como del entorno de mercado del ocio y el turismo (por ejemplo, aumento de las exigencias en sostenibilidad por parte de la demanda turística).

La propuesta contiene indicadores de gobernanza, sociales, medioambientales y culturales, cubriendo los diferentes bloques de reporte ESG/ ASG (Medio Ambiente, Social y Gobernanza) y las temáticas principales, una vez observadas desde las tendencias actuales de certificación y verificación en sostenibilidad turística, tanto de destinos como de empresas.

Esta propuesta está así mismo alineada con la Agenda 2030 y los principales ODS, de cara a las estrategias que se puedan adoptar en el futuro desde el destino de que se trate.

Esta propuesta está prevista así mismo para la posible integración y compatibilidad con otros sellos, sistemas, códigos, verificaciones y certificaciones de sostenibilidad, no solamente turística, que puedan implicar al destino en cualquier momento de su evolución (por ejemplo, certificación energética o agroalimentaria).

2. Enfoque de sostenibilidad

Abordamos en primer lugar un marco conceptual y enfoque general de la sostenibilidad.

Este enfoque global de la sostenibilidad se entiende únicamente de forma coordinada y equilibrada entre los aspectos ambientales y paisajísticos, los aspectos sociales y culturales, y los aspectos económico-empresariales.

Tal como lo citamos en otras ocasiones en este documento, desde el enfoque de sostenibilidad se pretende dar soluciones locales y focalizadas en el territorio a problemas globales, sobradamente conocidos, como el cambio climático; y sobre todo a los que afectan de forma específica a los destinos turísticos, como son: el citado cambio climático, el cual tiene una influencia directa en los destinos turísticos y en los flujos turísticos (por ejemplo: cambio de flujos estacionales de demanda debidos a los cambios de clima, fenómenos meteorológicos extremos, daños en el litoral, desaparición o merma de playas, entre otros); a los que se unen las posibles medidas de mitigación del cambio climático que se toman ya desde hace años por parte de la industria turística, como por ejemplo la reducción de emisiones de CO2 y otros GEI-gases de efecto invernadero, o el aumento en el uso del SAF-Sustainable Aviation Fuel por parte de las líneas aéreas.

En lo que respecta al patrimonio cultural, la problemática se centra en la conservación del patrimonio (natural y cultural, tangible e intangible), así como en la preservación y el mantenimiento de la identidad cultural de las comunidades locales en los destinos turísticos, sobre todo en aquellos sometidos a mayor presión de visitantes.

En cuanto al desarrollo socio-económico estable y sostenible de los destinos, empieza por la reducción de los impactos negativos (ambientales, sociales y económicos) de la actividad turística, entre los que se pueden citar de forma general: la contaminación ambiental y los residuos; la escasez permanente o estacional de agua; la contaminación acústica; el encarecimiento del espacio en general y de la vivienda en particular; el aumento del coste de la vida para los residentes locales debido a la actividad turística; la pérdida de símbolos culturales y de identidad cultural; la transculturación a los valores de los visitantes y turistas; la pérdida de los oficios y comercios tradicionales; la gentrificación, entre otros.

De forma directa o indirecta, todos estos aspectos y muchos otros afectan al contexto de sostenibilidad de los destinos, de forma tanto interna (conservación y puesta en valor del patrimonio, por ejemplo) como externa a la misma (movilidad sostenible para llegar al destino, por ejemplo).

Para apoyar este marco conceptual, y como definición generalmente aceptada, la sostenibilidad se entiende como la capacidad que tiene el ser humano de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas, logrando así un equilibrio entre el desarrollo económico, la protección del medio ambiente y el bienestar social.

Puede tratarse de todo tipo de necesidades, desde las más básicas: agua, energía, alimento, abrigo… a otras necesidades sociales, como la cultura, el ocio o el turismo.

Este concepto implica un uso responsable y planificado a largo plazo de los recursos naturales, así como una gestión planificada y eficiente del impacto generado por las actividades humanas; con el fin de garantizar que el planeta pueda recibir a las futuras generaciones y satisfacer sus necesidades básicas.

Algunos conceptos clave para abordar la sostenibilidad son: la planificación y la estrategia a largo plazo; el proceso desde el pensamiento global a la acción local; la atención a toda la cadena de valor de las operaciones turísticas; la medición de impactos de la actividad turística, tanto positivos como negativos (incluidos los más intangibles y por lo tanto más difíciles de medir, como la citada pérdida de identidad cultural, por ejemplo); la prevención, evaluación y control de impactos de la actividad turística sobre los recursos patrimoniales (por ejemplo la erosión de caminos, o el daño a los ecosistemas); el equilibrio entre la atención a los tres grandes pilares de la sostenibilidad con la misma intensidad para cada uno de ellos.

En un marco ideal, la sostenibilidad contempla de forma equilibrada y equitativa la atención a los aspectos ambientales y paisajísticos, los aspectos sociales y culturales, y los aspectos económicos y empresariales.

Así mismo de forma general, el gran reto del turismo en el mundo y de los destinos turísticos en particular, es asegurar la sostenibilidad de sus operaciones a medio y largo plazo sin comprometer el desarrollo socio-económico, y viceversa.

También de forma general, la sostenibilidad no se puede entender en un marco de cortoplacismo o de resultados rápidos, ya que los resultados de una buena planificación de la sostenibilidad en un destino pueden tardar años en ser visibles y medibles, y por ello hay que tener una visión de largo alcance.

Para mantener este largo alcance, una de las grandes claves del éxito de la planificación y la gestión de la sostenibilidad es la medición permanente y la evaluación de los resultados de las acciones emprendidas.

También es muy importante la comunicación de la sostenibilidad, si se desea que la población en general, y los visitantes y turistas en particular, se impliquen también en las buenas prácticas sostenibles en el destino y en las empresas, se informen y se sensibilicen. Por ello son muy importantes las acciones de sensibilización en sostenibilidad desde el destino hacia los residentes locales y cercanos.

Como filosofía marco de trabajo, la sostenibilidad, en un enfoque de turismo responsable, prima por igual y en paralelo los avances hacia el bienestar de los habitantes y la satisfacción de los turistas.

Puede concluirse que el desarrollo sostenible y equilibrado es la gran oportunidad, si es que no es la única oportunidad, para el futuro de los territorios en general y de los destinos turísticos en particular.

3. Los pilares o campos de la sostenibilidad

La sostenibilidad ambiental y paisajística se enfoca en la protección de los recursos naturales y de los ecosistemas, buscando reducir la contaminación, conservar la biodiversidad y gestionar de forma sostenible los recursos finitos como el agua y la energía.

La sostenibilidad social se centra en la equidad y la mejora de la calidad de vida de todas las personas, promoviendo el acceso a servicios básicos como la educación y la salud, y trabajando para reducir las desigualdades sociales.

Podemos hacer también referencia a la sostenibilidad cultural o socio-cultural, referida al mantenimiento de los valores culturales tangibles e intangibles para las generaciones futuras: tradiciones, patrimonio histórico, patrimonio oral e intangible, etc.

La atención coordinada y equilibrada a estos tres pilares de la sostenibilidad deberá formar parte necesariamente de cualquier plan o estrategia futura de desarrollo de un destino turístico.

La sostenibilidad socio-cultural está estrechamente ligada al enfoque *human centric* y a la sostenibilidad social, de la que forma parte.

La sostenibilidad económica y empresarial busca un modelo de desarrollo que sea viable a largo plazo, garantizando el crecimiento económico sin agotar los recursos ni dañar el patrimonio cultural o el medio ambiente.

Triple Balance

Existe otro enfoque de los tres pilares de la sostenibilidad que se denomina Triple Balance. Podemos ver al respecto las aportaciones que figuran en la web de SANNAS, Asociación Española de Empresas por el Triple Balance.

Las certificaciones y etiquetas de calidad o de medio ambiente, la RSE-Responsabilidad Social Empresarial (o RSC-Responsabilidad Social Corporativa), así como las políticas de conciliación o de igualdad, son reflejo de que el concepto de empresa turística del futuro no puede responder sólo a criterios empresariales convencionales.

Se han dado pasos muy importantes en el camino hacia una nueva empresa, también en el marco de la industria turística y de la hospitalidad, pero ya han quedado superados por una visión más profunda: las empresas no sólo deben minimizar su impacto social y

ambiental, sino que deben contribuir a impactar en positivo en todos los aspectos del destino y en la sociedad en general. Ello se complementa con el concepto más reciente de turismo regenerativo, que implica regenerar y compensar los impactos ya realizados por la actividad turística en un determinado destino.

