



Plan Horizonte Sector Turismo

Un plan para asegurar la sostenibilidad de España como Destino

Contenido

Resumen ejecutivo	3
1. El turismo, España el líder global	4
1.1. Evolución del turismo en España	5
1.2. Impacto económico y social del sector turístico en España	8
2. Retos estructurales que amenazan una pérdida de competitividad	9
2.1. Demanda social de un modelo turístico sostenible	10
2.2. Alta estacionalidad y concentración geográfica	12
2.3. Evolución hacia un turismo de mayor valor	13
2.4. Tejido empresarial debilitado	14
2.5. Necesidad de transformación digital	15
2.6. Dificultad de retención y captación de talento	16
2.7. Ausencia de estrategia transversal y coordinada a nivel nacional	17
3. Un plan para asegurar la sostenibilidad de España como destino desde un punto de vista medioambiental, social y económico	19
3.1. Impulso de la demanda	21
3.2. Transformación de la oferta	23
3.3. Desarrollo de catalizadores	27
4. Conclusiones: hoja de ruta para la transformación del turismo en España	32

Resumen ejecutivo

Después de una década de crecimiento, España se ha consolidado como el destino líder global, generando el principal motor para la economía (12,4% del PIB en 2019) y el empleo (13,5% del total en 2019). Sin embargo, este crecimiento ha desencadenado la aparición de una demanda civil de un turismo sostenible que sume valor en los destinos y conviva con los ciudadanos.

El impacto de la pandemia ha evidenciado la relevancia estratégica del sector turístico para el país, que, pese a haber sufrido una recesión en 2020 (-78% PIB turístico 2020 vs 2019), ha recuperado los niveles de 2019 en 2022 (+1,6% PIB turístico). La recuperación del turismo, en 2022 ha aportado un 51% del crecimiento de la economía española (PIB) este año, es decir, ha aportado 62 de los 122 miles de millones de euros que ha crecido el PIB.

La realidad mostrada por el Plan refleja, no solo la relevancia económica del sector del turismo en España, sino su destacado papel en ámbitos clave de la agenda social. Adicionalmente, expresa la responsabilidad que tiene España de liderar la transformación del modelo turístico, incorporando, con diferentes palancas, la digitalización y la sostenibilidad ambiental, socioeconómica y territorial para aumentar el valor añadido para los viajeros, la sociedad y las empresas.

Para poder asegurar la sostenibilidad del turismo en España se deben abordar las necesidades y los objetivos de manera integral y ello requiere la colaboración de todos los sectores involucrados en el turismo, elaborando una visión común y objetivos coordinados. Desde Deloitte, queremos contribuir a transformar el sector turismo y poner en valor los esfuerzos que muchas instituciones, agencias y empresas turísticas realizan en favor de incrementar su contribución a la sociedad española. El objetivo del Plan, creado conjuntamente con CEOE, es aportar una visión integral del sector turístico y un marco común de reflexión elaborado con los principales líderes sectoriales, que guíe la transformación del turismo en España, alrededor de tres ejes principales:



IMPULSO DE LA DEMANDA

Emprender acciones que **incentiven** al viajero nacional e internacional a **elegir destino España**



Comunicación, promoción y comercialización de destinos



Fidelización del viajero



TRANSFORMACIÓN DE LA OFERTA

Actualizar los activos actuales y desarrollar nuevos que mantengan a **España** como **referente y potencia** a nivel internacional como **destino turístico**



Identidad y posicionamiento de los destinos



Transformación y consolidación del tejido empresarial



Conexión de los destinos de España



Desarrollo y crecimiento sostenible de las experiencias



DESARROLLO DE CATALIZADORES

Construir las **capacidades y los mecanismos** necesarios para permitir y agilizar las **acciones a emprender en la demanda y la oferta**



Visión unificada y gobernanza colaborativa



Atracción de talento y equilibrio social



Consolidación del ecosistema tecnológico



Reformulación jurídica y administrativa



1

El turismo, España el líder global

El sector turístico es uno de los más importantes y estratégicos de la economía española, con una fuerte contribución al desarrollo socioeconómico, a la creación de empleo y a la cohesión social.

El sector turístico es uno de los más importantes y estratégicos de la economía española, con una fuerte contribución al desarrollo socioeconómico, a la creación de empleo (generando el 13,5% del empleo en 2019¹) y a la cohesión social. Hasta la llegada de la pandemia en 2020, el turismo fue el sector con mayor contribución al PIB nacional alcanzando el 12,4% en 2019² y superando a la industria manufacturera (10,9%), a sanidad (9,3%)³ o a la construcción (5,7%)⁴.






Destaca además el efecto tractor en el resto de la economía española: cada empleo en turismo generó 0,75 empleos en otros sectores y cada euro de producción en turismo generó 0,78€ adicionales en el resto de la economía (efecto multiplicador de 1,78 y 1,75 respectivamente)⁵.

El sector ha sido uno de los grandes impulsores del crecimiento del país –mientras el sector creció por encima del 3,9% (TACC 2010-2019), el conjunto de la economía española lo hizo al 1,5%-. A pesar del impacto de la pandemia (-78% del PIB en 2020), las últimas estimaciones indican que el turismo en 2022 ha superado en 1,6% el valor del PIB turístico en 2019, aportando más del 50% al crecimiento de la economía nacional este año⁶.

1.1. Evolución del turismo en España

España fue en 2019 el segundo país más visitado del mundo con un total de 83,5 millones de turistas internacionales que visitaron nuestro país (c.300 millones de pernoctaciones⁷), una cifra un 50% superior a la registrada en 2010 (ver Cuadro 1) y que generó cerca de 91.900 millones de euros en ingresos

Cuadro 1. Evolución de número de turistas recibidos por país (1990–2022E)

📍 1990		📍 2000		📍 2010		📍 2019		📍 2022E	
PAÍS	TURISTAS	PAÍS	TURISTAS	PAÍS	TURISTAS	PAÍS	TURISTAS	PAÍS	TURISTAS*
Francia	49,9	Francia	75,5	Francia	77,1	Francia	87,2	Francia	77,5**
EEUU	37,0	EEUU	50,9	EEUU	59,8	 ESPAÑA	83,5	 ESPAÑA	71,5
Italia	25,6	 ESPAÑA	48,2	China	55,7	EEUU	79,4	EEUU	51,4
 ESPAÑA	22,4	Italia	41,2	 ESPAÑA	52,7	China	65,7	Italia	49,2
México	22,1	China	31,2	Italia	43,6	Italia	64,6	Turquía	43,5
Reino Unido	19,6	Reino Unido	25,2	Reino Unido	28,3	México	45,0	México	38,3
Polonia	18,8	Rusia	21,2	Turquía	27,0	Turquía	44,5	Reino Unido	30,7
Austria	18,0	México	20,6	Alemania	26,9	Reino Unido	40,9	Alemania	28,2
Canadá	15,8	Canadá	20,4	Malasia	24,6	Tailandia	39,9	Grecia	27,7
China	14,7	Alemania	19,0	México	23,3	Alemania	39,9	Austria	26,5
Total	243,9	Total	353,4	Total	419,0	Total	590,3	Total	444,6

Nota: Se ha identificado el set competitivo buscando países comparables en términos de las variables más relevantes del sector y países “alternativa” a España.

* Total para Estados Unidos, Reino Unido e Italia estimado teniendo en cuenta la variación mensual de 2019 aplicada a 2022 para los meses sin datos actualizados, dato real para España.

** Datos disponibles de Francia tienen en cuenta llegadas a establecimientos hoteleros (TCE), estimación del total teniendo en cuenta variación de llegadas a TCE vs 2019.

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT); páginas web de los respectivos gobiernos de cada país; Monitor Deloitte.

1. Turespaña e INE, *Porcentaje de ocupados en el sector turístico* (Turespaña) entre *total de ocupados a nivel nacional* (INE), datos a 2019.
2. INE, *Aportación del turismo a la economía española*, datos a 2019.
3. Ministerio de Sanidad, *Sistema de Cuentas De Salud 2020: Principales resultados*, 2020.
4. INE, *Contabilidad Nacional Anual de España*. Revisión Estadística, 2019.
5. Cámara de Comercio de España, *Impacto de la Actividad turística en la economía española*, Abril 2021.
6. Exceltur, *Valoración turística empresarial del año 2022 y expectativas en 2023*, Enero 2023.
7. Eurostat, *Nights spent at tourist accommodation establishments by country of origin of the tourist*, datos a 2019. Se excluyen las pernoctaciones en alojamientos turísticos por residentes en España (c.170m en 2019).



por gasto turístico, siendo el país que más gasto internacional capturó en Europa y el tercero a nivel mundial solo tras EE.UU. y China.

En 2019, la actividad turística en España superó los 154,7 miles de millones de euros (**12,4%** del PIB) con un crecimiento anual que **duplicó** al PIB nacional (TACC 2015-19 del 7% vs 3%). Nuestro país lideró además en 2019 el ranking de la OCDE de países en los que el turismo más aporta a la economía, seguida de México (8,7%), Islandia (8,6%) y Portugal (8,0%) y se sitúa 7,8 p.p. por encima de la media de los 37 países que conforman la organización⁸.

Este último año **2022**, a pesar del impacto negativo de la pandemia (-78% en volumen de turistas internacionales en 2020 vs 2019), el turismo internacional ha superado los 70 millones de viajeros, generando un PIB de 159 millones de euros (12,2% del PIB nacional) y situando a España en segunda posición a nivel mundial del turismo internacional.

Además, la Organización Mundial del Turismo destaca **2023** como el año para la recuperación del turismo internacional, principalmente en Asia Pacífico, donde se podría llegar a alcanzar el 80-95% del volumen de turistas procedentes de esta región frente al periodo prepandemia. Este mercado, que supuso en 2019 el 3,6% del turismo en España y el 5,8% en Francia⁹, puede generar importantes oportunidades para el crecimiento del sector turístico este año.

El impacto de la pandemia y la recuperación del sector

El sector turístico ha sido uno de los más afectados por la pandemia de la COVID-19: hoteles, restaurantes, líneas aéreas y agencias de viajes tuvieron que suspender su actividad casi por completo durante un largo período. Entre los impactos más relevantes se incluyen:

- Fuerte reducción de la llegada de turistas internacionales (-78% en 2020 vs 2019) por las restricciones a la movilidad adoptadas para contener la pandemia
- Freno drástico del auge del sector en España con una caída del -60% en el PIB turístico en 2020 (vs 2019)
- Freno en la generación de empleo turístico, que venía creciendo de forma sostenible (+3,6% TACC 2015-19), por la pérdida de actividad, con una caída del -17% en el número de empleados en 2020 (vs 2019)
- 382 mil trabajadores en ERTE, suponiendo más del 50% de los expedientes de regulación de empleo en España a cierre de 2020¹⁰
- Reducción de la inversión privada en España en 10,2% en 2020, según estimaciones de Fundación BBVA¹¹ (+4,7% en 2021 vs 2020)

8. OCDE, *OECD Tourism Trends and Policies 2022*, Noviembre 2022, datos a 2019.

9. OMT, *Arrivals in country by region of origin*, datos a 2019. Se tiene en cuenta el turismo procedente de la región de East-Asia and Pacific.

10. Seguridad Social, *Afiliados en ERTes vinculados al COVID-19 por sexo y actividad económica* (CNAE 02 dígitos), datos a diciembre 2020. El informe considera los códigos 55 Servicios de Alojamiento, 56 Servicios de comidas y bebidas, 49 Transporte terrestre, 50 Transporte marítimo, 51 Transporte aéreo y 79 Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos.

11. Fundación BBVA, *El stock de capital en España y sus comunidades autónomas*, 2021.

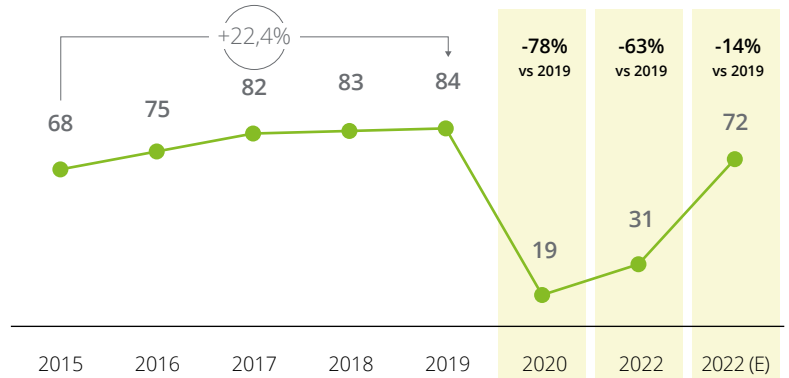
De acuerdo con los últimos datos oficiales para el año 2022, el sector turístico ha recuperado los niveles de 2019 (ver cuadro 2), alcanzando los 159,5 mil millones de euros¹² (+1,6% vs 2019), un 12,2% del PIB nacional (-0,4 p.p. vs 2019) y generando un 12,9% del empleo en España en 2022¹³ (-0,5 p.p. vs 2019), con cerca de 72 millones de turistas internacionales (aun así 14% por debajo del volumen de llegadas en 2019)¹⁴.

Esta significativa recuperación viene impulsada por el efecto positivo del **turismo doméstico** (España fue el destino de más del 95% de los viajes realizados por residentes en 2020 y 2021, superando en 2021 los 27 millones de euros en gasto turístico y las 550 millones de pernoctaciones en el país), compensando así el impacto negativo del **turismo internacional** durante ese periodo (descenso en un 63% del total de turistas internacionales en España en 2021 frente a 2019).

