

# ESPAÑA, LIDERAZGO TURÍSTICO RESPONSABLE: HOJA DE RUTA Y RESULTADOS

Jordi Hereu Boher

Ministro de Industria y Turismo

## Resumen

El artículo expone la hoja de ruta de España para mantener su liderazgo turístico internacional mediante un modelo más sostenible —económico, social y ambiental— y basado en las “4D”: diversificar, desconcentrar, desestacionalizar y digitalizar. Detalla una inversión histórica de 3.400 millones de euros del Plan de Recuperación (Comp. 14) y sus principales programas: Planes de Sostenibilidad Turística en Destino (PSTD), digitalización (Última Milla y Plataforma Inteligente de Destinos), refuerzo de la resiliencia en territorios extrapeninsulares y el programa Experiencias Turismo España. Presenta resultados: récord de gasto y llegadas en 2024, mejora del empleo, mayor peso de temporadas media/baja, crecimiento en regiones interiores y del norte, y diversificación hacia gastronomía y cultura, junto con retos futuros (convivencia, vivienda, clima y capital humano).

**Palabras clave:** liderazgo turístico, triple sostenibilidad, gestión de destinos, Estrategia España Turismo 2030, Planes de Sostenibilidad Turística en Destino (PSTD), Experiencias Turismo España, resiliencia extrapeninsular, empleo turístico, gobernanza multinivel.

## Abstract

The article outlines Spain’s roadmap to sustain global tourism leadership by shifting toward a more sustainable model—economically, socially, and environmentally—driven by the “4Ds”: diversification, deconcentration, deseasonalization, and digitalization. It describes an unprecedented €3.4 bn public investment and flagship programs: Destination Sustainability Plans (PSTD), digital transformation (Última Milla and the Smart Destinations Platform), resilience measures for non-peninsular territories, and the “Experiencias Turismo España” initiative. Reported outcomes include record 2024 tourism spend and arrivals, improved job quality, stronger shoulder/low seasons, higher growth in interior and northern regions, and product diversification (gastronomy, culture). The paper closes with remaining challenges around resident balance, housing, climate action, and skills.

**Keywords:** tourism leadership, sustainable model, extrapeninsular resilience, tourism employment, multilevel governance.

**JEL classification:** L83.

## I. INTRODUCCIÓN

**H**oy en día, resulta difícil comprender el progreso que ha experimentado España en las últimas décadas sin reconocer el papel determinante que ha desempeñado la actividad turística.

El turismo ha sido el motor de importantes logros sociales y económicos de nuestro país. También ha impulsado el desarrollo de numerosas infraestructuras, comunicaciones y servicios en todo el territorio. Y de igual modo, ha traccionado otros

sectores económicos, fortaleciendo la competitividad empresarial y generando oportunidades a los ciudadanos de numerosos destinos turísticos.

Por esta razón, quiero destacar la oportunidad de este número monográfico sobre turismo publicado por Funcas y coordinado por el profesor José Ignacio Castillo Manzano, catedrático de la Universidad de Sevilla.

Un volumen que recoge una mirada multidisciplinar, combinando el enfoque académico, insti-

tucional y empresarial, para contribuir con rigor y pluralidad al debate público sobre el presente y el futuro del turismo en nuestro país.

La diversidad temática que aborda este compendio de artículos refleja la heterogeneidad y la complejidad del fenómeno turístico a escala global, incluyendo cuestiones que son de gran interés para abordar la transformación del modelo turístico español. De hecho, este es uno de los objetivos prioritarios que tenemos en estos momentos en el Ministerio de Industria y Turismo.

Así, los artículos de este número reflexionan sobre las tendencias globales de aumento de los viajes; la resiliencia y recuperación del sector tras las crisis vividas en los últimos años; el empleo y el impacto económico del turismo; la exportación de modelos de negocio y del conocimiento turístico; la medición de la excelencia y el círculo virtuoso de la competitividad turística; la movilidad y el transporte; el impacto de la economía de plataformas en el sector turístico; la minimización de las externalidades negativas asociadas a la saturación turística; las nuevas tendencias en productos y mercados emergentes, y la búsqueda de maximizar la competitividad del sector en términos de márgenes y precios.