Y para ello, es fundamental saber evaluar ese impacto, e incorporar en el balance global de las empresas un Balance Social y un Balance Ecológico, con indicadores sencillos, veraces y prácticos, que permitan medir la salud de las empresas y planificar la gestión futura. Es necesario trabajar en el diseño y desarrollo de criterios y herramientas para que las empresas turísticas o de cualquier tipo puedan medir su Triple Balance. El concepto de Triple Balance está más enfocado hacia la empresa, aunque el ideal es que las empresas y los destinos trabajan juntos el camino hacia la sostenibilidad.

El desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible es un concepto que aparece por primera vez en 1987 con la publicación del Informe Brundtland, que alertaba de las consecuencias medioambientales negativas del desarrollo económico y de la globalización a gran escala. Este informe trataba de buscar posibles soluciones a los problemas derivados, en su momento, de la industrialización excesiva y el crecimiento desmesurado de la población mundial.

Muchos de los grandes retos a los que se enfrenta el ser humano, tales como el cambio climático, la escasez de agua, las desigualdades sociales o el hambre, solo se pueden resolver desde una perspectiva global y promoviendo el desarrollo sostenible: haciendo una apuesta por el progreso social, el equilibrio medioambiental y el crecimiento económico.

La Agenda 2030

Como una nueva Hoja de Ruta para lograr un desarrollo sostenible, Naciones Unidas aprobó la Agenda 2030; la cual contiene los ODS-Objetivos de Desarrollo Sostenible, que son una serie de metas comunes para proteger el planeta y garantizar el bienestar de todas las personas. Estas metas comunes necesitan la implicación activa de las personas, las empresas, las administraciones y los países de todo el mundo.

En su vertiente ambiental, la sostenibilidad defiende que la naturaleza no es una fuente inagotable de recursos y vela por su protección y uso racional. Aspectos como el cuidado del medio ambiente, la inversión en energías renovables, el ahorro de agua, la apuesta por la movilidad sostenible o la innovación en construcción y arquitectura sostenibles, contribuyen a lograr esta sostenibilidad ambiental desde varios frentes.

La clave es la capacidad de adaptación permanente de destinos y empresas turísticas a condiciones que cambian continuamente.

En el plano social, la sostenibilidad fomenta el desarrollo de las personas, comunidades y culturas para conseguir un nivel global de calidad de vida, sanidad y educación adecuado y equitativo.

La lucha por la igualdad de género, por las condiciones de trabajo dignas, o por la eliminación del trabajo infantil, en especial en los países en desarrollo, es otro aspecto que configura las bases de la sostenibilidad social.

La sostenibilidad también busca impulsar un crecimiento económico que genere riqueza equitativa para todas las capas de la sociedad, sin perjudicar los recursos naturales ni culturales. Una inversión y reparto igualitario de los recursos económicos permitirá potenciar los demás pilares de la sostenibilidad para lograr un desarrollo completo.

Los ODS-Objetivos de Desarrollo Sostenible, también conocidos como los Objetivos Globales, son una llamada permanente de Naciones Unidas a todos los países del mundo para afrontar los grandes desafíos a los que se enfrenta la humanidad y garantizar que todas las personas tengan las mismas oportunidades y puedan llevar una vida mejor sin comprometer nuestro planeta.

Los 17 ODS para un mundo mejor están interrelacionados y se podría decir que se resumen en las siguientes metas:

- La erradicación de la pobreza y el hambre, garantizando una vida sana para todas las personas.
- Universalizar el acceso a servicios básicos, como el agua, el saneamiento y la energía sostenible.
- Apoyar la generación de oportunidades de desarrollo a través de la educación inclusiva y el trabajo digno.
- Fomentar la innovación e infraestructuras resilientes, creando comunidades y ciudades capaces de producir y consumir de forma sostenible.
- Reducir las desigualdades en el mundo, especialmente las de género.
- Cuidar el medio ambiente combatiendo el cambio climático y protegiendo los océanos y ecosistemas terrestres.
- Promover la colaboración entre los diferentes agentes sociales para crear un ambiente de paz y desarrollo sostenible.

Todo este contexto global y marco conceptual, es de utilidad para el enfoque estratégico a largo plazo y de amplio alcance de todas las acciones a desarrollar por parte de un destino turístico con respecto a la sostenibilidad.

Los ODS y las 169 acciones concretas ligadas a ellos tienen muchas aplicaciones en la vida local, en el turismo en general y también en cualquier tipología turística. ¿Cómo actuar pues en función de los ODS a nivel local? Por ejemplo: estimulando y primando la compra de servicios y productos locales; fomentando el empleo local; profesionalizando a la comunidad local para tener cada vez trabajos más cualificados y emprendimientos más rentables; apoyando la formación de alta calidad para la especialización progresiva de los productos y experiencias, aumentando así no sólo la citada rentabilidad de los negocios, sino también el posicionamiento, la diferenciación y la competitividad del destino en sí mismo.

A partir de este contexto, abordamos a continuación el marco conceptual del turismo sostenible y responsable.

4. Marco conceptual del turismo sostenible y responsable: definiciones, alcance, evolución hasta la actualidad y perspectivas.

Existen en el mercado muchas definiciones de turismo sostenible, pero en general todas ellas se concretan en los mismos valores que en su momento han tenido o tienen otros términos como:

- turismo responsable,
- turismo justo,
- turismo solidario,
- ecoturismo,
- turismo *mindful* o consciente,
- turismo regenerativo,
- y otros términos afines.

Para comenzar: "El turismo sostenible es aquel que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas".

Esta definición básica y el propio término de turismo sostenible se empiezan a utilizar desde principios de los años 90 por parte de los organismos internacionales.

Pero para ser más prácticos desde el punto de vista de la planificación de los destinos y de las operaciones turísticas, podemos centrarnos en los objetivos a priori del turismo sostenible y responsable, que serían:

- reducir o evitar impactos negativos medioambientales de la actividad turística y de ocio (por ejemplo: erosión, residuos, contaminación, molestias a la fauna salvaje);
- favorecer la sostenibilidad económica y empresarial de las empresas turísticas, por ejemplo, fomentando la innovación o el acceso a tecnologías para mejorar la comercialización;
- promover la escala local de los negocios y la puesta en valor de los recursos patrimoniales locales, primando a la comunidad local, como ya hemos apuntado;
- avanzar hacia la inclusión y la igualdad entre las personas en el marco de la actividad turística y de ocio, respondiendo a todo tipo de diversidades humanas: género, tendencia sexual, etnia, raza, religión, nivel económico, etc.

En este contexto el turismo responsable va un poco más allá del turismo sostenible, al integrar un componente más intenso de atención hacia los aspectos sociales del turismo; implica así mismo un compromiso efectivo y acciones concretas de las personas involucradas en las operaciones turísticas y de ocio: turistas, empleados, profesionales turísticos en general. Son habituales en este contexto los códigos y decálogos del turista responsable.

En cambio, el turismo sostenible suele hacer una referencia más intensa hacia la sostenibilidad material de los destinos, de los lugares, de las infraestructuras, de las operaciones, de la logística, de los servicios, de los establecimientos.

Por su parte, el turismo responsable está más basado en la actitud responsable, proactiva y positiva de los flujos de turismo y de cada uno de los turistas hacia el destino, sus recursos y su población.

A modo de resumen, el turismo responsable piensa globalmente para actuar localmente.

Ampliando un poco el concepto, el turismo responsable es aquel que:

- minimiza los impactos negativos del turismo a nivel medioambiental, social y cultural;
- genera mayores beneficios económicos para las comunidades anfitrionas y contribuye a su bienestar;
- involucra a la población local en las decisiones que afectan a sus opciones de vida y a su nivel de vida;
- contribuye positivamente a la conservación del patrimonio natural y cultural, y al mantenimiento de la biodiversidad;
- ofrece a los turistas experiencias más gratas, a través de relaciones significativas con elementos del entorno local;
- es accesible para las personas con limitaciones físicas, psíquicas y cognitivas;
- presta atención a los aspectos culturales y promueve el respeto entre turistas y anfitriones.

En cuanto a la citada relación entre visitantes y turistas, podemos decir que “turismo responsable es aquel que contribuye a crear lugares mejores tanto para las personas que viven en ellos como para quienes los visitan”. Su ideal sería así “mejores lugares para vivir, mejores lugares para visitar“.