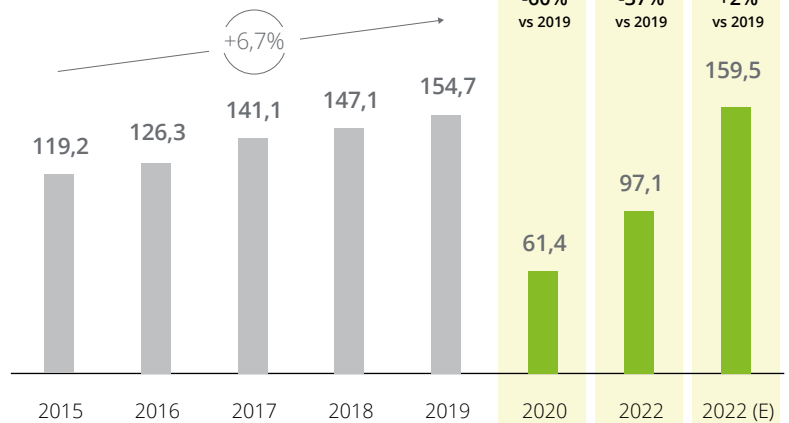
“De acuerdo con los últimos datos oficiales para el año 2022 el sector turístico ha recuperado los niveles de 2019, alcanzando los 159,5 mil millones de euros (un 12,2% del PIB nacional)”

Cuadro 2. Volumen, PIB y Empleo turístico (2015-2022)

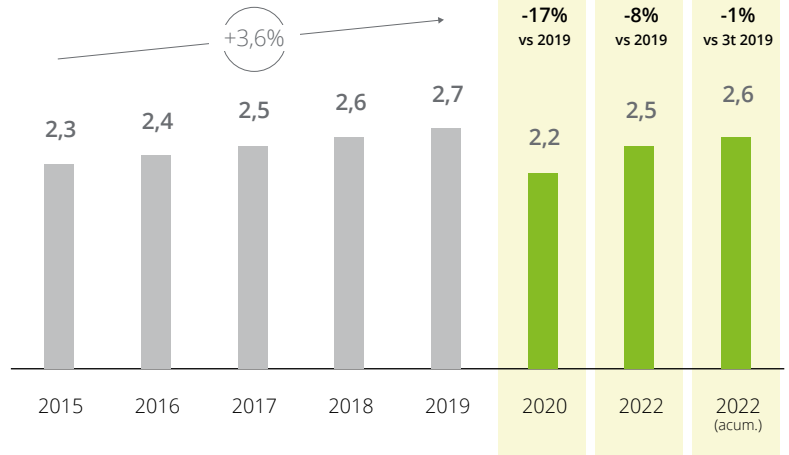
Evolución de la llegada de turistas internacionales a España (Millones)



Evolución del PIB turístico (Miles de M€)



Evolución del empleo turístico (Millones)



12. Exceltur, *Valoración turística empresarial del año 2022 y expectativas en 2023*, Enero 2023.
 13. DATAESTUR, *Empleo turístico según la Encuesta de Población Activa*, se considera la media anual de los cuatro trimestres de 2022 sobre la media de ocupados en España en 2022.
 14. Organización Mundial del Turismo (2023). Datos disponibles a tercer trimestre de 2022 para el resto de países, estimaciones realizadas aplicando la variación trimestral en 2019.

Nota: para el empleo turístico, se tiene en cuenta la media anual en 2022 del primer, segundo y tercer trimestre según EPA.
 Fuente: OMT, Turespaña, INE, Exceltur *Valoración turística empresarial del año 2022 y expectativas en 2023* (Enero 2023); Monitor Deloitte.

1.2. Impacto económico y social del sector turístico en España

El desarrollo del turismo se extiende también a toda la actividad económica, trayendo consigo una mayor **inversión en otros sectores**, y en el desarrollo de empresas proveedoras de servicios y/o suministros, que, a su vez, generan puestos de trabajo indirectos y nuevos gastos de inversión.

El **impacto indirecto** de la producción turística alcanzó los 102,1 mil millones de euros en 2019, sobre una producción turística total (directa e indirecta) de 233,6 mil millones de euros (10,5% de la producción nacional total)¹⁵. La aportación del sector turístico es aún mayor en **términos de ocupación**. En 2022, el número de ocupados en el sector alcanzó los c.2,6 millones (12,9% del total de ocupados en España)¹⁶, equiparando niveles prepandemia (-1% en 2022 vs 2019).

Es importante resaltar que además de un efecto económico, el turismo tiene un papel muy relevante en la consolidación por su **contribución al empleo** de mujeres y jóvenes menores de 30 años, empleando a 53% de mujeres, +6p.p. por encima de la media española y 21% de jóvenes menores de 30 años, +7p.p. por encima de la media española¹⁷.

El impacto del turismo a nivel económico y social se refleja también en el impulso de la economía local, habiendo cada vez más empresas turísticas y favoreciendo su desarrollo por medio de colaboraciones, alianzas y acciones concretas para el apoyo de productores y proveedores locales. Las reducidas barreras de entrada del sector turístico y las altas oportunidades de emprendimiento dentro del mismo han facilitado la actual presencia de más de más de 400 mil PYMES¹⁸, suponiendo un factor clave para las economías locales. Si bien, presentan una estructura fragmentada con retos importantes en escala y eficiencia.

Según datos de la Cámara de Comercio de España (2019)



Cada euro de producción turística genera **1,78€** en el total de la economía



Cada empleo en turismo genera **1,75 empleos** en el total de la economía

Adicionalmente, el sector turístico viene desempeñando un papel central en la lucha contra el reto demográfico y en mantener la economía y población **en entornos rurales**, gracias a la actividad generada por las personas que los visitan. La reconversión de casas como alojamientos turísticos, la inversión en la conservación y restauración del patrimonio histórico, cultural y natural, la apuesta por fórmulas de turismo activo y la comunicación de elementos culturales, como las fiestas populares; han incorporado a los lugares con riesgo de despoblación un elemento de dinamización económica y demográfica. Solo la red de casas rurales que existe en España está presente en más de 4.700 municipios¹⁹, más de la mitad de los municipios que componen la geografía española, siendo un recurso clave en el apoyo a la España rural.

15. Cámara de Comercio de España (abril 2021): *Impacto de la actividad turística en la Economía española*. La producción turística no puede equipararse al Producto Interior Bruto, suponiendo este último un 12,4% del total de España en 2019.

16. Información de Turespaña (*Empleo en Turismo Tercer Trimestre 2022*). Se incluyen los ocupados en empresas del sector turismo (códigos CNAE 2009: 55, 56,491, 493, 501, 503, 511, 522, 791, 7711, 7734, 7735, 7990, 900, 910, 931, 932). De este modo, supone una infraestimación (no considera empleados de empresas ajenas al sector con potencial actividad turística o impacto indirecto en el sector) y una sobrestimación (considera todos los empleados de empresas turísticas en base a códigos CNAE 2009).

17. INE, *Encuesta de Población Activa*, datos a 2019.

18. Exceltur (2020) *Informe sobre la contribución social del sector turístico español*.

19. Instituto de Estadística INE.



2

Retos estructurales que amenazan una pérdida de competitividad

A pesar de la importancia y crecimiento del turismo en España y la recuperación frente a la crisis, el sector turístico se enfrenta a un conjunto de retos estructurales que suponen un desafío para compañías e instituciones del sector y amenazan con una pérdida de competitividad frente a otros destinos.

Cuadro 3. Retos y principales indicadores del turismo en España



DEMANDA SOCIAL DE UN MODELO TURÍSTICO SOSTENIBLE

#3 país de Europa en emisiones sector alojamiento y restauración (en términos absolutos)

#32 global en sostenibilidad (Foro Económico Mundial)



ALTA ESTACIONALIDAD Y LOCALIZACIÓN

c.45% del turismo concentrado en los meses de julio - septiembre Reino Unido, Alemania y Francia suponen más del 50% del turismo

c.40% del turismo es de sol y playa



EVOLUCIÓN HACIA TURISMO DE MAYOR VALOR

Reducción del gasto medio por turista en c.15% desde 2010-19

Planta hotelera desactualizada, con 9,5 años de media

Reducción de la inversión en transporte (-2,7% TACC 2015-2019)



TEJIDO EMPRESARIAL DEBILITADO

c.90% de las empresas del sector con menos de 10 empleados

60% de los cierres en alojamiento y restauración en 2020 de empresas con menos de 10 empleados



NECESIDAD DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

#26 global en índice de preparación TIC

Menos del 1% de las empresas del sector de alojamiento y restauración invierte en I+D



DIFICULTAD DE RETENCIÓN Y CAPTACIÓN DE TALENTO

c.13% del empleo en España pertenece al sector turístico

Tasa de temporalidad +6 p.p. vs media española

Déficit de mano de obra (1 de cada 8 empleados)



AUSENCIA DE ESTRATEGIA TRANSVERSAL Y COORDINADA

Multitud de asociaciones turísticas por subsegmento y geografía

#22 global en promoción del turismo por sector público y privado (Foro Económico Mundial)

2.1. Demanda social de un modelo turístico sostenible

Se calcula que entre el 8-11% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero se deben a actividades del sector turístico²⁰ (de las cuales se estima que más del 50% proviene del transporte²¹), y se prevé que esta cifra se duplique para 2050 con el auge de viajeros internacionales.

Si bien, la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT) y el Consejo Mundial de Viajes y Turismo se comprometieron en 2021 con la "Declaración de Glasgow sobre la Acción Climática en el Turismo" a reducir a la mitad las emisiones del turismo para 2030 y a eliminarlas hasta

prácticamente cero para 2050. Del mismo modo, el gobierno de España mediante el Acuerdo de París de 2015 se adhirió conjuntamente a 196 países para reducir sus emisiones y combatir el cambio climático.

Paralelamente a los compromisos gubernamentales, se observa una paulatina evolución del comportamiento del consumidor. El 61% de los viajeros a nivel mundial se plantea viajar de forma más sostenible en el futuro, y el 83% considera prioritaria la sostenibilidad en el turismo²². A nivel europeo, el 82% de los ciudadanos europeos apoyan el turismo sostenible, mediante el fomento del consumo local, la movilidad sostenible, el impacto social o la protección de la naturaleza²³.

20. Organización Mundial del Turismo (OMT), *A Net Zero Roadmap for Travel and Tourism*, Noviembre 2021 y Skift Research, *Sustainability in Travel 2021: Quantifying Tourism Emissions for Destinations*, 2021. El informe estima que c.11% del total de gases de efecto invernadero en 2019 a nivel mundial procedía del turismo.

21. Manfred Lenzen et al., *The carbon footprint of global tourism*, 2018 y Organización Mundial del Turismo (OMT), *Transport-related CO2 Emissions of the Tourism Sector*, 2019.

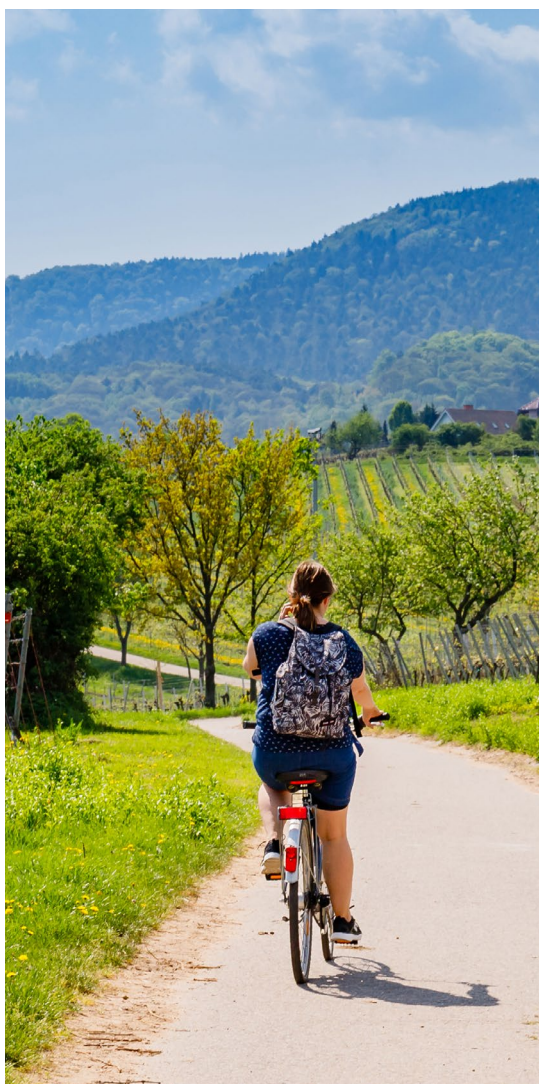
22. Organización Mundial del Turismo (OMT), *A Net Zero Roadmap for Travel & Tourism*, Noviembre 2021

23. Eurobarometer (2021)

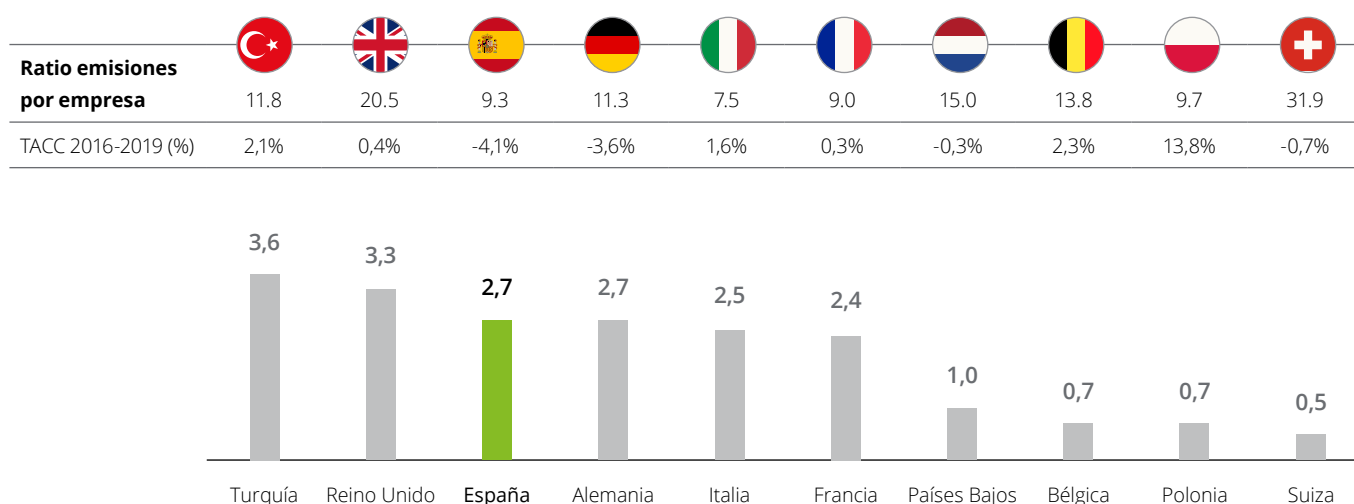
Promover España como destino sostenible, protegiendo y conservando los valores naturales, culturales y patrimoniales, se ha convertido en algo fundamental para la sostenibilidad y el desarrollo del turismo. Sin embargo, la creciente concienciación social para asegurar la sostenibilidad del turismo y respeto al medioambiente (cero emisiones, contaminación visual/estética) es uno de los aspectos en los cuales España tiene un mayor espacio para el desarrollo.