En este sentido, quiero agradecer la oportunidad de poder participar en esta publicación, con este capítulo sobre las líneas de trabajo que estamos desarrollando desde el Ministerio de Industria y Turismo para mantener el liderazgo turístico internacional de nuestro país, a través de un turismo más sostenible en su triple vertiente: económica, social y medioambiental.

Para ello, en un primer apartado, describiré la situación actual del turismo en nuestro país y la hoja de ruta que el Gobierno de España está siguiendo para transformar el modelo turístico con la finalidad de incrementar su calidad y lograr un reparto más equitativo de sus beneficios a nivel social y territorial, evitando y corrigiendo aquellos efectos no deseados.

En un segundo apartado, aportaré algunos datos que muestran cómo este cambio de modelo empieza a abrirse camino.

Y, finalmente, señalaré, a modo de conclusión, los retos de futuro que tenemos que seguir abordando para liderar la transformación del turismo a nivel internacional y seguir disfrutando de su aportación.

## II. HOJA DE RUTA: ESPAÑA TURISMO 2030

Sin lugar a duda, España es hoy una potencia turística consolidada y reconocida a nivel mundial. En 2024, los dos indicadores tradicionales, el gasto turístico y el número de visitantes internacionales, alcanzaron cifras récord, con 126.000 millones de euros en gasto y un total de 94 millones de turistas internacionales. Por su parte, el empleo vinculado al sector superó los 2,7 millones de trabajadores al final de ese año, confirmando el papel clave del turismo en la economía y en la generación de oportunidades laborales.

Este buen comportamiento del sector se ha mantenido en el arranque de 2025. Hasta abril de 2025, el gasto turístico ha alcanzado los 19.940 millones de euros, un 10 por 100 más que en el mismo período de 2024, gracias a la llegada de 15 millones de visitantes internacionales (+7,3 por 100).

Son diversas las causas que explican este éxito turístico. Entre ellas, destaca una amplia oferta turística asentada sobre grandes activos culturales y naturales. España es el tercer país del mundo en bienes declarados patrimonio de la humanidad, con 50 lugares repartidos por todo el territorio. Nuestra arquitectura, museos y tradiciones culturales, junto con un patrimonio natural que va desde los Pirineos hasta el cabo de Gata o las playas volcánicas de Canarias, permiten ofrecer experiencias únicas durante todo el año. Una riqueza que, unida a un clima favorable, unas infraestructuras modernas, y nuestra oferta hotelera y de restauración, refuerza nuestro atractivo como destino.

En este sentido, hay que reconocer el esfuerzo constante del sector privado para ofrecer productos y servicios de gran calidad, tanto a nivel hotelero como en hostelería, configurando una oferta altamente competitiva.

El desafío para seguir manteniendo esta posición destacada en el ámbito turístico pasa por avanzar

en lo que denominamos las cuatro “D”: diversificar, desconcentrar, desestacionalizar y digitalizar.

Nuestro país tiene la oportunidad de seguir atrayendo turistas, para lo cual debemos repartir más y mejor los flujos de visitantes en el conjunto del territorio a lo largo de todos los meses. Para ello, es fundamental desarrollar nuevos productos turísticos en las zonas de interior, poner al día de nuestro amplio patrimonio cultural para su uso turístico y aprovechar todas las ventajas que nos aportan las nuevas tecnologías para la toma de decisiones de los gestores de empresas y destinos. Construyendo, con todo ello, un modelo turístico más equilibrado y sostenible.

Para avanzar en esta dirección, el Ministerio de Industria y Turismo está desarrollando una apuesta clara y decidida por la transformación y la competitividad del sector, movilizándolo un volumen de recursos públicos sin precedentes.