El turismo responsable hace suyos los principios de la justicia y la economía social, desde el pleno respeto hacia el medio ambiente y las culturas locales. Reconoce el papel central de la comunidad de acogida y su derecho a liderar como protagonistas el desarrollo del turismo en su territorio. Fomenta la interacción positiva entre la industria del turismo, las comunidades locales y los viajeros.

De todos modos, es habitual en el sector turístico utilizar indistintamente los términos turismo sostenible y turismo responsable; que serían, para simplificar, dos caras de la misma moneda.

El concepto de turismo justo, por su parte, pone el énfasis en la manera en que los diferentes elementos que lo conforman (alojamiento, transportes, servicios…) se articulan durante toda la cadena de producción o cadena de valor turística; de manera que garanticen una distribución equitativa de los beneficios del turismo hacia la población local especialmente, así como hacia el medio ambiente y el patrimonio cultural.

El turismo *mindful* o consciente, al que se denomina también turismo transformador, va más allá del turismo responsable y busca también una transformación positiva y un enriquecimiento interior en el visitante desde el punto de vista emocional y espiritual, además de los impactos positivos que se puedan generar en el destino en otros aspectos: conservación del patrimonio natural y del patrimonio cultural, por ejemplo.

Por otro lado, el turismo regenerativo es el que busca dejar los destinos, los ecosistemas y las comunidades locales mejor de lo que se encontraban antes de las actividades turísticas.

A la vista de estos conceptos, que tienen una esencia común, podemos decir que el turismo responsable es también solidario y justo *per se*, ya que predetermina un reparto más equitativo de los beneficios del turismo en el destino de que se trate; y así se viene utilizando por las principales organizaciones internacionales de fomento del turismo responsable y de cooperación al desarrollo en turismo.

5. El papel y la utilidad de las certificaciones y marcas de sostenibilidad para destinos, rutas y empresas turísticas

Estos sellos y sistemas intervienen tanto en el aspecto de ética empresarial y filosofía de negocio, como en la planificación y gestión, como en el marketing y la comunicación.

Las certificaciones y marcas de sostenibilidad que existen en el mercado turístico desempeñan un papel genérico de orientación hacia los clientes, a la hora de elegir empresa, ruta o destino para sus vacaciones -o ambos-, en función de criterios de sostenibilidad.

Este papel de orientación también se da desde los proveedores y operadores receptivos en destino, hacia aquellos intermediarios o tour operadores emisores que los contratan.

Existen segmentos no masivos de la demanda turística en los países emisores que -según los estudios realizados- sí cuentan con estos criterios a la hora de elegir sus vacaciones, e incluso (aunque en un porcentaje todavía muy pequeño) están dispuestos a pagar precios más altos por los productos y servicios que les garantizan su sostenibilidad.

Por ello, podemos hablar de un valor de mercado de estos sellos y sistemas, que pueden determinar la elección de uno u otro operador, ruta o destino por parte del cliente en función de criterios de sostenibilidad; los cuales se añaden a otros como la calidad o el precio.

Ello ha generado la existencia de una gran diversidad de sellos, sistemas y certificaciones de turismo sostenible y responsable de muy diverso alcance geográfico y profundidad, desde lo local a lo internacional.

En algunos mercados más maduros desde el punto de vista de la sostenibilidad, como es el caso del mercado holandés, la práctica totalidad de sus tour operadores y agencias de

viajes forman parte ya desde 2014 de un compromiso general de sostenibilidad que implica la pertenencia a un sello o sistema.

Algunos operadores y plataformas, como es el caso de *Betterplaces* o *Fairaway*, exigen a sus proveedores locales la pertenencia a un sello o sistema de sostenibilidad como requisito para estar en su catálogo, o para primar o destacar su visibilidad en sus programas. Otros operadores y plataformas de distribución turística no son tan estrictos, pero sí obligan a adherirse a códigos de buenas prácticas o compromisos de sostenibilidad propios, o de ámbito local, como requisito para entrar en sus programas.

También se da el caso de que los tour operadores emisores o receptivos implicados en un sistema de sostenibilidad buscan para sus programaciones establecimientos y proveedores que también estén implicados o certificados, preferentemente dentro del mismo sistema y con indicadores comunes.

Este es el caso de *Travelife*, por ejemplo, que tiene sistemas diferenciados tanto para tour operadores y agencias de viajes, como para hoteles y otros alojamientos. Es habitual encontrar operadores certificados por *Travelife* que contienen en sus catálogos alojamientos a su vez certificados o reconocidos por este mismo sistema.

6. Presentación a modo de ejemplo de un sistema de sostenibilidad de empresas y un sistema de sostenibilidad de destinos: su función, su alcance, su valor diferencial

Los sistemas de gestión de sostenibilidad para las empresas tienen tres funciones principales. Por una parte reafirman desde un punto de vista ético el compromiso de la empresa con la sostenibilidad, dentro de su filosofía de negocio.

Por otro lado, le sirven como sistema de gestión y listado de referencia de todos los parámetros de sostenibilidad que deben de tener en cuenta en su relación con los clientes, con los proveedores y con los destinos. La pertenencia a un sistema de gestión de la sostenibilidad, como por ejemplo el citado *Travelife*, implica así mismo la entrada en una red de intercambio de conocimientos y experiencias que puede resultar muy útil a la empresa, sobre todo a las de menor tamaño o más alejadas de los circuitos comerciales.

Finalmente, sirven como herramienta de presentación de la imagen e identidad sostenibles en la comunicación y en las acciones de marketing.

Por su parte, un sistema de gestión de sostenibilidad de destinos, como es el caso de *Green Destinations*, cuenta con una batería de indicadores que abarcan todos los aspectos ambientales, paisajísticos, sociales, culturales y socio-económicos del destino.

Su función es doble; por una parte, le sirve al destino como sistema de apoyo a la planificación, gestión y gobernanza, para tener en cuenta todos los aspectos que implican a la sostenibilidad.

Por otra parte, el tener la distinción que aporta el sistema, le sirve al destino como elemento diferencial de comunicación en su estrategia de marketing.

Hay que recalcar en este epígrafe que la pertenencia a un sello o sistema de gestión de la sostenibilidad no implica de forma directa e inmediata, mejoras en el número o en la tipología de los clientes que llegan a la empresa o destino.

Sí genera, en cambio, beneficios evidentes de imagen, diferenciación y posicionamiento en el mercado, que pueden ser complementados por medio de la comunicación a los clientes de sellos, evidencias y testimonios de sostenibilidad.

Estos sistemas completan, orientan y enriquecen la visión del cliente hacia el destino o empresa que se presenta al mercado como sostenible.

En ambos casos, tanto de destinos o rutas como de empresas, los sellos y sistemas de sostenibilidad implican la formación, sensibilización y formación de los empleados, proveedores y colaboradores (*stakeholders*), así como la sensibilización de la población local.

Esta formación y sensibilización sirven tanto para gestionar la empresa de forma sostenible internamente, como para que transmitan a su vez estos valores a sus proveedores, colaboradores y clientes.

7. Propuesta Inicial de Batería de Parámetros / Indicadores

Compartimos a continuación una sugerencia inicial de parámetros marco/ indicadores de sostenibilidad turística adaptables a cualquier tipo de destino. De cada uno de los parámetros pueden desarrollarse en el futuro muchos indicadores de complejidad progresiva y adaptándose a cada tipología de destino.

- % de productos turísticos elaborados directamente por expertos locales, por ejemplo:
  - stakeholders,
  - grupos de interés,
  - sociedad civil (por ejemplo en el turismo comunitario),
  - asociaciones de la comunidad local,
  - proveedores locales y sus redes,
  - sindicatos, etc.
- Nivel de accesibilidad universal / visitabilidad del destino, de sus productos y de sus recursos para personas con diversidades funcionales:
  - físicas,
  - psíquicas,
  - cognitivas,
  - con algún tipo de movilidad reducida temporal o permanente.