Según el informe “Travel and Tourism Development Index 2021”, nuestro país ocupa la posición 32 del ranking mundial en materia de sostenibilidad²⁴. No obstante, España ha reducido las emisiones de CO₂ en más del 4% anual en los últimos años (ver Cuadro 4) y se sitúa entre los países europeos con menor ratio de emisiones por empresa en el sector de Alojamiento y Hostelería en 2019.

De este modo, se presenta la oportunidad para impulsar el turismo sostenible, a través de la definición de una estrategia coordinada en este ámbito, potenciando iniciativas, en torno a la promoción de la economía local, el uso de energías renovables para reducir la huella de carbono del sector o la inversión en innovación y tecnologías inteligentes.



Cuadro 4. Top 10 países europeos emisores de CO₂ en Alojamiento y Restauración (millones de Tn; 2019)



Nota: se excluyen los años posteriores a la pandemia (2020 y 2021) para reflejar la realidad turística previa a la misma.

Fuente: Eurostat (Air emissions accounts by NACE Rev. 2 activity) para el sector Accomodation and Food Service Activities; OCDE; Monitor Deloitte.

24. Foro Económico Mundial (WEF), *The Travel & Tourism Development Index 2021 dataset*, Mayo 2022. El subíndice *Travel and Tourism Sustainability* está basado en tres parámetros: sostenibilidad ambiental, resiliencia y condiciones socioeconómicas y demanda turística (p.ej., volatilidad, impacto de la demanda)

2.2. Alta estacionalidad y concentración geográfica

La concentración de la demanda, geográficamente o temporalmente en determinadas épocas del año, se origina por factores naturales (clima, presencia de zonas costeras, proximidad geográfica con mercados emisores...), por periodos vacacionales, eventos en destino (fiestas locales, tradiciones...) o proximidad cultural o de idioma.

Una alta dependencia de mercados emisores o destino, así como de determinados periodos estacionales, puede impactar de forma negativa al sector, dando lugar a una potencial inestabilidad de

demanda y precios. Esto puede provocar una pérdida de rentabilidad, ineficiencias en infraestructura turística, incrementos en la temporalidad del empleo o potenciales riesgos frente a crisis puntuales tanto en mercados emisores como destino.

España, a pesar de situarse en posición de liderazgo a nivel mundial en términos de recepción de turistas, se enfrenta a dichos retos debido a la alta estacionalidad y dependencia del turismo de sol y playa y a la concentración de mercados emisores y destino, que se unen a una percepción de España como destino "low-cost" para los turistas internacionales.

Características que dificultan la sostenibilidad del sector a futuro



ESTACIONALIDAD

Según datos de FRONTUR (2016-2019) el motivo principal de viaje de los turistas internacionales es ocio y vacacional (c.87%) frente al 6% de viajes por motivos de negocio y un 7% de otros motivos (cultura, educación, etc.). En 2019, más del 45% del total de los turistas que viajaron a España en 2019 se concentró en los meses de junio a septiembre



CONCENTRACIÓN DE DESTINOS

Más del 80% del turismo en 2019 se concentró en Comunidades Autónomas en zonas costeras (Cataluña, Baleares, Canarias, Andalucía y Comunidad Valenciana), con un turismo principalmente vacacional (**ver Cuadro 5**). Estas CCAA presentan además una alta dependencia del sector, suponiendo más del 10% del PIB en todas ellas. Entre las principales Comunidades Autónomas destino, solo destaca la Comunidad de Madrid (9% del total de turistas), mostrando un turismo menos estacional y mercados emisores alternativos al total del país










CONCENTRACIÓN DE MERCADOS EMISORES

Sólo Reino Unido supuso en 2019 más del 20% del total de turistas en nuestro país, siendo el principal mercado de origen en tres de las seis CCAA con mayor afluencia de turistas (c.90% del total), seguido de Alemania (13%) y Francia (13%)

Estas estadísticas reflejan la necesidad de que España trabaje en la promoción de destinos alternativos, diversificando la oferta (turismo cultural, gastronómico o de negocios como alternativas al sol y playa) y el uso de la amplia infraestructura turística existente (p.ej., estaciones de esquí, hoteles) para fomentar experiencias turísticas como el turismo

concienciado con el medioambiente, el rural y el cultural. Asimismo, se genera la oportunidad de potenciar el modelo turístico de sol y playa en distintos mercados origen (p.ej., EE.UU. o Canadá), mediante una promoción diferenciada y segmentada en temporada media-baja.

Cuadro 5. Principales indicadores del turismo por CCAA y total España (2019)

INDICADORES								RESTO
	ESPAÑA	CATALUÑA	BALEARES	CANARIAS	ANDALUCÍA	COMUNIDAD VALENCIANA	COMUNIDAD DE MADRID	
Volumen de turistas (millones; 2019)	83,5	19,4	13,7	13,1	12,0	9,5	7,6	8,1
Cuota sobre total (%; 2019)	100%	23%	16%	16%	14%	11%	9%	10%
PIB turístico sobre total PIB CCAA (%; 2019)*	12,4%	c.12%	41,3%	33,0%	13,1%	15,5%	6,1%	n/a
Ratio volumen de turistas sobre población (%; 2019)	1,8	2,5	11,9	6,1	1,4	1,9	1,1	0,5
Estacionalidad Concentración jun-sept (%)	45%	46%	63%	30%	44%	47%	33%	47%
Gasto medio diario (€; 2019)	155	197	162	150	124	108	271	-
Motivo de viaje principal (%; 2019)	Sol y Playa (40%)	Ocio (60%)	Sol y Playa (74%)	Sol y Playa (92%)	Ocio (36%) y cultura (33%)	Sol y Playa (45%)	Cultural (50%)	-
Principal mercado de origen (% s/total; 2019)	Reino Unido (22%)	Francia (21%)	Alemania (33%)	Reino Unido (37%)	Reino Unido (25%)	Reino Unido (25%) (30%)	EE.UU. (11%), Italia (9%)	-

Nota: datos no disponibles a 2022, se tiene en cuenta el último año previo a la pandemia.

* Dato de Cataluña por Hosteltur en base a la Conselleria; Andalucía por informe de la Junta de Andalucía, y Madrid por la Dirección General de Estadística de la Comunidad de Madrid (datos provisionales en base a la Cuenta Satélite del Turismo). Resto de CCAA por informe de IMPACTUR año 2020.

Fuente: INE, FRONTUR, EGATUR, Turespaña; Hosteltur, Junta de Andalucía (*Balance del año turístico en Andalucía Año 2019*); Dirección General de Estadística de la Comunidad de Madrid; Monitor Deloitte.

2.3. Evolución hacia un turismo de mayor valor

Incrementar la rentabilidad del turismo es clave para el crecimiento y sostenibilidad del mismo. Esta transición a un modelo turístico menos masificado y más centrado en **diferenciar el servicio al viajero y maximizar los ingresos** presenta oportunidades en todos los eslabones de la cadena de valor, mediante el desarrollo de experiencias turísticas diferenciales y únicas para el viajero (p.ej., servicios *premium* en plataformas de reserva y aerolíneas, programas VIP de lealtad de compañías hoteleras, etc.).

Sin embargo, y en línea con el punto anterior, la alta estacionalidad y concentración geográfica del turismo en nuestro país pueden afectar a la rentabilidad del mismo. Según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), nuestro país vio reducido su gasto medio por turista internacional en c.15% en el periodo 2010-2019²⁵.

En España, **Reino Unido, Francia, y Alemania** suponen más del 50% de los visitantes internacionales. Sin embargo, se sitúan entre los países con menor gasto medio diario y con mayor tendencia al turismo de sol y playa, comeditizando la propuesta actual del país (**ver Cuadro 6**).

En el caso del turismo procedente de **Asia**, con un crecimiento mayor que el global (c. 7% TACC 2000-2019 vs 5%), España se sitúa por detrás de otras potencias europeas. Datos previos a la pandemia señalaban que, por cada turista asiático que viajó a nuestro país, 2,4 viajaron a Francia, 1,7 a Reino Unido y 1,5 a Alemania²⁶. Esta región supone una gran oportunidad para nuestro país, debido a un mayor gasto medio y un turismo más focalizado a la cultura y visita de ciudades.

Además, la **planta hotelera** en España, cara visible de nuestra oferta y el principal alojamiento del

25. Organización Mundial del turismo (OMT), *Inbound Tourism Country Profiles*, datos 2010-2019. Se tiene en cuenta el indicador *Inbound receipts per arrival* (USD). Dato base de Balanza de Pagos, no considera transporte internacional. Tipo de cambio fijo a 0,89 USD/EUR (2019) por Economist Intelligence Unit.

26. Organización Mundial del turismo (OMT), *International Tourism Highlights*, 2020. Turismo por mercado emisor a nivel regional por Organización Mundial del Turismo, *Inbound arrivals by region, East Asia and the Pacific*, datos a 2018, últimos disponibles.

turismo internacional, presenta riesgos evidentes de obsolescencia (9,5 años de media desde la última apertura o reforma) y no es sostenible a nivel medioambiental, con menos del 1% de la planta certificada en sostenibilidad²⁷.

Desarrollar un modelo de turismo sostenible exige promover un turismo rentable, maximizando los ingresos por turista y poniendo foco en aquellos mercados con un mayor gasto medio mediante la implementación de políticas coordinadas y campañas de atracción y retención de los mismos. Asimismo, implica invertir en la renovación y reposición de activos turísticos para incrementar el valor añadido de los mismos y su sostenibilidad a futuro, promoviendo la transición a un modelo en línea con las políticas europeas de transición ecológica.

2.4. Tejido empresarial debilitado

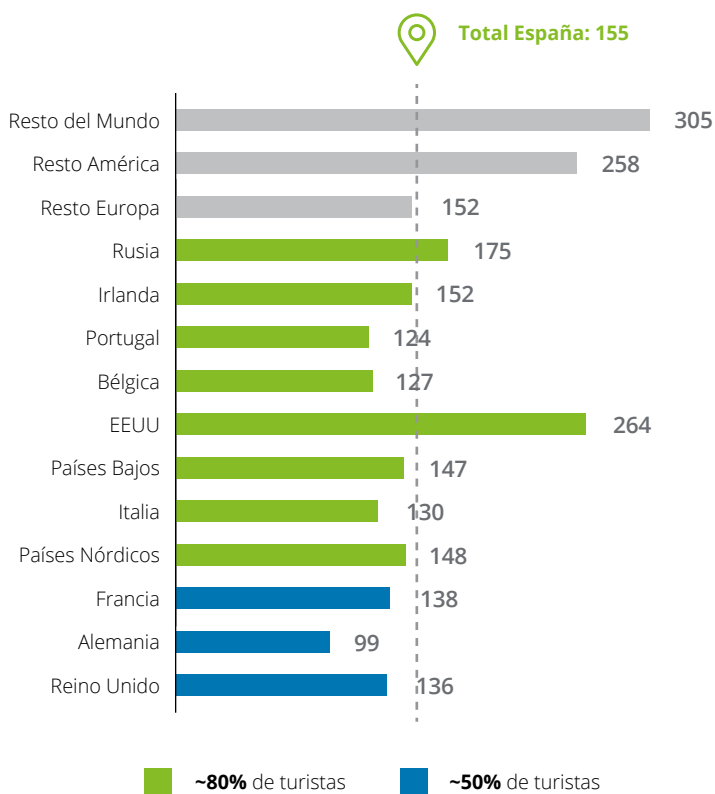
En la cadena de valor del sector turístico intervienen múltiples agentes, desde plataformas de reserva, agencias y turoperadores e intermediarios hasta restaurantes o alojamientos y otros agentes. La alta división en la cadena de valor, sumado a una alta fragmentación del tejido empresarial, supone un riesgo para la definición e implementación de estrategias transversales.