En concreto, desde el año 2020, el Gobierno de España ha destinado 3.400 millones de euros al sector turístico a través del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, en su Componente 14: Plan de modernización y competitividad del sector turístico. Una inversión histórica que supone un paso decisivo para consolidar el liderazgo turístico de España y afrontar con garantías los retos del presente y del futuro.

Un Plan que fue diseñado no solo para impulsar la recuperación del sector tras la crisis originada por el COVID-19, sino para abordar los retos de futuro del turismo. Por esta razón, se optó por políticas turísticas innovadoras para avanzar en la sostenibilidad y competitividad del turismo, impulsando instrumentos y espacios de gobernanza novedosos entre el sector y las distintas Administraciones, adaptados a nuestro marco competencial.

Para ello, el Plan se articula basándose en cuatro ejes principales de acción: sostenibilidad, digitalización, resiliencia de territorios extrapeninsulares y mejora de la competitividad. Todos ellos orientados a impulsar la desestacionalización, la desconcentración y la diversificación de la activi-

dad turística, a través de distintos programas que se exponen a continuación:

### a. Sostenibilidad

Uno de los programas más importantes para apoyar la transformación de la oferta turística en el conjunto de territorios, han sido los Planes de Sostenibilidad Turística en Destino (PSTD). En total, estamos destinando 1.857 millones de euros para un total de 560 PSTD y Acciones de Cohesión en Destino (ACD) en todo el país.

Este programa destaca por su enfoque transversal de la sostenibilidad, incluyendo en un mismo PSTD acciones relacionadas con cuestiones ambientales, sociales y económicas; y porque ha supuesto un gran avance en la gobernanza multinivel del turismo en nuestro país.

Las comunidades autónomas, que son quienes ostentan las competencias en la ordenación turística, han sido las encargadas de elegir los proyectos a financiar en el marco de su plan territorial y en coordinación con la Secretaría de Estado de Turismo y con la Federación Española de Municipios y Provincias. Han contado, para ello, con el presupuesto asignado a través de la Conferencia Sectorial de Turismo. Además, la ejecución de estos planes también se está desarrollando de forma coordinada entre la Administración central, las comunidades autónomas, las entidades locales y las empresas.

Gracias a este trabajo compartido, los PSTD están teniendo un impacto muy positivo en el conjunto de territorios, a través de actuaciones que están generando nuevas oportunidades y mejoras para los residentes de estas zonas y los visitantes.

Así, por ejemplo, se están financiando mejoras en accesibilidad en muchos espacios públicos, proyectos de recuperación de espacios naturales, nuevas rutas o carriles bici, actuaciones de mejora de la eficiencia energética de los municipios, el establecimiento de zonas de sombra para adaptarse a las altas temperaturas, la mejora de la gestión de residuos, la promoción del comercio local y la artesanía, o la preservación y rehabilitación del patrimonio cultural, entre otras muchas.

## b. Digitalización

En este ámbito, destacan dos programas: Última Milla, orientado a las empresas, y la Plataforma Inteligente de Destinos, dirigida a los destinos turísticos.

A través del programa de Última Milla, se han otorgado ayudas a más de 500 empresas turísticas y tecnológicas, principalmente pymes, para el desarrollo de más de 300 proyectos de transformación digital. Estos proyectos permitirán optimizar sus procesos internos y mejorar la gestión con sus clientes, a través de una oferta y una atención más personalizada.

Es importante destacar que estas ayudas han beneficiado a todos los subsectores del turismo, como el alojamiento, el transporte, las agencias de viajes o las empresas de restauración y ocio. Se trata de un gran impulso a la transición digital de las pymes turísticas, que suponen más del 95 por 100 de las empresas del sector.

El segundo programa tiene que ver con la adhesión de los destinos turísticos a la Plataforma Inteligente de Destinos, un proyecto pionero a nivel mundial. Su objetivo es integrar, relacionar y combinar datos públicos y privados para generar más inteligencia competitiva en los ecosistemas de los destinos españoles, activando la innovación continua e interconectando y atendiendo las necesidades de todos los agentes de la cadena de valor turístico: turista, destinos y empresas.