- Huella de carbono generada durante las operaciones, productos y visitas turísticas; medida con calculadoras rigurosas y reconocidas por el mercado.
- Vías de acceso / conectividad al destino para personas provenientes de fuera del destino, preferentemente en el marco de la movilidad sostenible; por ejemplo primando el tren frente a los vuelos de corto radio, y el transporte público frente al transporte privado, cuando ello sea factible.
- % de personal contratado perteneciente a la comunidad local para la operación turística en el destino (infraestructuras, productos, servicios, visitas, excursiones, eventos), tanto pública como privada.
- Políticas activas y consensuadas para el uso de espacios municipales y otros espacios públicos en armonía con la comunidad local (por ejemplo para la celebración de eventos).
- Puntos del destino que incluyen transferencia directa de conocimiento de la cultura local y encuentro con la comunidad local: monumentos, museos, ecomuseos o museos vivos, talleres artesanos, eventos artísticos abiertos, mercadillos, etc.
- Políticas activas de protección del patrimonio local tangible e intangible del destino, tanto natural como cultural; apoyadas por marco normativo, sistema de prevención y control, y presupuesto apropiado.
- % de plazas de los servicios y productos del destino aseguradas para población local, en especial para colectivos desfavorecidos, en exclusión o con menor capacidad económica; en el marco del llamado turismo social, y evitando el modelo de ghettos donde se concentra a los segmentos de turistas de menor capacidad adquisitiva.
- Consiguiente política de precios que asegure la accesibilidad al destino y a todos sus servicios, productos y eventos a personas de colectivos en situación de vulnerabilidad por cualquier causa o diversidad, como hemos citado: género, tendencia sexual, origen social, poder adquisitivo, religión, diversidades funcionales, nacionalidad, raza, etnia, status familiar, edad, etc.
- Políticas públicas y medidas concretas enfocadas hacia la compra preferente a proveedores locales: subvenciones, canales y espacios de venta privilegiados, marcas de calidad local.
- Políticas públicas y medidas concretas enfocadas a la promoción y compra de producto Km 0 / de proximidad; especialmente en el sector agroalimentario local, sostenible y diferenciado.
- Políticas que prevengan la extracción ilegal de obras de arte, artefactos, utensilios o materiales pertenecientes al patrimonio cultural del destino; incluido el patrimonio industrial en desuso.

- % de residuos generados durante las operaciones turísticas que pueden ser reutilizados y/o reciclados, en un marco de ecodiseño y economía circular; por ejemplo suministrando botellas rellenables como *merchandising*, asegurando los puntos de relleno de agua potable, y eliminando las botellas de plástico de un solo uso.
- Políticas que aseguren la autenticidad de la información prestada durante los servicios, visitas y experiencias del destino; y que se aseguren de que esta información transmite valores y recomendaciones sobre sostenibilidad y comportamiento responsable de los visitantes y turistas en el destino.
- Acreditación de la cualificación formal del personal responsable de la atención al público en el destino:
  - Guías / intérpretes del patrimonio,
  - anfitriones en general,
  - informadores turísticos,
  - monitores, educadores, acompañantes.
- Políticas que aseguren la seguridad e integridad física de los visitantes del destino, por medio de medidas de seguridad y bioseguridad activa y pasiva.
- Política de prevención y lucha contra el acoso y cualquier forma de violencia (verbal, emocional, física) durante el desarrollo de los productos, experiencias y eventos en el destino.
- Políticas de prevención de cualquier forma de discriminación, en apoyo a la diversidad:
  - social,
  - económica,
  - étnica,
  - religiosa,
  - por razón de género;
  - por status familiar,
  - por razón de tendencia sexual,
  - por estilos alimentarios diferentes, etc.
- Grado de protección de las personas ante fenómenos climatológicos adversos (incluidas la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos):
  - islas climáticas,
  - información sobre medidas de salud y bioseguridad,
  - planes de rescate y emergencia, etc.
- Grado de formación y capacitación del personal turístico y hostelero para la gestión de conflictos o situaciones de impacto y riesgo en materia social, medioambiental o de daño sobre el patrimonio cultural del destino, tanto tangible como intangible.

- % de materiales utilizados para las actividades turísticas en el destino, que sean provenientes de materiales de producción ecológica, reciclados o reutilizados.
- % de las actividades que presentan impacto directo sobre los paisajes y ecosistemas, tanto terrestres como marinos; acompañadas de las correspondientes medidas de prevención y control.
- Grado de complicidad y participación (*engagement*) del consumidor / cliente / visitante / turista del destino en la preservación de los puntos visitados; por ejemplo, con medidas: de sensibilización ambiental, de apoyo a actividades de conservación del patrimonio natural y cultural, de apoyo a segmentos desfavorecidos de la comunidad local.
- Número de iniciativas en el destino, orientadas de forma directa o indirecta a la regeneración de usos o espacios en el destino; por ejemplo, renaturalización de espacios urbanos o industriales degradados.
- Existencia de un canal directo de consultas y/o denuncias de acceso público y gratuito ante cualquier impacto, daño o actividad ilícita en el marco de las operaciones turísticas en el destino.

8. Conclusión

La relevancia de la actividad turística en todo el mundo, y en España en particular, justifica sobradamente abordar la implantación de la sostenibilidad en la actividad turística de una forma rigurosa e integral, implicando tanto los aspectos ambientales y paisajísticos como los sociales/ culturales y los económico/ empresariales.

Ésta es una necesidad imperiosa, puesto que tanto el turismo como el ocio y la hostelería, son sectores conectados entre sí que necesitan responder a una larga serie de retos y necesidades urgentes, como la turismofobia o el cambio climático.

Entre ellas -algunas de las cuales ya hemos tratado en epígrafes anteriores- podemos citar: economía circular y ecodiseño; adaptación al cambio climático; mitigación del cambio climático; descarbonización de la actividad turística; sensibilización e implicación de la demanda; eficiencia energética; turismo sostenible como herramienta eficaz como la despoblación; eficiencia en el uso del agua; arquitectura sostenible; planificación y gestión del territorio para el desarrollo turístico sostenible; sistemas de verificación y certificación de la sostenibilidad en el turismo; digitalización para la sostenibilidad; equilibrio entre la capacidad de carga y la capacidad de acogida turística; reducción de los impactos ambientales y paisajísticos de la actividad turística.

La industria turística y los destinos ya están tomando muy diversas medidas al respecto desde hace décadas, pero aún se necesita mucha más intensificación de estas medidas y el desarrollo de medidas integrales y coordinadas, tanto desde los destinos como desde el conjunto de la industria.

En el fondo se trata de combinar desarrollo económico, impacto social positivo, compromiso ambiental y reequilibrio territorial. No hay que olvidar el gran papel que tiene y puede tener el turismo sostenible en el combate contra la despoblación; y cómo en la actualidad se da la gran paradoja a nivel global de que mientras destinos maduros y masificados tratan de reducir los flujos turísticos, muchos destinos rurales, emergentes y aislados necesitan esos flujos para literalmente sobrevivir. Un gran reto que implica a todos los destinos del mundo.

8.- Enseñanzas turísticas



Mercedes Carreño de Vicente
Profesora Facultad de Turismo de la UDC
Vicepresidenta de la AEPT

> "*En el futuro, la maestría en el oficio, una cultura amplia y adecuada y el conocimiento de los idiomas como vehículos de convivencia y comprensión internacional a escala turística, no servirán de criterio diferenciador, sino de común denominador y, por consiguiente, como requisitos "sine qua non" para el ejercicio de cualquier profesión u oficio turístico*" (Barrio Moreno, 1966)

1. Preámbulo: Las enseñanzas turísticas

Hace ya más de 60 años, en 1957, se inició ese gran desafío en sí mismo que es la oferta de enseñanzas turísticas, con un concepto global, no parcial, del fenómeno turístico.

La primera Escuela Profesional de Turismo (Centro Español de Nuevas Profesiones), fundada por Fco. Javier Carreño, ofrecía a la juventud la posibilidad de formarse para trabajar en esa incipiente actividad, con un plan de estudios diseñado por profesionales, que contemplaba la incorporación de profesionales a las aulas y visitas de campo o prácticas en empresas para equilibrar enseñanzas prácticas y teóricas. Una formación que abarcaba materias de técnica turística, junto con materias relacionadas con el mundo empresarial, otras dedicadas al conocimiento de los recursos culturales y geográficos disponibles, así como formación en idiomas. En 1961 esta oferta, de 3 años de duración, se extendía a Madrid, Barcelona y Sevilla.

El testigo fue recogido por el Ministerio de Información y Turismo, con la creación de la Escuela Oficial de Turismo, que abrió sus puertas en 1964, y una red de escuelas privadas legalmente reconocidas que se extendió por todo el territorio nacional, potenciando también la profesionalización del sector mediante la exigencia de la nueva titulación oficial de *Técnico en Empresas Turísticas* para niveles directivos. Se trata del primer título reglado de Turismo, si bien, por no haber sido diseñado por el Ministerio de Educación, solo tiene carácter profesional.