Ante el aumento de la incertidumbre macroeconómica y la presión financiera en las empresas, sumado al objetivo común de aportar un valor diferencial y generar ventajas competitivas, muchos agentes han optado por la integración vertical y consolidación a través de adquisiciones o alianzas, pudiendo mejorar la rentabilidad y la experiencia del consumidor.

Esta tendencia al alza se observa en un mayor crecimiento de las operaciones de M&A en Europa, con un crecimiento anual pese la crisis de 2020 del 29% (ver Cuadro 7). Dentro del territorio español, el crecimiento ha sido del c.14%²⁸.

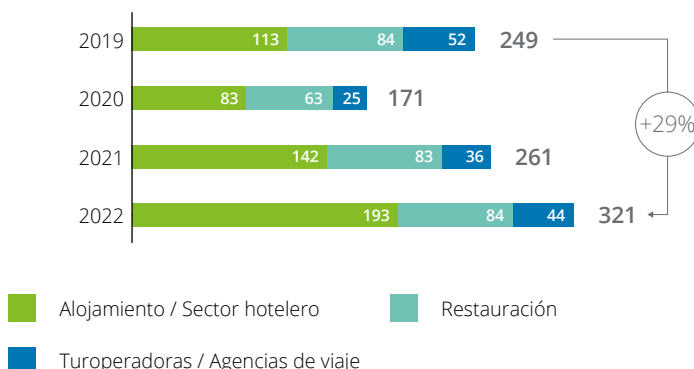
El sector del turismo en España presenta, no obstante, carencias en su tejido productivo. El sector está altamente fragmentado, conformado en c.90% por empresas con menos de 10 empleados²⁹. Así, en 2020, más del 60% del total de cierres de empresas de hostelería y turoperación se dio en empresas con menos de 10 empleados³⁰.

Cuadro 6. Gasto medio diario del turista internacional en España por país/región de origen ordenado según peso sobre total (€, 2019)



Fuente: INE, Análisis Deloitte

Cuadro 7. Volumen de operaciones de M&A en alojamiento, restauración y agencias en Europa (2019-2022)



Fuente: Mergermarket (M&A en los sectores de Accommodation, Travel/ holidays/tour operators y Restaurants/Pubs en Europa) para targets; Monitor Deloitte.

27. Deloitte, *La recuperación del sector hotelero, elemento tractor de la economía España*, 2021

28. Mergermarket, datos a 2022. Se tienen en cuenta las operaciones cuyo target son empresas españolas

29. Instituto Nacional de Estadística (INE), 2019.

30. Instituto Nacional de Estadística (INE), datos a 1 de enero de 2020 vs 1 de enero de 2021. Se tienen en cuenta los códigos CNAE 55, 56 y 79, con una reducción en número de empresas de 9.9mil.

Especialmente en el sector hotelero encontramos una gran fragmentación (el 65% de la planta hotelera corresponde a propietarios independientes). Esta diversidad y fragmentación empresarial apoya la creación de productos y servicios turísticos muy diferenciados a la vez que limita la capacidad para alcanzar eficiencias y economías de escala y de inversión tecnológica y en innovación.

Esta situación actualmente se encuentra evidenciada con el cierre de cerca de 900 cierres de hoteles en 2020-2022³¹, la aparición del reciente conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, la creciente inflación (+c.8,5% en 2022³²), el aumento del endeudamiento de las empresas del sector y una importante presión sobre la estructura de costes de las mismas.

La situación actual del tejido empresarial español, unida a las dificultades macroeconómicas de los últimos años, puede suponer un reto para la sostenibilidad del país a futuro, aún mayor considerando el importante peso del sector del turismo tanto a nivel económico como de empleo en España. De este modo, se presenta una oportunidad de consolidación del turismo, mediante alianzas estratégicas o de integración, para impulsar un tejido empresarial fortificado ante potenciales retos y crisis futuras.

2.5. Necesidad de transformación digital

El creciente desarrollo **tecnológico** ha dotado de mayores oportunidades tanto a la oferta (buscadores, agregadores, agencias online, plataformas colaborativas, etc.) como a la demanda (mayor acceso a la información, viajes compartidos, mayor oferta de experiencias, etc.). Se estima que un 85% de los viajeros emplea sus smartphones en los trayectos de viaje, 97% de los Millenials comparten fotos de estos en redes sociales y el 80% de viajeros usan WiFi público a lo largo de sus viajes³³.

“Se estima que un 85% de los viajeros emplea sus smartphones en los trayectos de viaje”

Además, la tecnología está generando un rango de **experiencias virtuales** cada vez más completo. Esto se ve evidenciado en el uso de VR/AR³⁴, videojuegos o avatares, donde los consumidores pueden cubrir sus necesidades de vivir experiencias sin salir de casa.

A día de hoy, la tecnología se presenta por tanto como una oportunidad de generar nuevas experiencias complementarias a los negocios “core” a lo largo de todo el viaje. Por ejemplo, los consumidores ya disfrutan de conciertos inmersivos, tours virtuales, visitas en remoto a museos y otras experiencias habilitadas por este tipo de visores de realidad aumentada, aunque aún en pequeña escala.

Estas nuevas experiencias virtuales pueden ayudar al viajero en la toma de decisiones a la hora de escoger destino y fomentar las experiencias turísticas de mayor duración frente a una experiencia más corta potencialmente virtual (p.ej., visitas a museos, conciertos).

A pesar de avances tanto a nivel público como privado, nuestro país presenta un amplio recorrido en la adopción de nuevas tecnologías, situándose en 7ª posición en el ranking de los 10 principales países receptores de turismo por índice de preparación TIC, y 26º a nivel global (2022)³⁵, por detrás de Alemania (8º), Reino Unido (12º) o Francia (16º). Nos situamos además por debajo de la media europea en uso de TIC en empresas turísticas (12,7% en el índice de Intensidad Digital de Eurostat vs 17,7% media UE en 2022)³⁶, demostrando el recorrido de mejora que presenta el sector.

31. Instituto Nacional de Estadística (INE), *Encuesta de Coyuntura Económica*, se tiene en cuenta la media de hoteles abiertos en 2022 vs 2019.

32. INE (2022 Diciembre) y Bankinter.

33. MOCA, *Transforming Tourist Destinations with Artificial Intelligence*, 2020.

34. VR / AR: *Virtual Reality* (Realidad Virtual) / *Augmented Reality* (Realidad Aumentada).

35. Portulans Institute, University of Oxford and Saïd Business School, *Network Readiness Index*, 2022.

36. Eurostat, *Digital Intensity by NACE Rev.2 activity*, 2022. Se tiene en cuenta el sector “Accommodation and food service activities”. Este indicador considera solo empresas con más de 10 trabajadores.



A esto se suma la limitada capacidad de inversión en tecnología e innovación debido a la fragmentación del tejido empresarial y por el tamaño de las empresas turísticas explicado previamente (ver Cuadro 8), poniendo en riesgo la competitividad de España como destino turístico en un entorno en el que el consumidor cada vez es más exigente y está más conectado.

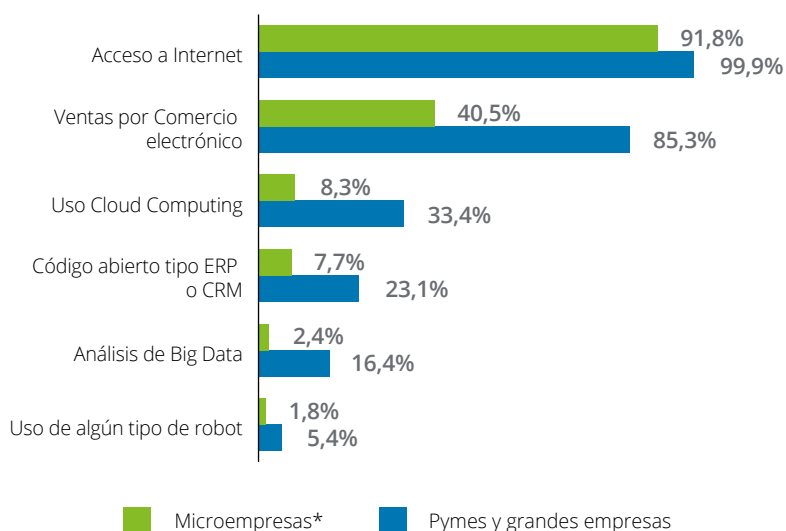
La digitalización supone una vía de adaptación, personalización y fidelización del viajero, siendo claves los datos para la personalización de la experiencia a lo largo del Customer Journey de los viajeros, en el que se producen un número creciente de interacciones.

2.6. Dificultad de retención y captación de talento

El turismo desempeña un papel muy relevante en el empleo a nivel global, generando alrededor del 10% del empleo mundial en 2019, uno de cada diez puestos de trabajo. El empleo turístico tiene además importantes implicaciones sociales, empleando prácticamente el doble de mujeres que otros sectores, una gran proporción de empleados jóvenes, así como numerosos empleos para trabajadores con mayor dificultad de acceso al mercado laboral.

En nuestro país, el peso del empleo turístico supera la media global, siendo una palanca fundamental de generación de puestos de trabajo para la economía española, con más de 2,6 millones de empleados en el sector en 2022 suponiendo 12,9% del total de ocupados en el país según la Encuesta de Población Activa³⁷. La tasa de paro del sector en el tercer trimestre de 2022 se encuentra 1,7 p.p. por debajo del tercer trimestre de 2019.

Cuadro 8. Grado de uso de las tecnologías en el sector hotelero y viajes (%; 2019)



* Se clasifican como microempresas aquellas con menos de 10 trabajadores.
Fuente: ONTSI, Tecnologías habilitadoras digitales en España, 2019.

“La alta tasa de temporalidad (+6 p.p. frente a la media española en 2022), el alto número de empleos parciales (+9 p.p.) o el menor nivel de formación del sector (-14 p.p. en ocupados con formación superior) suponen un reto para la economía española”

37. DATAESTUR, *Empleo turístico según la Encuesta de Población Activa*, se considera la media anual de los tres primeros trimestres de 2022 sobre la media del total de ocupados en España durante el mismo periodo.

El sector turístico posee una importante capacidad de generación de empleo, que se ve reflejada en una mayor integración laboral de determinados grupos de población (mujeres, jóvenes, etc.), la presencia en localidades de reducido tamaño, disposición geográfica a lo largo de todo el territorio español, oportunidades de movilización geográfica o los incrementados esfuerzos por generar un empleo más estable en el país (Fondos Next Generation para el impulso del turismo, iniciativas dentro de planes nacionales focalizadas en el empleo, etc.).

Sin embargo, la alta tasa de temporalidad (+6 p.p. frente a la media española en 2022), el alto número de empleos parciales (+9 p.p.) o el menor nivel de formación del sector (-14 p.p. en ocupados con formación superior) suponen un reto para la economía española (ver Cuadro 9), que ocupa además la 38ª posición a nivel mundial en calidad del empleo turístico³⁸.

A pesar de una reducción de la temporalidad o el empleo parcial en los últimos años, esta situación ha impulsado a algunos profesionales del mismo a emplearse en otros sectores, beneficiados por la pandemia, especialmente logística y distribución. A su vez, la automatización de los procesos puede dar lugar a una potencial reducción del número puestos de trabajo, principalmente aquellos más automatizados o de menor nivel formativo. De este modo, es necesario reforzar los puestos de mayor nivel formativo y técnicos, para fomentar la sostenibilidad del empleo turístico del país.

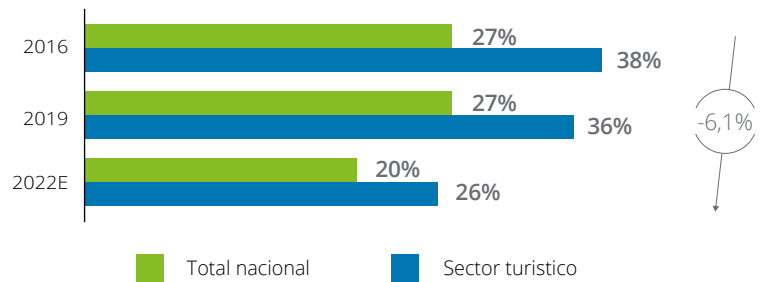
Poner foco en impulsar el empleo turístico en España mediante el desarrollo de políticas para la atracción, profesionalización y retención del talento, puede ayudar a hacer frente a la potencial pérdida de talento y a fomentar el empleo sostenible en el sector.

2.7. Ausencia de estrategia transversal y coordinada a nivel nacional

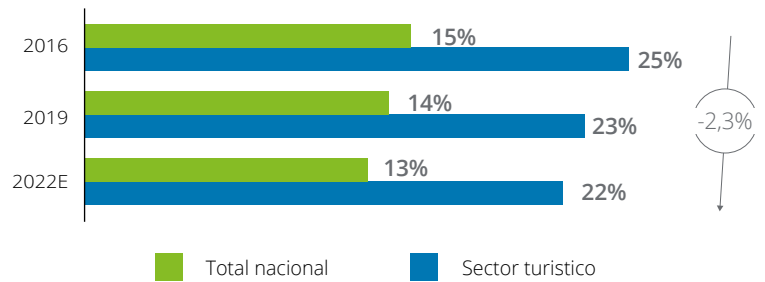
La coordinación y organización de los distintos players tanto a nivel internacional, nacional o local puede afectar enormemente a la sostenibilidad del turismo. El papel del sector público y privado en el turismo es por tanto muy relevante a lo largo de toda la cadena de valor del sector (aeropuertos, ordenación territorial, carreteras, infraestructuras...) para la elaboración e implementación de políticas turísticas e iniciativas que conforman el modo de actuación del mismo.