Para ello, se han otorgado ayudas a 46 entidades locales y regionales (incluyendo ayuntamientos, comarcas, cabildos, diputaciones y comunidades autónomas), por valor de 96 millones de euros, para facilitar la puesta en marcha de plataformas inteligentes que ayuden a la transformación digital del destino.

Con estas plataformas, en coherencia con el modelo de los Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), se persigue profundizar en la relación entre el turista y el destino de manera digital e inteligente, de forma que se obtengan datos que permitan atender necesidades de todos los agentes turísticos: destinos, empresas, residentes y turistas.

## c. Resiliencia de territorios extrapeninsulares

El concepto de resiliencia turística cobró especial fuerza a raíz de la pandemia y ha seguido generando interés debido a episodios posteriores, como desastres naturales, conflictos internacionales o limitaciones en suministros, entre otros.

Estas situaciones han puesto en el foco la gestión de las crisis, pero también la necesidad de anticipación y el fortalecimiento de la resiliencia para agilizar las fases de recuperación.

Por todo ello, en el ámbito turístico, se quiso dar un apoyo especial a los territorios extrapeninsulares, como las islas Baleares y las islas Canarias, no solamente por su condición de insularidad, sino también por el peso socioeconómico de la actividad turística, que se vio totalmente paralizada durante la pandemia.

De este modo, se han transferido 100 millones de euros a cada uno de los archipiélagos para llevar a cabo programas que, de acuerdo con las especificidades de cada territorio, sirvan para reforzar su capacidad para hacer frente a situaciones de crisis o circunstancias adversas. Hablamos de estrategias de innovación, digitalización y formación, o actuaciones de mejora en las comunicaciones y los servicios, todo ello con una repercusión positiva para los habitantes de las islas.

Asimismo, se han impulsado actuaciones en territorios extrapeninsulares como Ceuta y Melilla, con proyectos orientados a potenciar la actividad turística y aprovechar su capacidad motriz para impulsar el desarrollo socioeconómico de ambas ciudades, que se han dotado con 10 millones de euros en cada una de ellas.

## d. Mejora de la competitividad

El programa más destacado de esta línea es el de Experiencias Turismo España. Dotado con un presupuesto de 46 millones de euros en dos convocatorias, a los que hay que añadir dos millones de euros adicionales para dos proyectos desarrollados con la Federación Española de Municipios y Provincias: sus redes de Villas Termales y Spain Convention Bureau.

Se trata de una de nuestras políticas más innovadoras por varios motivos. En primer lugar, porque traslada el concepto de producto turístico al de experiencia turística, lo que implica poner las vivencias del visitante en el centro del diseño de la oferta.

En segundo lugar, porque su objetivo principal es la creación y fortalecimiento de redes de actores en todo el territorio que trabajen colaborativamente, estableciendo relaciones de confianza duraderas en el tiempo. Esto es clave en un sector tan transversal como el turístico.

Y el tercer motivo es su vocación de innovar y mejorar tanto las experiencias turísticas existentes como las nuevas experiencias que se han puesto en marcha, con el objetivo de impulsar la sostenibilidad, desestacionalización, desconcentración y diversificación de la oferta.

Al mismo tiempo, estas experiencias persiguen que el turismo sirva de motor para otros sectores económicos. Así, se han diseñado experiencias en colaboración con sectores productivos como el agroalimentario, como es el caso de la experiencia Oleoturismo en España, Experiencias de Enoturismo o la Ruta de Queserías Artesanas de España; o con el sector pesquero, con el que se ha creado la Red Nacional de Turismo Pesquero o la Ruta Accesible al Patrimonio Industrial Pesquero.

En total, se han beneficiado 72 proyectos de experiencias turísticas que reúnen a un total de 439 entidades repartidas por todo el territorio nacional, con propuestas que están generando nuevos productos innovadores y de calidad que nos posicionan internacionalmente.