Hasta 1980 no se otorgó reconocimiento académico alguno a los estudios de turismo. El título pasó a denominarse *Técnico de Empresas y Actividades Turísticas* con nivel *equivalente a Diplomado Universitario* de acuerdo con el Ministerio de Educación.

Tras pasar a formar parte de la *oferta universitaria como diplomatura* de pleno derecho en 1996, y sufrir la subsiguiente transformación para su adaptación al Espacio Europeo de Enseñanza Superior, a día de hoy, la oferta de enseñanzas turísticas ha alcanzado el máximo nivel universitario, incluyendo *grados universitarios* (180 o 240 créditos),

masters (60 o 120 créditos) y *doctorados*, tanto generalistas como especializados, entre los que destacan los másteres relacionados con Dirección Hotelera o Gestión de Destinos, por ejemplo.

Si bien cuando se habla de enseñanzas turísticas -por lo general- se hace referencia a los estudios superiores de Turismo, no podemos olvidar la oferta de enseñanzas turísticas a nivel de Formación Profesional, porque las primeras enseñanzas relacionadas con turismo en el mundo se imparten dentro del sector de la hostelería. En concreto, en España se inician en 1945 con los primeros cursos de la Escuela Superior de Hostelería de Madrid. Una formación especializada que se irá desarrollando en el marco de oferta oficial de Formación Profesional, regulada por el Ministerio de Educación y, por tanto, reconocida académicamente de acuerdo con las diferentes regulaciones hasta la época actual.

La oferta de formación reglada en la actualidad abarca todas las opciones posibles: desde el acceso a un certificado profesional a través de la realización de un curso, que incluye un período de formación en la empresa, o a través de la acreditación de competencias adquiridas a lo largo de la vida, a la obtención de un título de Grado Básico, Grado Medio, Grado Superior o incluso un Máster de FP (Curso de Especialización). Hoy en día, la opción de formación dual permite la obtención de la titulación mediante formación compartida entre un centro de trabajo y el centro de estudios.

ESQUEMA DE LA OFERTA DE ENSEÑANZAS TURÍSTICAS EN FORMACIÓN PROFESIONAL:

Certificado profesional

"La cualificación profesional es el conjunto de competencias profesionales con significación en el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de formación, así como a través de la experiencia laboral" (Ley 5/2002 de las Cualificaciones y de la Formación Profesional). De acuerdo con esta definición, en la actualidad es posible acreditar competencias adquiridas a través de la vida laboral o de vías no formales.

Áreas profesionales:

- Agencias de Viajes
- Agroturismo
- Alojamiento
- Juegos de Azar
- Restauración
- Información, Promoción y Desarrollo Turístico
- Turismo

Grado Básico

- Actividades de Panadería y Pastelería
- Alojamiento y Lavandería
- Cocina y Restauración

Grado Medio

- Cocina y Gastronomía
- Comercialización de Productos Alimentarios
- Servicios de Restauración

Grado Superior

- Agencias de Viajes y Gestión de Eventos
- Dirección de Cocina
- Dirección de Servicios de Restauración
- Gestión de Alojamientos Turísticos
- Guía, Información y Asistencias Turísticas

Curso de Especialización

- Coordinación del Personal en Reuniones Profesionales y Eventos
- Ferias, Exposiciones y Eventos
- Panadería y Bollería Artesanales

Además de la enseñanza reglada, existe una amplia oferta de formación no reglada, como es la *formación profesional para el empleo* consistente en acciones de formación, conducentes o no a la obtención de certificados de profesionalidad, dirigidas a las personas trabajadoras, tanto ocupadas como desempleadas, que atienden además a los requerimientos de productividad y competitividad de las empresas y a las aspiraciones de promoción profesional y desarrollo personal de las personas trabajadoras, de forma que les capacite para el desempeño cualificado de las distintas profesiones y para el acceso al empleo.

Puede ser formación a la demanda, a la oferta o en alternancia con el empleo.

Esta formación depende del servicio público de empleo estatal (SEPE) y las comunidades Autónomas. Se financia con cuotas que tanto las empresas como los trabajadores aportan a Seguridad Social, recursos del Fondo Social Europeo y aportaciones del Estado.

Sin carácter oficial, existe también oferta de cursos varios ofertados por entidades privadas o públicas que certifican conocimientos adquiridos, sin validez oficial.

2. Desafíos

Al igual que otros ámbitos académicos, las enseñanzas, en este caso turísticas, afrontan desafíos en dos dimensiones distintas, por un lado, los derivados de su propia actividad

formativa, es decir, los que deben afrontar las instituciones educativas en sí mismas y, por otro lado, los derivados de la actividad profesional para la que forman a sus alumnos, en este caso del sector turístico y, muy especialmente, de la gestión de recursos humanos del propio turismo.

Superar la brecha entre instituciones de educación turística y la industria turística

Todos los foros profesionales desde hace décadas, y, muy especialmente, desde que se comenzó a cuestionar el modelo turístico basado en la atracción de grandes números de turistas de bajo nivel adquisitivo y la necesidad de sustituirlo por un modelo basado en la calidad de servicio, allá por los años 80, repiten en sus debates y conclusiones el gran interés del sector profesional y de las administraciones por la formación.

Desde los años 90 se destaca de forma generalizada el papel de los recursos humanos en términos de Capital Humano, y las declaraciones en torno a la importancia que este capital humano supone para las empresas turísticas -tanto a nivel de base como a niveles directivos- son unánimes en el entorno internacional. La propia ONU Turismo, indicaba "Los recursos humanos que trabajan en Turismo determinan la capacidad de innovación, de definición de nuevos procesos o de adaptación a las nuevas tecnologías, la capacidad de negociación con proveedores y clientes, la calidad de la oferta, e incluso la atractividad de la demanda" (OMT, 1997). De su formación, por tanto, dependería, no solo la competitividad de la empresa, sino también su capacidad de adaptación al cambio, su flexibilidad, es decir, su sostenibilidad y la de su entorno.

Sin embargo, los informes sobre el futuro del empleo elaborados por Exceltur (2018), el World Travel and Tourism Council (WTTC, 2025) y el Foro Económico Mundial (WEF, 2025) coinciden en señalar la tendencia de las empresas a contratar en base a pruebas psicotécnicas y experiencia laboral, y no en base a titulaciones académicas, coincidiendo con lo analizado por todos los investigadores internacionales desde hace años, quienes destacan la falta de interés real de las empresas por la formación turística e incluso llegan a afirmar que las encuestas a la industria muchas veces no son válidas porque solamente contestan los que tienen interés en formación, que son muy pocos.

Los informes también destacan la menor inversión en formación realizada por empresas turísticas comparadas con otras industrias, sobre todo si consideramos el sector de la hostelería, quizás debido al menor tamaño de las empresas que lo componen o a la variabilidad de su oferta laboral, muy marcada por la estacionalidad. Además, consideran que la percepción de la situación laboral en torno al turismo está distorsionada debido a que la hostelería (restaurantes, cafeterías y bares) aporta al conjunto un número muy mayoritario de empresas turísticas, hasta el punto de que Exceltur llega a recomendar que se den los datos desagregados, para presentar a la hostelería separada del resto, sobre todo del sector hotelero (que presenta unas características muy diferentes).

En su defensa, es habitual que las empresas destaquen el divorcio entre empresas turísticas e instituciones educativas, en términos de falta de adaptación de los programas a la realidad o a las necesidades existentes.

De esta manera, por un lado, se critica el deseo de los graduados de ocupar puestos de relevancia al poco tiempo de su graduación, mientras que por otro lado se les exige un alto grado de competencias técnicas y capacitación interdisciplinar, dominio de idiomas y desarrollo de actitudes personales. Como resultado, al considerar que la formación turística recibida no alcanza el nivel de competencia deseado, muchas empresas optan por capacitar ellas mismas a sus empleados en aspectos técnicos y centran sus esfuerzos a la hora de reclutar personal en las capacidades personales y actitudes, devaluando así las titulaciones turísticas.

Llegados a este punto, y con referencia a las enseñanzas de nivel universitario, creo interesante destacar la investigación llevada a cabo en 2006 por Chris Cooper –Conocido profesor universitario británico, en ese momento director de la Escuela de Turismo de la Universidad de Queensland, Australia– quien demostró que el mundo del turismo llegó tarde a la aplicación de la gestión de conocimiento para generar ventajas competitivas. Esto es debido a que en turismo, tradicionalmente, se produce una transmisión tácita de conocimiento dentro de la empresa, no se comparte abiertamente en las organizaciones o dentro de los destinos. Se produce, por lo tanto, una brecha entre investigación académica y consultoría dificultando la investigación aplicada, o, dicho de otro modo, la participación de investigadores en la creación de una industria capaz de aplicar conocimiento para afrontar los imprevistos futuros.