Cuadro 9. Indicadores del empleo en España (%; 3T 2016 – 3T 2022)

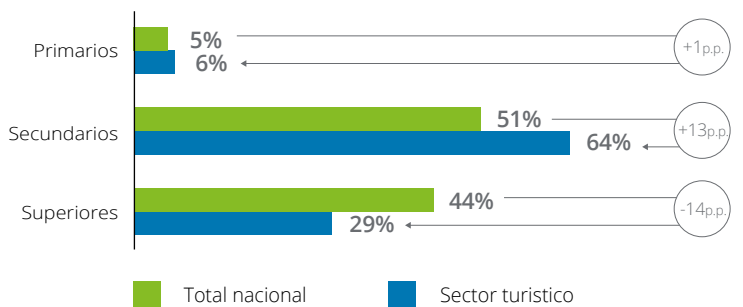
Tasa de temporalidad del turismo vs media nacional (%; 3T 2016 - 2T 2022)



Tasa de empleo parcial del turismo vs media nacional (%; 3T 2016 - 2T 2022)



Ocupados por nivel de formación en el sector turístico (%; 3T 2019)



Nota: Datos de ocupados por nivel de formación no disponibles a 2022.

Fuente: Turespaña (Empleo en Turismo por Encuesta de Población Activa); Monitor Deloitte.

38. Foro Económico Mundial (WEF), *The Travel & Tourism Development Index 2021 dataset*, Mayo 2022. Se tiene en cuenta el indicador *Human Resources and Labour Market*, que mide la calidad y dinamismo del empleo y la productividad mediante 9 parámetros.

En España, el sector turístico supone más del 12% del PIB nacional, sin embargo, no existe un liderazgo coordinado en la definición y desarrollo de las políticas turísticas, lo cual dificulta la creación y persecución de una estrategia común en un momento clave debido a la continua sofisticación y complejidad del sector. Esto se ve reflejado tanto a nivel público, actualmente atomizado en estrategias definidas a nivel autonómico y municipal; como a nivel privado, con un alto número de asociaciones turísticas en todos los niveles y subsegmentos (**ver Cuadro 10**). Así, el Foro Económico Mundial nos sitúa en 2021 en la posición 22 en el ámbito de promoción del turismo por el sector público y sector privado³⁹.

Asimismo, son necesarias nuevas políticas en movilidad y transporte, actividad directamente relacionada con el sector turístico y de los viajes. La movilidad está experimentando una profunda transformación (p.ej., Smart Cities, vehículos conectados, conducción autónoma...); sin embargo, la inversión en infraestructura de transporte ha decrecido en los últimos años (-0.3% TACC 2017-19) frente a la tendencia positiva de países europeos (+7,3% en Francia, +10% en Alemania)⁴⁰.

En los últimos años, principalmente fruto de la pandemia en 2020, se han desarrollado estrategias focalizadas en la recuperación del turismo post-COVID y la resiliencia del sector a futuro (p.ej., *Plan de Modernización y Competitividad del Sector turístico, 2021*; *Plan de impulso del sector turístico: Hacia un turismo seguro y sostenible, 2020* o *Estrategia de Turismo Sostenible España 2030*, en curso). Fomentar la creación de nuevos planes y estrategias turísticas conjuntas es fundamental para la sostenibilidad del turismo y su transformación a futuro.

Para poder asegurar la sostenibilidad del turismo en España se deben abordar las necesidades y los objetivos de manera integral y ello requiere la colaboración de todos los sectores involucrados en el turismo, elaborando una visión común y objetivos coordinados. Diseñar mecanismos de cooperación público-privada tiene un gran potencial para lograr mayores consensos, recursos

Cuadro 10. Asociaciones turísticas en España por subsegmento

SUBSEGMENTO	EJEMPLOS DE ASOCIACIONES
Generalistas	ICTE , Instituto para la Calidad Turística EXCELTUR , Alianza para la Excelencia Turística AEPT , Asociación Española de Profesionales del Turismo Invat-tur , Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas
Hoteles	CEHAT , Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos AEHM , Asociación Empresarial Hotelera de Madrid FEHIF , Federación Empresarial Hotelera de Ibiza y Formentera
Agencias de viaje	FETAVE , Federación Empresarial de Asociaciones Territoriales de Agencias de Viajes Española ACAve , Associació Catalana d'Agències de Viatges Especialitzades ASAVAL , Asociación de Agencias de Viajes de Almería
Transporte	AECA , Asociación Española de Compañías Aéreas Alicante Cruise & Tourism
Otros tipos de turismo	AEE , Asociación Española de Enoturismo ASETUR , Asociación Española de Turismo Rural Asociación Turismo Deportivo CostaBlanca

Fuente: Prensa especializada en el sector; Monitor Deloitte.

y compromisos recíprocos para desarrollar nuevos productos o centrarse en nuevos mercados, gestión integral de destinos y puesta en marcha de estrategias de marketing y comunicación.

Adicionalmente, esta colaboración supone un mecanismo de defensa ante potenciales shocks futuros (p.ej., pandemia COVID-19), mantenerse a la vanguardia de la digitalización, apoyar la descarbonización y promover la transformación estructural hacia la construcción de un turismo más fuerte y sostenible. En general, la colaboración permitiría establecer criterios homogéneos para enfrentarse a los nuevos retos y tendencias que se presenten al sector.

39. Foro Económico Mundial (WEF), *The Travel & Tourism Development Index 2021 dataset*, Mayo 2022. Se tiene en cuenta el ranking para el sexto pilar del índice *Prioritization of Travel and Tourism* que mide la medida en que el gobierno y los inversores promueven e invierten activamente en el desarrollo del turismo mediante 5 parámetros.

40. OCDE, *Inversión en infraestructuras de transporte*, 2022. Datos en euros. Incluye infraestructura ferroviaria, vial, aérea y marítima para economías seleccionadas.



3

Un plan para asegurar la sostenibilidad de España como destino desde un punto de vista medioambiental, social y económico

Los retos del sector turístico presentados, desde la alta concentración de destinos y mercados emisores, hasta las nuevas tendencias a nivel empresarial (consolidación, digitalización, empleo y cooperación) y a nivel consumidor (sostenibilidad, tecnología...) pueden resultar determinantes para la sostenibilidad del turismo en nuestro país.

Para hacer frente a dichos retos, Monitor Deloitte, en colaboración con CEOE, ha construido el **Plan Horizonte Sector Turismo**, un plan que nace desde las empresas y organizaciones de la CEOE con una visión holística e integradora del sector, de manera que tenga un impacto transversal en toda la cadena de valor. En él, se recogen medidas en torno a **tres ejes**: impulso de la demanda, transformación de la oferta y desarrollo de catalizadores.

El Plan no sustituye a la Estrategia de Turismo Sostenible 2030, si bien ambiciona a la movilización del sector hacia una agenda de transformación transversal y asentar las bases para la captura de resultados en el corto/medio plazo. A continuación, se detallan cada uno de los ejes del Plan, materializándose en un conjunto de palancas, de acuerdo con los ámbitos de acción propuestos.



IMPULSO DE LA DEMANDA

Emprender acciones que **incentiven** al viajero nacional e internacional a **elegir destino España**



Comunicación, promoción y comercialización de destinos



Fidelización del viajero



TRANSFORMACION DE LA OFERTA

Actualizar los activos actuales y desarrollar nuevos que mantengan a **España** como **referente y potencia** a nivel internacional como **destino turístico**



Identidad y posicionamiento de los destinos



Transformación y consolidación del tejido empresarial



Conexión de los destinos de España



Desarrollo y crecimiento sostenible de las experiencias



DESARROLLO DE CATALIZADORES

Construir las **capacidades y los mecanismos** necesarios para permitir y agilizar las **acciones a emprender en la demanda y la oferta**



Visión unificada y gobernanza colaborativa



Atracción de talento y equilibrio social



Consolidación del ecosistema tecnológico



Reformulación jurídica y administrativa

3.1. Impulso de la demanda

Comunicación, promoción y comercialización de destinos

El sector turístico está experimentando un proceso de transformación, evolucionando de un turismo centrado en la oferta de productos turísticos tradicionales a un turismo focalizado en el desarrollo de experiencias, desde la preparación del viaje hasta la valoración de la experiencia. Este proceso de transformación puede suponer para España una importante oportunidad para el desarrollo y comercialización de experiencias turísticas más completas, aprovechando los activos turísticos actuales del país.

España ofrece una **oferta turística completa al viajero**, con unos activos únicos para la atracción, retención y aumento de gasto, convirtiéndolo en un destino turístico único y referente a nivel mundial. Nuestro país cuenta con una de las mejores ofertas de alojamiento hotelero del mundo siendo el tercer país con mayores plazas en Europa⁴¹, junto con una oferta gastronómica única (primero en el mundo en establecimientos de hostelería per cápita –1 por cada 170 habitantes⁴²– y 5º en el mundo en número de restaurantes con estrellas Michelin en 2022). En el ámbito cultural, cuenta con una de las mejores propuestas culturales del mundo, siendo el 4º en el mundo en monumentos patrimonio de la UNESCO (2021), con 10% de museos más visitados a nivel mundial y líder mundial en el sector del turismo de eventos (MICE) por los premios World Travel Awards 2022 por tercer año consecutivo.

No obstante, resulta fundamental diseñar medidas y campañas de promoción que den a conocer la importante y variada oferta turística en España, tanto en mercados emisores como en los propios destinos. Se establecen dos líneas de actuación para impulsar una demanda turística segmentada mediante la comunicación y comercialización.

1. Promocionar “destino España” en los mercados emisores. Para prescribir la oferta turística del país, es necesario tanto el desarrollo de acciones diferenciadas y segmentadas en los mercados emisores objetivo (principalmente Norte América, Asia y Latinoamérica) que atraigan nuevos **perfiles de turista complementarios** al actual. Se proponen una serie de acciones para potenciar la oferta en estos mercados:

“Resulta fundamental diseñar medidas y campañas de promoción que den a conocer la importante y variada oferta turística en España”

- Posicionar la **riqueza de experiencias posibles** a través de la oferta turística española poniendo **foco en activos menos conocidos y complementarios** a los principales motivos de viaje actuales (p.ej., patrimonio histórico, gastronomía, eventos culturales)
- Reforzar la conexión con **turistas de mercados emisores estratégicos para España:** Norte América por el alto valor del mercado, Asia (Japón, Corea y China) por su potencial futuro o Latinoamérica por las conexiones históricas con la región
- Apalancar la presencia de **operadores turísticos españoles** en mercados estratégicos con capacidad de prescripción para fomentar la **promoción del destino España directamente en el origen**
- Hacer uso de la **red de más de 90 oficinas del ICEX** presentes en mercados estratégicos para generar mayor impacto

2. Impulsar la marca y experiencia España en destino. Así como es necesaria la promoción en mercados emisores, lo es también la promoción de **actividades en destino auténticas en nuestro país** que sirvan como reclamo para la llegada de nuevos turistas, con objetivo con el fin de convertir posibles consumidores en visitantes interesados en el destino, destacando principalmente:

- **Dar a conocer la riqueza de activos** de España en los **puntos de contacto con el turista** en su visita
- Impulsar **interrelaciones futuras con el turista** internacional más allá de su estancia (p.ej., venta de producto españoles después del viaje, como puede ser Queso Manchego, vinos)
- Diseñar **campañas y acciones promocionales** con una oferta de rutas turísticas conectadas que inciten al turista a **conocer diferentes zonas del país**

41. Eurostat Capacity of tourist accommodation establishments by NACE group, 2021.

42. INE (2021).

Fidelización del viajero

La crisis de la COVID-19 aceleró la digitalización en toda la economía, y reflejó así la necesidad de transformación tecnológica en las empresas. La venta online en agencias de viaje y turoperadoras en España alcanzó los 1,9 mil millones de euros en el segundo trimestre de 2022 y supuso el 10,2% del total de ventas online en España⁴³. En el sector turístico, la digitalización y nuevas tecnologías han transformado toda la cadena de valor, desde el uso de Big Data para el análisis de tendencias de consumo y viajes o el desarrollo de productos personalizados hasta el uso de e-commerce y métodos de pago digitales.

Por esta razón, es crucial transformar digitalmente tanto el sector en su conjunto como el destino, con foco en mejorar la experiencia del turista de principio a fin mediante la incorporación de nuevas tecnologías en todas las interacciones con el cliente y especialmente en lo relativo a la movilidad, y la consolidación de un modelo de inteligencia del turista propio.

1. Digitalizar el modelo de relación con el cliente.

El turista es actualmente un viajero conectado en todo momento a través de sus dispositivos. Esto afecta no solo al momento de selección de destino, sino a toda la experiencia (p.ej., valoración de destinos, selección de actividades en destino, etc.). Es por ello que el sector tiene la oportunidad de beneficiarse de los avances tecnológicos para potenciar la relación con este a través de nuevas plataformas digitales, promoviendo mejores experiencias de viaje:

- **Plataformas digitales.** Es necesario construir un ecosistema en el que los distintos agentes sean capaces de ofrecer una solución integrada al viajero teniendo toda la oferta turística y de transporte a su alcance y apostando por la tecnología como elemento de integración
- **Ecosistemas omnicanales** en los que el cliente pueda interactuar con las empresas de manera física o digital, manteniendo una experiencia única y homogénea, y ofreciendo amplitud de canales de atención para que el turista escoja la más conveniente en cada momento (p.ej., app, web, chatbot, físico)

- **Digitalización de los activos turísticos y procesos** en el sector mediante herramientas innovadoras que mejoren la experiencia del turista a lo largo de su "journey" (p.ej., domótica en alojamiento hotelero, automatización de procesos de reserva, experiencia digital de compra en agencia de viajes)

2. **Generar inteligencia del turista.** Existe un alto potencial para la aplicación de inteligencia artificial y Big Data en el ámbito turístico. Empresas del sector ya desarrollan estrategias comerciales y nuevas experiencias mediante análisis avanzados (p.ej., hábitos de consumo, gasto medio, movilidad, opiniones y valoraciones, etc.) y la consolidación de la información pormenorizada de los destinos.