La principal solución, a mi modo de ver, es un auténtico desafío, consistente en fomentar el conocimiento mutuo entre instituciones educativas y empresas turísticas, mediante el establecimiento de cauces de comunicación eficaces y ágiles que permitan a las dos partes adaptarse mejor, facilitando el tránsito de los alumnos a capital humano en las empresas. Algo que se hace más necesario a medida que se escala en el nivel de las instituciones educativas.

Hablo de desconocimiento porque si las empresas se quejan del escaso conocimiento a efectos prácticos que las instituciones educativas, sobre todo universitarias, tienen sobre sus actividades y necesidades, no cabe duda de que, al mismo tiempo, desconocen las normas por las que se rigen las instituciones educativas, sobre todo en lo concerniente al diseño, aprobación y revisión de programas educativos oficialmente reglados.

Queda, por tanto, una tarea por delante que, si bien está ya iniciada hace tiempo y en la que se ha avanzado mucho, no ha llegado a una situación de equilibrio que satisfaga a ambas partes. Por ello es tan necesaria la constitución de Colegios Profesionales, una herramienta creada para servir de puente entre el mundo profesional y académico, sirviendo de herramienta que garantice la comunicación entre ellos y también de estos

dos mundos con la propia Administración, con el fin de facilitar, en la medida de lo posible, la mejora de las condiciones reglamentarias que afectan a ambos entornos.

Actualización de planes de estudios

Como ya ha sido mencionado, la actualización de contenidos de los estudios se convierte en una auténtica necesidad en el caso de enseñanzas turísticas, ya que se espera la incorporación directa del alumnado a puestos de trabajo específicos (algo que, curiosamente, no se espera de otras enseñanzas mucho más populares y que requieren de formación aplicada en el momento de la incorporación a puestos de trabajo concretos, sobre todo si, como sucede con frecuencia, se incorporan a trabajar en el mundo del turismo).

Se da por hecho que el nivel de competencia técnica requerido está cubierto en los diferentes niveles de formación profesional, mientras que la brecha se acentúa en el nivel de grado universitario en turismo.

Curiosamente, la Universidad cuenta con una solución para la actualización de contenidos más técnicos o aplicados, puesto que las últimas leyes orgánicas de universidades (6/2001, de 21 de diciembre y 2/2023, de 22 de marzo) contemplan la figura del profesor asociado, o la posibilidad de contratar a tiempo parcial y con carácter temporal "especialistas de reconocida competencia" que acrediten ejercer su tarea profesional principal fuera de la Universidad.

Éste no es el foro para explicar la complejidad del diseño de planes educativos. Baste decir que se trata de procesos largos, no exentos de investigación, pero abocados, por su propia naturaleza, a quedar obsoletos aún en el momento en que se aprueban, salvo que las asignaturas que comprendan sean genéricas y, por lo tanto, puedan ser llenadas de nuevos contenidos año a año.

Los actuales planteamientos educativos contemplan como elementos básicos en la educación tanto el desarrollo de intercambios formativos a nivel nacional e internacional, como la incorporación de prácticas profesionales en los currículos oficiales, incluso en titulaciones universitarias. Con ello se pretende dar solución a estos problemas, fomentando el aprendizaje de idiomas, el desarrollo de competencias personales y sociales, así como el desarrollo de cualificaciones técnicas en el puesto de trabajo.

El desafío de contar con contenidos actualizados ha podido ser solventado en formación profesional debido al desarrollo de la Formación Profesional Dual, impartida entre instituciones educativas y empresas, en una perfecta simbiosis. Pero la oferta existente es excesivamente escasa, tanto en porcentaje de plazas con respecto a la FP tradicional como con respecto al volumen de puestos de trabajo que se ofrece.

Sin embargo, en otros formatos educativos, la adaptación se tiene que producir mediante la revisión de contenidos de las diferentes materias, puesto que no es posible una modificación automática de planes de estudio. Esto obliga al profesorado a tener

conocimiento directo de las capacitaciones técnicas que se van a requerir a su alumnado, es decir, a mantenerse informado de la evolución de los servicios y actividades turísticas.

De nuevo la solución pasa por la colaboración, la transmisión de información que se puede producir por contacto directo de las propias empresas o, en caso del tejido empresarial de menor tamaño, a partir de las asociaciones empresariales, que deben mantenerse en permanente relación con las instituciones educativas. También en este ámbito se hace patente la necesidad de contar con un Colegio Profesional, constituido en punto de encuentro permanente entre los profesionales del turismo y los profesionales de formación en el sector, una línea de trabajo que reclamaba Exceltur en su informe. De este modo, el Colegio Profesional puede ser la herramienta que descargue, al menos en parte, de responsabilidad a las empresas, asumiendo el rol de transmisor de conocimientos tácitos y necesidades de formación hacia las instituciones educativas.

El Futuro de la Educación

Aunque seguramente debería incluir este desafío al final del capítulo, parece pertinente introducir estas reflexiones a continuación del apartado que trataba la eterna queja sobre contenidos, en el que ha quedado obviada, a propósito, la necesidad expresada en muchas ocasiones de desarrollar un curriculum nacional para la definición de competencias requeridas, especificación de estándares de formación y mecanismos de control de la oferta formativa. No deja de ser un ejemplo más del desconocimiento del trabajo que se realiza periódicamente en este ámbito por parte de las instituciones educativas, y que, sin duda, debería de ser permanente, en colaboración con los departamentos de recursos humanos de las empresas.

El desarrollo tecnológico, y muy especialmente la irrupción de la IA, seguramente ha impactado al sector de la educación con más fuerza que a otros sectores, si cabe. Ya hace tiempo que en las universidades crece la preocupación sobre el futuro de la Educación debido al crecimiento de la información disponible y a los cambios que se van percibiendo en los hábitos de las nuevas generaciones, incapaces de mantener la concentración en clases magistrales, acostumbradas al uso de metodologías basadas en tecnología como la gamificación o los vídeos cortos, que no tiene hábito de lectura y que ahora no lo necesitan porque reciben los materiales seleccionados por sus profesores y los procesan con IA. Todo un desafío de incertidumbre por la supervivencia de unas instituciones educativas sustentadas sobre estructuras tradicionales y poco flexibles, que se ven abocadas a cambiar a pesar de las resistencias internas, y que han crecido de forma desmesurada en los últimos 40 años. Instituciones mantenidas por presupuestos públicos –la mayoría si hablamos únicamente de España– que están viendo cómo se les van exigiendo resultados o, al menos justificación, en términos económicos –siguiendo el modelo anglosajón – mientras crece la competencia con la llegada de actores producto de grandes inversores internacionales, mucho más flexibles y centrados en el negocio, en definitiva, grandes conocedores del valor de la marca y del marketing.

En relación con el trabajo de investigación desarrollado en el seno de las universidades, la tecnología plantea el desafío del desarrollo de conocimiento basado en intercambios, en diálogo abierto, en trabajo colaborativo entre diferentes disciplinas. Esto, en sí mismo supone una ventaja competitiva para el ámbito turístico, un área que ha sido acusada de no ser un área universitaria en sí misma, sino un compendio de metodologías provenientes de muy diferentes áreas y que, por tanto, desde el punto de vista de la investigación, presentaba visiones parciales. Sin embargo, el ámbito universitario sigue aceptando el turismo como un "recién llegado", falto de tradición de pensamiento crítico, y excesivamente vocacional. Encaja en la nueva universidad que ahora define sus contenidos por "competencias" -o desarrollo de una habilidad medible en resultado inmediato- frente a los antiguos "conocimientos", que son permanentes, "razonamiento instrumental" frente a "sabiduría" -o capacidad de valorar situaciones en un contexto más completo- y la pérdida de la "crítica" -o la capacidad de someter ideas a escrutinio, en el convencimiento de que todas las visiones son parciales- frente al "pensamiento crítico"-o capacidad para resolver de forma flexible y creativa problemas definidos por otros-, lo que coloca a los estudios de turismo entre los primeros en adaptarse a las nuevas metodologías universitarias, más dinámicas, algo que puede ser percibido por el alumnado como de menor nivel frente a opciones de estudios más tradicionales por requerir menos esfuerzo.