Por tanto, el sector del turismo necesita desarrollar herramientas para disponer de información actualizada y completa del turista que permita mejorar y facilitar su experiencia de viaje, y que permita a los agentes del sector disponer de información ágil, actualizada y completa del perfil del turista en España. Han de definirse, por tanto, **mecanismos** para poner a disposición del sector la información del viajero, para el desarrollo de una oferta más personalizada que impulse España como destino, mediante la colaboración público-privada y definición de estrategias comunes en la materia.

Además, han de impulsarse campañas de Marketing Digital para promocionar el destino creando experiencias personalizadas y diferenciadas, generando así una oportunidad de incrementar la recurrencia de viajeros de mayor valor a través de la segmentación de las promociones y análisis de las necesidades y preferencias de estos viajeros.

43. CNMC Data *Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico por ramas de actividad*, actualizado 11 de enero, 2023.



3.2. Transformación de la oferta

Identidad y posicionamiento de los destinos

La creación de una identidad turística única es un desafío importante de cara a la diferenciación del destino frente al resto de opciones disponibles para el turista. Fortalecer la visibilidad, percepción y conocimiento de la marca e imagen del destino mediante la formulación de productos, mensajes y otras pautas que refuercen la identidad de España es clave para atraer nuevos turistas e incrementar el gasto de los turistas existentes.

El objetivo de estas acciones es que nuestro país sea percibido como un destino referente para los clientes, aumentando el poder de la marca "España" y otras grandes marcas del país, así como su reputación a nivel internacional. Impulsar este objetivo supone una oportunidad para responder a varios de los retos presentados para el sector, como la necesidad de atracción de un turismo de mayor valor, la demanda social de un modelo turístico sostenible o la reducción de la estacionalidad mediante la promoción de los diferentes tipos de turismo disponibles en cada época del año.

El desarrollo y potenciación de iconos turísticos permitiría posicionar a los activos y destinos turísticos españoles como referentes a nivel mundial para atraer nuevos turistas y fidelizar a los existentes. Algunas iniciativas que pueden desarrollarse en esta línea son:

- **Fomentar la inversión en "centros de distribución de excelencia"** para la reconversión de Patrimonio Nacional en activos turísticos únicos y diferenciales que se conviertan en destino de referencia a nivel mundial.

- **Publicitar los distintos tipos de experiencias de turismo** que ofrece España (p.ej., turismo de playa, esquí, rural, gastronómico) posicionándonos como referentes en cada uno de los segmentos de clientes interesados.
- **Monitorizar valoraciones y recomendaciones de viajeros** de activos turísticos clave para asegurar la calidad de las experiencias e identificar posibles áreas de mejora.

Transformación y consolidación del tejido empresarial

La situación actual del tejido empresarial español, unida a las dificultades macroeconómicas de los últimos años, supone un reto para la sostenibilidad del país a futuro. De este modo, se presenta una oportunidad de consolidación del turismo, y de transformar el sector mediante prácticas que impulsen la sostenibilidad en toda la cadena de valor, en la actualización de activos y en la adopción de nuevas tecnologías.

1. **Asegurar la sostenibilidad medioambiental en toda la cadena de valor.** El posicionamiento de España como referente mundial en destino de contribución medioambiental, así como el fomento de la sostenibilidad entre las empresas del sector supone una forma de diferenciación frente a otros destinos, con el potencial de atraer a los turistas que cada vez valoran más la sostenibilidad en sus viajes. Las iniciativas clave para desarrollar esta estrategia están basadas en los siguientes pilares:

- **Reducción del impacto medioambiental en la cadena de valor.** Es fundamental fomentar a través de incentivos las prácticas y acciones que impulsen la sostenibilidad de todos los agentes del sector turismo. Existen a día de hoy distintas acciones y ayudas públicas (p.ej., Fondos Next Generation) orientadas a impulsar las buenas prácticas medioambientales de los destinos turísticos, así como subvenciones destinadas a la instalación de autoconsumo, la sustitución de flotas por otras menos contaminantes, la renovación de las calderas, etc., que pueden ser de gran utilidad para impulsar la sostenibilidad del sector. El objetivo de estas prácticas se basa en el cumplimiento de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) de la Agenda 2030 de la ONU y la contribución al mantenimiento de la posición de España a la vanguardia del turismo sostenible.

- **Compensación del impacto medioambiental del sector.** La compensación ambiental implica el desarrollo y aplicación de diferentes estrategias y prácticas sostenibles para enmendar los perjuicios ambientales causados por el desarrollo de la actividad turística. Estos planes llevados a cabo por empresas y gobiernos buscan reparar el impacto y daño medioambiental generado por ellos mismos y conseguir acreditar mediante garantías establecidas internacionalmente que nuestro país cumple con los requisitos en sostenibilidad más valorados por los turistas.

- **Apalancamiento en el nuevo clima para desestacionalizar el turismo.** La estacionalidad turística es uno de los mayores retos que tiene España como destino turístico global. No obstante, el cambio climático a nivel global y la subida de temperaturas medias a lo largo del año puede suponer una nueva oportunidad para el sector de fomentar una oferta turística desestacionalizada, más completa y variada

2. Invertir en la actualización de los activos. La planta hotelera en España, cara visible de nuestra oferta y el principal alojamiento del turismo internacional, se encuentra desactualizada (9,5 años de media) y no es sostenible, con menos 0,35% del total de la planta hotelera certificada en sostenibilidad.

Posicionar y actualizar activos claves para generar una experiencia positiva de los viajeros y que promuevan su repetición y recomendación de los destinos y activos turísticos resulta por tanto un reto clave para el país, a través de iniciativas como líneas de préstamos para la actualización y mejora en materia de sostenibilidad de los activos, fomentar la reanudación de proyectos paralizados por la crisis de la COVID-19 o impulsando el desarrollo del entorno rural e inclusivo.

3. Adoptar nuevas tecnologías. La introducción de nuevas tecnologías para modernizar las empresas del sector de acuerdo a las necesidades de cada destino tiene un gran potencial de cara a enriquecer la experiencia del turista, al permitir conocer mejor sus prioridades, personalizar las respuestas, ser más competitivos en la oferta de productos y servicios, desarrollar nuevos modelos de negocio digitales, acceder a nuevos mercados y optimizar los recursos utilizados.

A nivel empresarial, es imprescindible implementar tecnologías (p.ej., RPA) para digitalizar los procesos de *back office* y actualizar a los trabajadores hacia tareas de mayor valor añadido para el viajero. Actualmente, menos del 1% de empresas de alojamiento y hostelería realizó actividades de I+D, con una inversión media por empresa muy inferior a la media española (c.-80% en el tercer trimestre de 2022)⁴⁴.

Asimismo, en aquellas regiones turísticas con un déficit en materia digital es relevante impulsar acciones para adaptar la infraestructura digital con el objetivo de poder atender a las principales necesidades de un cliente permanentemente conectado.

“Se presenta una oportunidad de consolidación del turismo, y de transformar el sector mediante prácticas que impulsen la sostenibilidad en toda la cadena de valor, en la actualización de activos y en la adopción de nuevas tecnologías”

44. Instituto Nacional de Estadística (INE), Gastos en I+D interna por actividad principal, se tiene en cuenta el sector hostelería (códigos 55 y 56) a 2022 3T

Líneas de actuación para la mejorar la conectividad del país



CONECTIVIDAD AÉREA



INFRAESTRUCTURAS DE TRANSPORTE



INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

Conexión de los destinos en España

El desarrollo de una red de transporte conectada e integrada nacional e internacionalmente, así como la necesidad de digitalizar e integrar la red de transportes suponen un reto para fomentar la atracción de turistas internacionales, diversificar los destinos turísticos actuales y aumentar la exposición de la riqueza de los activos españoles al exterior. Incentivar el desarrollo de una red de transporte integral permitiría fomentar el turismo en aquellas zonas de menor protagonismo, aumentando la exposición de distintos activos españoles.

De este modo, el Plan propone **tres líneas de actuación** para la mejora de la conectividad del país: impulsar la conectividad aérea, invertir en las infraestructuras de transporte, y fomentar la internacionalización de empresas turísticas del sector.

1. Potenciar la conectividad aérea. Según IATA, España es el 8º país a nivel mundial en conectividad aérea internacional. Además, el aeropuerto de Madrid- Barajas se sitúa dentro del top 10 mundial en mayor volumen de pasajeros en 2022⁴⁵. España tiene potencial de mejora en conectividad aérea a través de la consolidación de los corredores actuales y la creación de nuevos con los principales “*feeder markets*” para incrementar el flujo de turistas internacionales y asegurar la competitividad de los aeropuertos españoles.

Asimismo, la conversión de los aeropuertos actuales en hubs internacionales aumentaría la atracción del turismo de negocios y MICE, así como el turismo de corta duración, asegurando la competitividad frente a otros aeropuertos. La movilidad aérea no sólo implicaría un efecto positivo en el sector turístico, también en el crecimiento económico del país atrayendo inversión internacional.

2. Conectar las infraestructuras de transporte.

La red ferroviaria de alta velocidad en España se sitúa solo por detrás de China en longitud, con más de 3.300km⁴⁶. Además, la posición geográfica de nuestro país hace del mismo un referente en el turismo de cruceros en el Mediterráneo.

Sin embargo, es necesario promover la inversión en infraestructuras de transporte a través de nuevas tecnologías que permitan una actualización de la movilidad en el país, para así facilitar el movimiento de los turistas dentro del territorio nacional y fomentar la llegada de viajeros a zonas que no han sido tradicionalmente un destino, ayudando a promover un turismo más concienciado con el medioambiente, apoyando a la economía local y a las poblaciones rurales.

España presenta la oportunidad de incentivar un ecosistema que facilite la movilidad interconectada ofreciendo una solución integrada al turista teniendo toda la oferta de transporte a su alcance, a través de distintas acciones:

- **Acompañamiento al turista en tiempo real**, con carácter proactivo (ej., alerta de incidencias y sugerencia de rutas alternativas), facilitando los cambios en las distintas etapas del viaje
- Acceso a **todos los medios de transporte** públicos y privados con facilidad y de manera intuitiva (ej., metro, patinetes, trenes, aviones, VTC, vehículo de alquiler)
- Generación de una **red de transporte interconectada** de servicios tren-avión que agilicen el desplazamiento de viajeros a distintas regiones a nivel nacional y mejorar la experiencia del viajero, así como una **red aeroportuaria secundaria** para conectar las zonas del interior de España e impulsarlas

45. OAG, *Top 10 Busiest International Airports by Seats, 2022*

46. The Worldwide Railway Organization, *Kilometres of high-speed rail track in operation by country*, datos a 2020-2021

3. Promover la internacionalización de empresas.

Fomentar la expansión de empresas turísticas españolas en otros mercados puede constituir un importante mecanismo para ganar exposición y reconocimiento en el exterior y acercar la riqueza de los activos españoles a los turistas en origen, actuando así como reclamo para atraer al turista a España.

Se propone por ello incentivar la internacionalización mediante la concesión de ayudas a empresas españolas que apuesten por nuevos mercados, especialmente aquellos considerados estratégicos, fomentando las conexiones de transporte con nuestro país en los mismos.

Desarrollo y crecimiento sostenible de las experiencias

Actualmente, nuestro país presenta un modelo turístico basado en la estacionalidad y en la baja diversificación en mercados emisores y destinos. La creación de nuevos modelos focalizados en la atracción de nuevos turistas internacionales y complementarios al actual ayudará a desarrollar sosteniblemente la oferta turística del país para favorecer la redistribución de la riqueza y favorecer la diversificación geográfica, temporal y sectorial.

1. Atraer nuevos turistas internacionales












procedentes de **mercados relevantes por su potencial actual y/o futuro** ante las perspectivas de crecimiento de la clase media y demanda de viajes (Norte América, Asia y Latinoamérica). La diversificación y adaptación de las experiencias puede llegar a servir como mecanismo de atracción de nuevos mercados, principalmente en países emergentes, que ayuden a fomentar productos alternativos al turismo de sol y playa (**ver Cuadro 11**).

2. Incrementar la llegada de nuevos colectivos apalancando la oferta única de nuestro país.

España presenta la oportunidad de potenciar nuevos modelos turísticos complementarios al actual, destacando los estudiantes internacionales, teletrabajadores y turismo de ventos, turistas concienciados con el medioambiente o turistas de alto valor.

- **Turismo rural y turismo ESG.** El turismo rural creció hasta 2019 a un ritmo del 8% anual y tiene un fuerte potencial de crecimiento por la incremental concienciación social del viajero. Promocionar el turismo rural en los mercados emisores maduros puede fomentar la diversificación de la demanda y potenciar la riqueza en zonas rurales españolas

Cuadro 11. Indicadores del turismo en España por mercados emisores actuales y potenciales (2019)

INDICADORES	 REINO UNIDO	 ALEMANIA	 FRANCIA	 BENELUX**	 ITALIA	 EEUU	 ARGENTINA	 MÉXICO	 CHINA	 JAPÓN	 COREA DEL SUR
Volumen de turistas España (millones; 2019)	18,0	11,2	11,1	6,4	4,5	3,3	0,7	0,6	0,7	0,7	0,6
Cuota sobre total España (%; 2019)	22%	13%	13%	8%	5%	4%	1%	1%	1%	1%	1%
Cuota sobre total país origen (%; 2019)	19%	11%	37%	15%	13%	3%	8%	3%	0%	3%	2%
Estacionalidad Concentración junio-sept (%)	48%	44%	49%	47%	45%	45%	42%	43%	43%	32%	31%
Gasto medio diario (€; 2019)*	136	138	99	139	130	264	291	286	308	417	353
Top 2 actividades (% encuestados; 2019)	Playa (72%) Compras(55%)	Playa (76%) Ciudad (64%)	Ciudad (60%) Compras(55%)	Playa (66%) Ciudad (63%)	Compras(64%) Ciudad (61%)	Cultural (63%) Compras (60%)	Compras(67%) Ciudad (66%)	Compras(71%) Cultural (66%)	Compras(73%) Cultural (64%)	Cultural (78%) Compras(74%)	Cultural (75%) Compras(74%)

Nota: datos no disponibles a 2022, se tiene en cuenta el último año previo a la pandemia.

* Datos de EGATUR (Encuesta de Gasto Turístico), incluye transporte.

** Datos Benelux para gasto medio, estacionalidad y actividades estimado teniendo en cuenta la media ponderada con el volumen de turistas.

Fuente: INE, FRONTUR, EGATUR, Turespaña; Monitor Deloitte.

- **Turismo de alto valor.** España posee una oferta única en gastronomía, cultura y patrimonio cultural y ocio, existiendo así la oportunidad de apalancar esta oferta para atraer a perfiles con mayor capacidad de gasto (enoturismo, turismo de lujo...)

- **Turismo idiomático.** El español es estudiado por cerca de 24 millones de personas en el mundo⁴⁷ y se estima que más de 900 mil viajaron a nuestro país para aprender el idioma en 2019. Con una demanda turística sostenida a lo largo del año y mercados emisores atractivos (20% de los cerca de 140 mil estudiantes de español en escuelas FEDELE procedía del continente asiático)⁴⁸, se presenta la oportunidad de captar estudiantes internacionales temporales en el país

- **Teletrabajadores / Nómadas digitales.** La ralentización de la recuperación del sector de viajes de negocio tras la pandemia debido a las crisis y tendencias macroeconómicas desfavorables, unida a los avances en digitalización y comunicación corporativa, ha fomentado la movilidad internacional de teletrabajadores. Además, según el ranking de Kayak "Remote Work Ranking" (2022), España está considerado como el segundo mejor país para teletrabajar

- **Turismo senior.** Estimaciones oficiales indican que en 2030 el volumen de personas mayores de 60 años superará los 1.400 millones de personas, suponiendo el c.16% de la población total. Este crecimiento se une a una tendencia al alza en el volumen de viajeros senior (+4,4% CAGR 2015-2019 en Europa), generando la oportunidad de potenciar este segmento

- **Turismo sanitario.** Según la revista Medical Tourism (MTM), España se posiciona como el cuarto mejor destino para el turismo de salud internacional⁴⁹, solo por detrás de Canadá, Singapur y Japón, por la amplia red de hospitales y clínicas especializadas del país y la reputación de los profesionales médicos españoles

- **Turismo de eventos.** España es hoy, según el último estudio de ICCA (2021) el segundo país a nivel mundial en eventos de negocio, solo por detrás de Estados Unidos. El turismo de eventos (MICE) puede ayudar al país a recuperar el



sector de *Business Travel* en los próximos años, a través de la colaboración público-privada en la gestión y realización de los mismos

3.3. Desarrollo de catalizadores

Visión unificada y gobernanza colaborativa

A pesar de no existir una fórmula específica para priorizar la sostenibilidad turística en el marco de gobierno, la OCDE (2022) destaca una serie de bases para su promoción en las agendas estratégicas nacionales, entre otras la adopción de un enfoque integrado entre sector público, sector privado y comunidad o la incorporación de políticas y mejores prácticas en materia de sostenibilidad. Por ello, se desarrollan tres puntos clave para la creación de una visión unificada del turismo en España.

1. **Desarrollar una estrategia coordinada e integrada del turismo en España.** Para el éxito de todas las distintas palancas del Plan, es clave que se dé una **participación activa y coordinada de todos los agentes** del sector, por parte del

47. Instituto Cervantes, *El Español: Una lengua viva*, 2022.

48. Federación Española de Asociaciones de Escuelas de Español para Extranjeros (FEDELE), *Informe Sectorial 2021*, 2021.

49. Medical Tourism Index 2020-2021; International Healthcare Research Center (IHRC), Julio 2020.

sector público a nivel nacional (Gobierno Central y autoridades nacionales turísticas), y autonómica y local (CCAA y ayuntamientos) y del sector privado (empresas, asociaciones turísticas y agrupaciones de empresarios del sector).

Así, una **visión integrada y coordinada del turismo** es fundamental para alcanzar un modelo sostenible en el futuro, priorizando las nuevas tendencias y necesidades del sector. La estrategia de turismo en España requiere establecer objetivos comunes al sector que sirvan de referencia a las empresas y organismos locales, regionales y nacionales del país, optimizando a su vez los recursos públicos para eliminar duplicidades e ir en una dirección conjunta y consolidada.

Los marcos de gobernanza colaborativa **ayudan** a alinear iniciativas y procesos, lo que permite un diseño e implementación más rápidos de políticas cuando sea necesario. Dichos marcos también proporcionan mecanismos y herramientas para **un mayor aprendizaje y un enfoque integrado** de los desafíos políticos futuros, evitando actuar de forma reactiva ante crisis futuras. En el informe de la Mesa del Turismo (2022), se planteó la **constitución de un órgano único sectorial**, agrupando a los principales lobbies turísticos del país para representar los intereses las instituciones y empresas del turismo español de forma conjunta, unificando las acciones y mensajes a trasladar.

Para ello, sector turístico en España requiere de **mecanismos de colaboración** entre los distintos agentes del sector turístico públicos y privados (p.ej., mesas de debate, foros periódicos o canales de comunicación), para alinear los intereses de los distintos organismos y empresas y lograr un mayor impacto y eficacia de las políticas desarrolladas.

2. Incrementar la presencia internacional de España en organizaciones y eventos del sector turístico. España presenta la oportunidad de beneficiarse de su posición de liderazgo en el turismo para incrementar la cooperación turística internacional y permitir a nuestras empresas competir a nivel global, transfiriendo conocimientos e incrementando la presencia de España en los principales organismos turísticos internacionales como la Organización Mundial del Turismo (OMT) o el Consejo Mundial de Viajes y Turismo, entre otros.

3. Promover el desarrollo de innovaciones en el sector desde la Administración Pública. En línea con las nuevas **tendencias en innovación y digitalización**, las Administraciones Públicas deben asumir un mayor liderazgo, tanto promoviendo una mayor inversión pública y privada en I+D+I, como facilitando una colaboración eficiente entre los distintos actores. El protagonismo de las grandes empresas como elementos tractores del ecosistema nacional innovador es incuestionable, pero ha de cuidarse también a las PYMEs para que no queden relegadas. Entre las acciones a acometer podemos señalar las siguientes:

- Promoción del capital humano y el empleo en el ámbito de la I+D+I mediante la colaboración formativa entre las entidades educativas y las empresas
- Refuerzo del sistema de incentivos dinamizando los mecanismos fiscales de I+D+I y flexibilizando sus requisitos
- Fomento de los programas de cualificación y recualificación de los trabajadores y actualizando las bonificaciones en las cotizaciones a la Seguridad Social.

“Una visión integrada y coordinada del turismo es fundamental para alcanzar un modelo sostenible en el futuro, priorizando las nuevas tendencias y necesidades del sector”

Atracción de talento y equilibrio social

El sector turismo demanda una **profesionalización y tecnificación del talento** para adecuarse a las exigencias actuales del mercado y a la necesaria transformación del mismo. Para ello, es necesario impulsar España como referente mundial de talento especialista en el sector a partir de **iniciativas de formación a todos los niveles** para contribuir una mayor calidad del empleo y dar el mejor servicio posible a los turistas.

Una de las palancas clave para impulsar el sector turismo y dar respuesta a la dificultad actual de retener y captar talento en el mismo es la necesidad de desarrollar un **ecosistema laboral atractivo** para los trabajadores, favoreciendo la **integración y equilibrio social** entre los profesionales del sector.

Es importante reforzar habilidades técnicas de gestión con foco en empresas familiares y PYMES para acompañar la transformación del sector y contribuir a la reincorporación de parados al mundo laboral a partir de la formación específica en turismo a través de cursos ad-hoc, con foco a las siguientes capacidades:

- **Nuevas tecnologías**, consiguiendo reducir la brecha digital
- **Conocimiento de producto** para posibilitar la creación de nueva oferta adaptada a segmentos de turista complementarios al actual
- **Prescripción para la atracción de nuevos perfiles** de turista

Del mismo modo, se abre la posibilidad de posicionarse a **España como referente en formación de turismo a nivel internacional** que permita formar y atraer al mejor talento a nivel global. Entre las posibles acciones a llevar a cabo para cumplir dicho objetivo, cabe resaltar las siguientes:

- Fomentar la inversión en **centros de formación de referencia a nivel internacional** para desarrollar talento único y altamente cualificado, impulsando la profesionalización del sector
- Crear **centros de excelencia** para el sector o **áreas de estudio específicas** para el sector con trayectorias profesionales definidas para apoyar a la industria
- Establecer **convenios con empresas** del sector para fomentar el desarrollo de talento de manera que los estudiantes puedan poner en práctica lo aprendido
- Diseñar y acometer una estrategia de posicionamiento en rankings internacionales de las **escuelas de hostelería y turismo** españolas

Por último, será clave también garantizar la **sostenibilidad social en toda la cadena de valor** generando un impacto positivo en las comunidades mediante **empleo inclusivo y acción social**. Esto se conseguirá a través de iniciativas como el impulso de acciones sin ánimo de lucro, pero con un impacto



tácito en la sociedad y la contribución a la creación de riqueza en zonas de la España interior a través del impulso de actividades en dichos territorios (p.ej., restauración, campings).

Consolidación del ecosistema tecnológico

La tecnología es uno de los mayores focos de inversión del mundo empresarial a día de hoy. Ciudades de todo el mundo se han convertido en centros de tecnología e innovación, concentrando empresas relacionadas con la innovación. Estas concentraciones geográficas de empresas de alta tecnología o **hubs tecnológicos** pueden tener importantes beneficios sobre la economía, mediante la generación de empleo altamente cualificado y colaboración entre empresas del sector tecnológico, fomentando el crecimiento económico del país.

Nuestro país tiene un alto potencial en este ámbito. El informe *"Tech Cities of the Future 2021"* destaca dos ciudades españolas, Madrid y Barcelona, en el **top 10** de hubs tecnológicos a nivel europeo⁵⁰. Estas dos ciudades capturan además el 84% del total de inversión en startups en España, alcanzando los 2,9 mil millones de euros en 2022⁵¹.

Consolidar a España como hub tecnológico puede suponer una gran oportunidad para fomentar la innovación y los nuevos avances aplicados al sector turístico, promoviendo la sostenibilidad del destino y su competitividad a nivel global y contribuyendo al mismo tiempo al desarrollo de talento singular mediante dos principales líneas de acción tanto por el sector público como privado.

50. *Tech Cities of the Future*, 2021. El estudio pone foco en encontrar aquellas ciudades europeas con mayor potencial de creación de startups, tecnología e inversión en innovación, analizando 76 ciudades en 31 países europeos en base a 5 dimensiones: *Cost Effectiveness, Economic Potential, FDI Performance, Innovation & Attractiveness y Start-Up Environment*.

51. Fundación Innovación Bankinter *Observatorio del Ecosistema de Startups en España*, a cierre 2022.

1. Diseñar y poner en marcha una política a nivel agregado de país que favorezca la atracción de inversiones por parte de startups y empresas consolidadas en el sector tecnológico.

Impulsar el desarrollo en nuevas empresas y atraer innovación y tecnología al país son acciones clave para el futuro del sector y de la economía. En 2022, las startups en España lograron una inversión captada total de 3.432 millones de euros que, aun situándose por debajo de la inversión en 2021, supuso un crecimiento de c.175% frente a 2019 (ver Cuadro 12). La creación de fondos especializados para la creación de nuevas empresas e impulso de las consolidadas (p.ej., Fondos Next Tech) pueden convertir a España en un centro de inversión en alta tecnología.

2. Crear ecosistemas / hubs de innovación que sirvan como reclamo para startups y empresas consolidadas interesadas en innovar, tanto nacionales como internacionales.

Existen a día de hoy iniciativas nacionales para la creación de hubs en sectores específicos de la economía, como *Spain AVS Hub*⁵², una iniciativa a nivel nacional para fomentar el desarrollo de un hub audiovisual en el país, mediante apoyos fiscales y facilitación de visados, así como la centralización de información para la atracción de inversión extranjera en el sector.

La posición de liderazgo en turismo de España, unida a una tendencia al alza de inversión en innovación y empresas del sector (14% de la inversión en startups en nuestro país se dirigió al sector turismo) puede beneficiar además la creación de un hub de innovación turística atrayendo talento y fomentando la inversión en el sector.