En 2008 un profesor de la University of Manitoba (Canada) ofertó un curso corto Online al que se apuntaron 2.500 alumnos. Las universidades americanas, siguiendo su ejemplo encontraron una solución imaginativa para el problema que suponía la disponibilidad de información a través de Internet. Se trata de un modelo formativo que en 2012 llamó la atención del New York Times, descrito como "disruptivo" por un profesor de Harvard y hoy en día implantado en todas las universidades del mundo: la oferta de MOOC (Massive Online Open Courses) o, dicho de otra forma, cursos gratuitos online pensados para una distribución masiva. La idea es muy simple: si perdemos alumnos, porque se cuestionan tanto la oferta como las metodologías de enseñanza, ¿por qué no utilizar las herramientas disponibles para ofertar cursos gratuitos de corta duración y automatizados? Los materiales utilizados se encuentran "en abierto" por diferentes plataformas, por lo que son reutilizables y se registra el movimiento de los alumnos en el curso, buscando la interacción entre ellos, que crean conocimiento de forma colaborativa. La idea ha revolucionado los conceptos pedagógicos y encaja con el uso de la tecnología de los jóvenes. Además, subyace la idea de que, a pesar de todo, todo el mundo desea tener un diploma de una universidad de prestigio. Los cursos se ofrecen de forma gratuita, pero existen pequeños cargos voluntarios por la emisión del diploma o por tener acceso a comunicación con algún profesor, pequeñas cantidades que, agregadas, pueden resultar en un gran negocio porque el mercado del curso se ha ampliado al mundo entero. Valga como ejemplo de cómo pueden acabar las titulaciones y el curso que han seguido ofertas de formación permanente.

Retomando el tema del futuro de la formación turística, en 2006 un grupo de profesores universitarios (es decir, investigadores también) de turismo se reunieron con la idea de debatir sobre las enseñanzas turísticas en el entorno creado tras catástrofes como la provocadas en el mundo del turismo tras el atentado de las torres gemelas, el Tsunami de Tailandia o las pandemias que afectaron al turismo en amplias zonas de Asia, años antes de que sufriéramos el parón provocado por la pandemia de COVID-19. Un entorno incierto, que evoluciona rápidamente y puede cambiar de forma drástica e impredecible, en un contexto universitario igualmente cambiante. Las conclusiones de años de reuniones apuntaban en 2014 a la necesidad de enfocar la educación hacia valores, ejercer la ética mediante el interés por defender los principios asociados a la sostenibilidad, la responsabilidad y el servicio a la comunidad; desarrollar el pensamiento crítico, la innovación, la creatividad y creación de redes y apreciar diferentes tipos de fuentes y tipos de conocimiento sobre turismo. Un enfoque que se aparta de la definición de competencias técnicas para incidir en el desarrollo de personas capaces de comprometerse y formarse, no de forma puntual, sino en un compromiso permanente con el conocimiento.

El informe presentado por WTTC apunta las habilidades que serán demandadas por las empresas, tomando el horizonte 2035: pensamiento crítico, creatividad, liderazgo inclusivo, sostenibilidad y alfabetización digital, junto con las llamadas “habilidades blandas”, a lo que antes me he referido como actitudes personales, en concreto se menciona empatía, comunicación efectiva y adaptabilidad. La solución son programas de formación integral, combinando capacidades técnicas y humanas, que promuevan el aprendizaje continuo y aprovechen las tecnologías como herramienta para la profesionalización.

Como se ve, la visión no es tan diferente como parecía en inicio: lo importante es la formación integral humanista, porque la clave, en un mundo cambiante, está siempre en la formación permanente.

Atracción de talento para el turismo

Sin duda el mayor desafío al que se enfrentan tanto las empresas como las instituciones de educación turística es la atracción de talento.

Los informes de WTTC y WEF coinciden en señalar la alarmante preocupación existente debido a la previsible escasez de talento para el turismo, o lo que es lo mismo, la previsión de que no habrá demanda suficiente para responder a la creciente oferta de empleo relacionada con el mundo de los viajes y turismo. De hecho, es una situación que ya se está dando en estos momentos.

Varios estudios realizados en el ámbito de Gestión de Conocimiento en España apuntan a que el retorno en aumento de sueldo por año de educación es menor en el sector turístico que en otros sectores de servicios. Se llega a constatar que el retorno por año de formación de los trabajadores sin educación es mayor que los que están adecuadamente formados o los sobre- educados, incluso siendo los retornos positivos

también en los dos últimos casos. Esto explica que, aunque los sueldos puedan ser similares a los de otros sectores, como se ha concluido en diferentes investigaciones incluida la de Exceltur, se esté perdiendo a los trabajadores más cualificados en favor de otros sectores de actividad. Este fenómeno se ha podido constatar de forma acelerada en la pandemia de COVID-19, con una fuga de talento que no ha sido recuperado tras la pandemia.

Los problemas del Turismo como empleador que reflejan los tres informes sobre empleo en turismo son similares en todo el mundo, y se resumen en la necesidad de afrontar el gran desafío que supone la mejora de la imagen del sector como empleador. Todos constatan la gran capacidad del turismo para generar empleos de forma intensiva, pero en muchas ocasiones la acentuada estacionalidad de la demanda hace que exista un alto índice de empleo temporal de bajo nivel, sobre todo en hostelería, que es ocupado por mano de obra muy joven que percibe su paso por el empleo turístico como un período de transición para ganar dinero mientras se preparan para trabajar en otros ámbitos. En ocasiones las bajas cualificaciones exigidas y la incorporación masiva de mujeres llega a plantear problemas con la población masculina local y con el bajo rendimiento académico de la población que se ve desincentivada por no ver necesario el esfuerzo formativo. Otra característica coincidente es la variabilidad en la gestión del Capital Humano como consecuencia de la diferencia de tamaño de las empresas y el predominio de las PYMES.

Si nos centramos en el caso de España, los resultados presentados por Exceltur muestran un nivel de sueldo equiparable a otros sectores y situado por encima de la media europea, se destaca la generación de empleo para los sectores más desfavorecidos, una brecha salarial menor que en otros sectores y un alto grado de satisfacción de los trabajadores con su trabajo. Se constatan también aspectos negativos que enmascaran los anteriores resultados: Predominio de la oferta de puestos de base, debido fundamentalmente, como ya se ha comentado, al volumen representado por la hostelería con respecto al total, el hecho de que la oferta de más exigencia formativa, con empleos más innovadores y mejor remunerados, en áreas emergentes, quede enmascarada en la oferta general, no percibiéndose como turística. Tampoco se contabiliza como trabajo turístico el que se genera en áreas que prestan servicios al turismo, como comunicación y marketing, por ejemplo.

A pesar de tener un sistema educativo turístico plenamente desarrollado a todos los niveles, el número de personas que cursan estudios en esta área es significativamente bajo para el volumen de empleo que se genera, pero difícilmente se pueden atraer estudiantes si no existe la promesa subyacente de poder incorporarse a un sector atractivo, ya sea por niveles salariales, por carrera profesional o por compromiso con causas solidarias con el entorno social y medioambiental o con cualquier otra causa que atraiga a la población más joven y les estimule en su crecimiento personal y profesional.

Todos los informes coinciden en subrayar la necesidad de trabajar en un cambio de imagen del turismo como empleador, de actuar sobre el empleo para mejorar sus

condiciones, de promover oportunidades de crecimiento profesional para retener talento, de destacar los aspectos más positivos del empleo turístico como la diversidad, dinamismo, inclusión y proyección de carrera profesional. Y, sobre todo, conectar Academia e Industria, las instituciones educativas y empresas turísticas, con el fin de fomentar la formación de los recursos humanos existentes y ser capaces de atraer al mejor talento para el turismo.

3. Consideraciones finales y conclusiones

En el ámbito de enseñanzas turísticas es importante destacar la consecución del viejo desafío consistente en la plena integración de estas enseñanzas en el sistema educativo, en todos sus niveles. Sin embargo, todavía queda pendiente un desafío derivado del especial desarrollo de etas enseñanzas al margen de la Universidad hasta un período relativamente reciente: el pleno reconocimiento por parte de las universidades y las instituciones públicas del nivel académico otorgado a los estudios en el plan del año 80 ya que los estudios de TEAT, aún impartidos fuera de la Universidad, eran estudios oficiales de nivel de diplomatura universitaria a todos los efectos, académicos y profesionales.