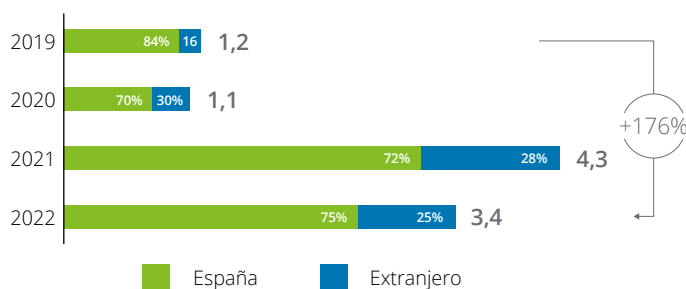
Reformulación jurídica y administrativa

Para fomentar y desarrollar nuevos modelos turísticos es fundamental diseñar un marco jurídico atractivo, poniendo especial foco en el desarrollo de incentivos a las inversiones que cumplan objetivos de políticas públicas, la agilización de licencias y la obtención de visados para nuevos perfiles de turista complementarios. Entre otros, destacan las siguientes vías de actuación posibles:

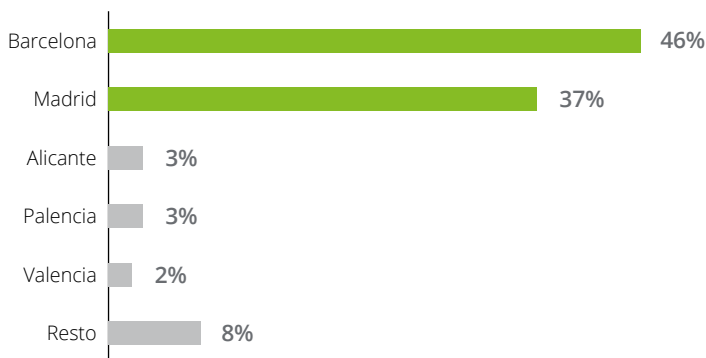
1. Incentivar la inversión. España se sitúa entre los 10 países a nivel mundial con mayor volumen de proyectos de inversión extranjera en el sector turístico (2017-2021) con un total de 118 proyectos y generando cerca de 23 mil puestos de trabajo⁵³.

Cuadro 12. Inversión en startups en España

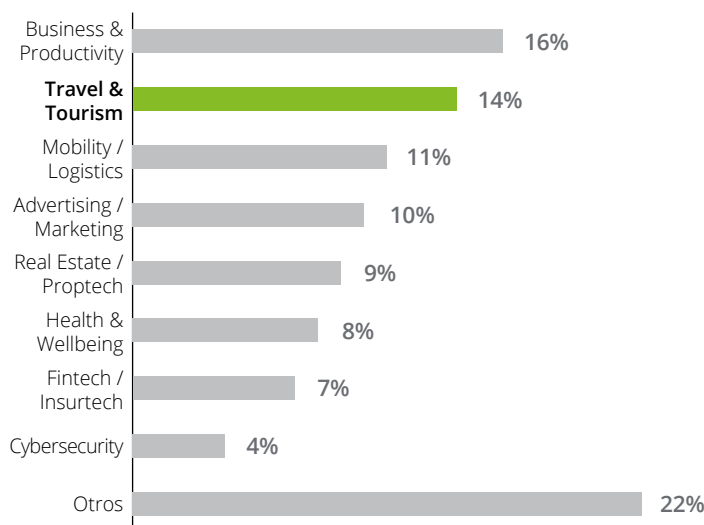
Evolución de la inversión en startups en España por sede fiscal de la startup (miles de millones de euros; 2019-2022)



Top 5 ciudades en inversión captada en startups en España (% sobre total; 2022)



Principales sectores por inversión captada en startups en España (% sobre total; 2022)



52. España Digital 2026, 2020.

53. FDI Intelligence x OMT, *Tourism Investment 2022: Global Greenfield investment trends in tourism, 2022*

El impacto positivo de la inversión extranjera en la economía del país hace necesaria la creación e implementación de incentivos (p.ej., préstamos, bonificación de impuestos) a la atracción de capital y empresas extranjeras que busquen oportunidades que cumplan objetivos de políticas públicas.

- Establecer incentivos a inversiones que cumplan **objetivos de políticas públicas** (e.j. que desarrollen activos en zonas rurales, inversión I+D)
- Concretar políticas que incentiven **España como destino de inversión** frente a otros mercados alternativos, con especial foco en el desarrollo de tecnologías punteras e innovadoras

- Establecer incentivos para que la cadena de valor pueda **conseguir la sostenibilidad medioambiental**

2. Revisar los criterios para la otorgación de licencias. Para llevar a cabo una transformación y reposicionamiento de la oferta turística en el país, actualmente desactualizada y con gran potencial de mejora, es necesario facilitar el proceso de obtención de licencias orientadas a la sostenibilidad del sector turístico.

La agilización de los procesos de obtención de licencias para la **construcción y reposicionamiento** de activos en zonas con menor afluencia turística en España y para la **implantación de mejoras que contribuyan a una mayor sostenibilidad** medioambiental de los activos turísticos es por tanto clave para el desarrollo de las estrategias turísticas del país.

3. Facilitar la obtención de visados. Para la atracción de turistas de nuevos mercados con mayor gasto o turistas complementarios al actual (p.ej., nómadas digitales, estudiantes internacionales...), se plantea la oportunidad de facilitar la entrada de estos nuevos perfiles a nuestro país mediante la agilización de la obtención de visados.

Para ello, es necesario establecer **acuerdos con feeder markets** (p.ej., Asia, América del Norte y América Latina) y establecer visados para nuevos perfiles (p.ej., nómadas digitales). Uno de los más recientes ejemplos en nuestro país es la recientemente aprobada Ley de Startups, que tiene como objetivo impulsar el teletrabajo internacional en nuestro país, estrategia que ya han desarrollado algunos países como Portugal, Croacia o Costa Rica (**ver Cuadro 13**).

Cuadro 13. Comparativa de visados para Nómadas Digitales en principales países

	FISCAL	MIGRATORIO
ESPAÑA 	Proyecto de Ley "Start-ups" "nómadas digitales" régimen fiscal impatriados, tipo fijo 24% hasta 600k y 47% exceso (máx. 5 años)	Visados nómadas digitales Vigencia 3 años, extensible 2 más. >80% de ingresos de empresas extranjeras. Mínima experiencia 3 años
PORTUGAL 	Régimen especial Non-Habitual Residents. Rendimientos trabajo tipo 20%. Exención rendimientos fuente extranjera bajo condiciones. 10 años, no renov.	D7 Digital nomad visa >90 días - 1 año. extensible dos más. Necesario demostrar ingresos suficientes y origen de estos
ITALIA 	Régimen "Laboratori Impatriati" Rendimientos trabajo exención del 70% (o 90% si residencia ciertas zonas rurales). 5 años extensibles si se cumplen requisitos	Implementando visado nómadas digitales, para 1 año. Tramitado ahora, a la espera de detalles de aplicación
GRECIA 	Régimen especial para empleados/freelancers tributación del 50% de la renta de fuente griega o proveniente de actividades freelance. Duración: 7 años.	Visa nómada digital: hasta 12 meses. Se puede solicitar permiso de residencia de Nómada Digital para prolongación
CROACIA 	Ley "Foreigners's Act" exentos de tributación en Croacia. No aplica ciudadanos UE, demostrar que teletrabajan, vivienda, seguro médico y mín. 2.000€/mes	Permiso de residencia temporal para nómadas digitales con hasta 1 año de validez
ISLA MAURICIO 	No hay regulación fiscal específica, pero cuenta con una fiscalidad muy competitiva , con un tipo marginal del 15%.	"Mauritius premium travel visa" , vivir y trabajar en el país para una empresa extranjera (no local) hasta 1 año, renovable. Gratis y online
COSTA RICA 	Exención impuesto sobre renta para aquellos que cuenten con visado para nómadas digitales (reglamentación aún pendiente)	Permite estancia 1 año , prorrogable otro. Exige rendimientos mín. 3.000 USD/mes, seguro y trabajo a distancia (no local).



4

Conclusiones:

hoja de ruta para la transformación del turismo en España

El Plan Horizonte Sector Turismo se plantea como una guía para la formulación de una estrategia conjunta y coordinada para el sector en España, con el objetivo de impulsar una visión integral del sector turístico y un marco común de reflexión elaborado con los principales líderes sectoriales, alrededor de tres ejes principales que dan respuesta a los principales retos del sector de forma directa o transversal.

Adicionalmente, el Plan expresa la responsabilidad que tiene nuestro país de liderar la transformación del modelo turístico, incorporando, con las distintas palancas, la digitalización y la sostenibilidad ambiental, socioeconómica y territorial para aumentar el valor añadido para los viajeros, la sociedad y las empresas turísticas.

Desde Deloitte, seguiremos colaborando con todos los agentes del sector, en la identificación

de oportunidades para el crecimiento económico y social del turismo español, teniendo muy presentes los aspectos medioambientales. Asimismo, seguiremos trabajando con instituciones, organismos y empresas en la definición de una hoja de ruta concreta y accionable de forma que podamos, entre todos, mitigar los riesgos presentados a lo largo del presente informe y transformar el sector en búsqueda de una tan deseada mayor generación de valor.

Gráfico 14. Plan de Respuesta al Sector Turismo: ejes y palancas

		RETOS DEL SECTOR TURISMO							
		DEMANDA SOCIAL DE MODELO SOSTENIBLE	ALTA ESTACIONALIDAD Y LOCALIZACIÓN	EVOLUCIÓN HACIA TURISMO DE MAYOR VALOR	TEJIDO EMPRESARIAL DEBILITADO	NECESIDAD DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL	DIFICULTAD DE RETENCIÓN Y CAPTACIÓN DE TALENTO	AUSENCIA DE ESTRATEGIA TRANSVERSAL Y COORDINADA	
EJES Y PALANCAS DEL PLAN	IMPULSO DE LA DEMANDA	#1 Comunicación, promoción y comercialización de destinos		✓	✓	✓			
		#2 Fidelización del viajero		✓	✓	✓	✓		
	TRANSFORMACIÓN DE LA OFERTA	#3 Identidad y posicionamiento de los destinos	✓	✓	✓			✓	✓
		#4 Transformación y consolidación del tejido empresarial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		#5 Conexión de los destinos de España		✓	✓	✓			
		#6 Desarrollo y crecimiento sostenible de las experiencias	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	DESARROLLO DE FACILITADORES	#7 Visión unificada y gobernanza colaborativa							✓
		#8 Atracción de talento y equilibrio social	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		#9 Consolidación del ecosistema tecnológico			✓		✓	✓	
		#10 Reformulación jurídica y administrativa	✓	✓	✓	✓	✓		

Fuente: Monitor Deloitte.

Autores del estudio



Jorge Gilabert

Socio de consultoría estratégica
en Monitor Deloitte

jgilabert@monitordeloitte.es



Patricia Ruiz

Senior Manager de consultoría
estratégica en Monitor Deloitte

pruizramos@monitordeloitte.es



Pablo Espadas

Manager de consultoría estratégica
en Monitor Deloitte

pespadas@monitordeloitte.es



Jaime Escarrer

Analista de consultoría estratégica
en Monitor Deloitte

jescarrerbisbal@monitordeloitte.es



Ana Herráiz

Analista de consultoría estratégica
en Monitor Deloitte

aherraiz@monitordeloitte.es

Expertos que han participado en el estudio



Fernando Pasamón

Socio de consultoría estratégica en Monitor
Deloitte. Socio director de la industria CMR
en Deloitte España

fpasamon@deloitte.es



David Rodríguez

Socio Director de la Industria de Transporte,
Hostelería y Servicios en España

drodriguezmartinez@deloitte.es



Joaquín Chico

Director de Research en Monitor Deloitte

jochico@monitordeloitte.es

Deloitte.

Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL»), a su red global de firmas miembro y sus entidades vinculadas (conjuntamente, la «organización Deloitte»). DTTL (también denominada «Deloitte Global») y cada una de sus firmas miembro y entidades vinculadas son entidades jurídicamente separadas e independientes que no pueden obligarse ni vincularse entre sí frente a terceros. DTTL y cada una de sus firmas miembro y entidades vinculadas son responsables únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no presta servicios a clientes. Para obtener más información, consulte la página www.deloitte.com/about.

Deloitte presta los más avanzados servicios de auditoría y assurance, asesoramiento fiscal y legal, consultoría, asesoramiento financiero y sobre riesgos a casi el 90% de las empresas de Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestros profesionales ofrecen resultados cuantificables y duraderos que contribuyen a reforzar la confianza de la sociedad en los mercados de capital, permiten que los negocios de nuestros clientes se transformen y prosperen, y lideran el camino hacia una economía más sólida, una sociedad más justa y un mundo sostenible. Con una trayectoria de más de 175 años, Deloitte está presente en más de 150 países y territorios. Para obtener información sobre el modo en que los cerca de 415.000 profesionales de Deloitte de todo el mundo crean un verdadero impacto, visite la página www.deloitte.com.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL»), ni su red global de firmas miembro o sus entidades vinculadas (conjuntamente, la «organización Deloitte») pretenden, por medio de esta publicación, prestar un servicio o asesoramiento profesional. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado.

No se realiza ninguna declaración ni se ofrece garantía o compromiso alguno (ya sea explícito o implícito) en cuanto a la exactitud o integridad de la información que consta en esta publicación, y ni DTTL, ni sus firmas miembro, entidades vinculadas, empleados o agentes serán responsables de las pérdidas o daños de cualquier clase originados directa o indirectamente en relación con las decisiones que tome una persona basándose en esta publicación. DTTL y cada una de sus firmas miembro, y sus entidades vinculadas, son entidades jurídicamente separadas e independientes.