La incorporación a la Universidad con nivel de diplomatura, sin un mayor desarrollo académico, presenta un nuevo desafío por la dificultad que algunas instituciones universitarias y administraciones presentan a la hora de reconocer el nivel de Diplomatura establecido en el Espacio Europeo de Enseñanza Superior (EEES) y su traducción a efectos laborales para el empleo público. El nivel que le corresponde, según los listados publicados, es nivel de Grado

Estas circunstancias no ayudan a la reconciliación de los profesionales y el mundo académico, puesto que hay que considerar que muchas de las personas formadas específicamente en turismo que hoy en día, aunque solo sea por edad y experiencia, ocupan puestos de responsabilidad en las empresas obtuvieron el título de TEAT, que era el existente en esa época.

Es la propia Universidad quien, al no reconocer los estudios previos a la etapa universitaria, ni los esfuerzos realizados y el evidente resultado positivo, está contribuyendo al desprestigio general de las enseñanzas turísticas y al desánimo que, en torno a ellas, presentan los propios profesionales.

Los grandes desafíos derivados del desarrollo de la tecnología, acelerado por la irrupción de la IA, que ha intensificado el cambio a todos los niveles y en todos los sectores, también y sobre todo, en el educativo, generan una gran incertidumbre sobre el Futuro. A ello se unen unas nuevas generaciones que presentan característica diferenciadas ya perceptibles en las aulas, a las que hace falta ilusionar, involucrar, en la tarea de formarse. La solución parece que es “formar para autoformarse”. Hoy, más que nunca, es necesario incidir en el desarrollo de la vocacionalidad, de la creatividad, y de aspectos relacionados con el crecimiento personal, en la necesidad de atraer la atención de estas

generaciones con tantas distracciones tecnológicas que no se sabe si tienen déficit de atención o simplemente inmadurez. Lo que no parece tan claro, en contra de lo que afirman los informes de WTTC y WEF, es que la alfabetización tecnológica vaya a ser un reto de futuro (sin duda lo es de presente).

En este contexto no se pueden olvidar los desafíos provenientes de los aspectos derivados de los impactos del Turismo y como afectan a la atracción de talento para el Turismo, debido a la especial sensibilidad social –sobre todo de los más jóvenes– por los aspectos de inclusión, desigualdad, respeto por la cultura y el medioambiente, el poder destructivo del turismo de masas, etc. Se impone, por tanto, la necesidad de aplicar un código ético y la formación en valores que permita a los futuros profesionales trabajar por la mejora del entorno.

En conclusión, además de la implementación de mejoras en el ámbito laboral, hay que trabajar en la comunicación de los aspectos positivos tanto de la Industria como de las enseñanzas turísticas, su versatilidad, dinamismo, capacidad de desarrollo personal y profesional. Generar una buena base de conocimiento sin olvidar adaptarlas a necesidades reales.

Instituciones educativas (o Academia, como dicen los anglosajones) y empresas (o Industria dicen ellos) constituyen una simbiosis que se retroalimenta en la consecución del gran desafío que supone la formación de profesionales para el Turismo. Tienen que ser conscientes de ello y tienen que demostrar un auténtico compromiso con la formación y con la defensa de las profesiones turísticas, si quieren que mejore la imagen tanto del sector como de las enseñanzas.

Para ayudar en la necesaria colaboración, como un puente entre Academia, Industria y Administración, la figura del Colegio Profesional tiene una importante labor que desempeñar para alinear enseñanzas turísticas y necesidades del mercado laboral, y debe asumir el liderazgo del necesario proceso que lleve a prestigiar las profesiones turísticas, y con ello las enseñanzas turísticas.

Carta del Presidente y Agradecimientos

Llegados al final de este libro, resulta difícil hablar del turismo en España sin hacerlo también de los grandes cambios que está experimentando nuestra sociedad. A lo largo de estas páginas hemos recorrido diferentes realidades, perspectivas y desafíos que ponen de manifiesto una idea fundamental: el turismo no es una actividad aislada, sino un ecosistema complejo que forma parte de la transformación económica, social, tecnológica y cultural de nuestro país.

Las aportaciones recogidas en este libro muestran que el turismo español se encuentra en un momento decisivo. Los retos son numerosos: la gestión de los destinos, la convivencia con los residentes, la sostenibilidad, la transformación digital, la inteligencia artificial, la evolución de los mercados y de los viajeros, la competitividad empresarial o la necesidad de seguir avanzando en la profesionalización del sector. Pero junto a estos desafíos existe también una enorme capacidad para generar oportunidades, innovación y valor.

Si algo demuestra el conjunto de reflexiones que componen esta obra es que no existen soluciones únicas ni recetas aplicables a todos los destinos y subsectores. El turismo necesita visión, conocimiento y capacidad de adaptación. Necesita empresas competitivas, pero también territorios habitables; innovación, pero sin perder autenticidad; crecimiento, pero acompañado de equilibrio; tecnología, pero al servicio de las personas.

Y, sobre todo, necesita profesionales capaces de afrontar esta nueva realidad.

El futuro del turismo no se decidirá únicamente en los grandes planes estratégicos, en las decisiones empresariales o en las políticas públicas. También se construirá desde el conocimiento y la experiencia de quienes trabajan cada día en el sector. Desde quienes diseñan productos, gestionan destinos, reciben viajeros, investigan, forman a las nuevas generaciones, desarrollan nuevas tecnologías o defienden el valor del patrimonio y de nuestros territorios.

Por eso, una de las principales conclusiones que podemos extraer de este libro es que el turismo del futuro será, necesariamente, un turismo más profesional, más consciente y más colaborativo. Las respuestas a los grandes desafíos no pueden surgir de manera aislada. Requieren diálogo entre empresas, administraciones, universidades, organizaciones profesionales, trabajadores y sociedad civil.

España parte de una posición privilegiada. Contamos con destinos reconocidos internacionalmente, una extraordinaria diversidad territorial y cultural, empresas con una larga experiencia, profesionales cualificados y una capacidad de adaptación que ha permitido al turismo convertirse en uno de los grandes motores de nuestra economía y de nuestra proyección internacional.

La verdadera fortaleza de un destino no consiste únicamente en el número de visitantes que recibe, sino en su capacidad para generar valor, preservar aquello que lo hace único y asegurar que los beneficios de la actividad turística contribuyan al bienestar de quienes viven y trabajan en él. El éxito del turismo de mañana tendrá que medirse también por su capacidad para convivir con el territorio y con las personas.

Ese es, probablemente, el significado más profundo de hablar de un turismo «en la encrucijada». No estamos únicamente ante una elección entre diferentes modelos turísticos. Estamos ante la oportunidad de decidir qué turismo queremos y qué papel queremos que desempeñe en la sociedad del futuro.

Este libro no pretende cerrar ese debate. Al contrario, aspira a mantenerlo abierto. Las páginas que lo preceden aportan análisis, experiencias, propuestas y diferentes formas de entender los retos a los que nos enfrentamos. Corresponde ahora a todos nosotros convertir ese conocimiento en decisiones y esas decisiones en acciones.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han participado en la elaboración de esta obra y que, con su tiempo, conocimiento, experiencia y generosidad, han contribuido a enriquecer sus páginas. Su colaboración ha sido fundamental para reunir miradas diversas y ofrecer una visión plural de los retos y oportunidades del turismo. Gracias por compartir vuestras reflexiones y por ayudar a que este libro sea, además de un análisis del presente, una invitación colectiva a construir el futuro de nuestra profesión.

Desde la Asociación Española de Profesionales del Turismo, creemos firmemente que el futuro del sector pasa por poner en valor el conocimiento, la profesionalización, la colaboración y la capacidad de anticiparnos a los cambios. Desde 1967, nuestra Asociación ha trabajado para defender y fortalecer el papel de los profesionales del turismo y para contribuir a que nuestra actividad sea cada vez más reconocida y valorada por la sociedad, y hoy, más que nunca, ese compromiso mantiene toda su vigencia.

El turismo español ha demostrado que sabe reinventarse. España posee los recursos, el talento y la experiencia para seguir siendo una referencia mundial. Pero el futuro dependerá de la capacidad colectiva para construir un modelo turístico más diversificado, más resiliente y más consciente de su impacto sobre el territorio y sobre las personas.

En definitiva, este libro es una invitación a comprender el turismo no únicamente como una industria, sino como uno de los grandes motores de transformación de nuestra sociedad. Porque analizar el turismo en España es, en gran medida, analizar la evolución del propio país.

Santiago Vallejo
Presidente de la Asociación Española de Profesionales del Turismo

Dónde y cuándo se terminó el libro y de nuevo el código de barras
con el ISBN por motivos prácticos de escaneo.


asociación española de profesionales del turismo
aept