En conjunto, todos estos programas e inversiones ponen de manifiesto el compromiso de España con un modelo turístico moderno, resiliente y alineado con los retos del siglo XXI, consolidando su liderazgo global no solo en cifras, sino también en calidad, innovación y sostenibilidad.

Todos estos programas están alineados con los retos y objetivos de la Estrategia España Turismo 2030, que en estos momentos encuentra en fase final de elaboración.

Esta estrategia se fundamenta en dos principios esenciales. El primero de ellos es la centralidad de las personas, ya que el turismo está conformado por quienes trabajan en el sector, generan empleo, acogen a los visitantes, viajan y gestionan los destinos.

Y el segundo, el concepto de la triple sostenibilidad, que se concibe como una sostenibilidad anidada, siendo lo ambiental, lo social y lo económico imprescindible e inseparable para garantizar la continuidad futura de la actividad turística.

En este sentido, hay que destacar el amplio proceso participativo que se ha llevado a cabo para la elaboración de la Estrategia España Turismo 2030, en el que han participado las comunidades autónomas, asociaciones del sector, empresas, agentes sociales y universidades. Esta gran participación es lo que ha permitido alcanzar un diagnóstico compartido sobre los retos que debemos abordar.

### III. HACIA LA TRANSFORMACIÓN DEL MODELO TURÍSTICO: RESULTADOS

Todo lo anterior pone de manifiesto como el compromiso del Gobierno con la transformación del modelo turístico se ha traducido, hasta el momento, en políticas operativas y estratégicas con objetivos claros, una inversión histórica para modernizar los destinos y apoyar a empresas, y una apuesta por renovar la gobernanza del sector. Sin duda, todo ello está contribuyendo a posicionar a España como referente internacional en el impulso de la sostenibilidad turística.

Todas estas actuaciones, alineadas con la Estrategia España Turismo 2030, están empezando a ofrecer algunos resultados concretos en tres ámbitos prioritarios, como son la desestacionalización, la desconcentración territorial y la diversificación.

En cuanto a la desestacionalización, una aspiración histórica del turismo español, los datos muestran un aumento significativo y superior de turistas internacionales en lo que consideramos temporada media y baja, por encima del registrado

en la temporada alta. Según los datos que elabora Turespaña, comparando el año anterior a la pandemia y 2024, las llegadas de turistas crecieron un 16 por 100 fuera de temporada alta, el doble que en los meses de verano (+8 por 100), lo que permite repartir mejor la actividad económica durante el año y mejorar la estabilidad del empleo.

Del mismo modo, las actuaciones para promover el turismo en zonas rurales, interiores y de la España verde y para apoyar la desconcentración territorial, también están ofreciendo resultados, reduciendo la presión sobre las zonas turísticas tradicionales.

Nuevamente, si comparamos los datos, 2019 con los de 2024, observamos como el gasto turístico internacional ha crecido proporcionalmente más en las comunidades autónomas del norte y del interior, con un incremento superior al 51 por 100, frente al incremento del 36 por 100 en las principales comunidades receptoras.

Además, de una oferta experiencial mejorada y campañas de promoción específicas, no cabe duda de que la mejora en las infraestructuras y la conectividad están favoreciendo la llegada de más turistas a territorios con gran valor natural, cultural o gastronómico. Por ejemplo, es el caso de regiones como Castilla y León, Aragón, Asturias o Galicia hayan incrementado notablemente sus cifras de pernoctaciones y gasto turístico, gracias a una oferta experiencial mejorada y a campañas de promoción específicas.

Este proceso, sin duda, convierte al turismo en un activo de primer orden para impulsar la cohesión territorial y permitir la fijación de población en el territorio, especialmente en aquellos territorios en riesgo de despoblación.

En cuanto a la diversificación, es evidente que el sector ha evolucionado completando la oferta tradicional de sol y playa, adaptándose a nuevas demandas centradas en experiencias personalizadas, sostenibles y conectadas con el entorno.

En este sentido, en los últimos años han ganado protagonismo elementos vinculados al turismo

gastronómico, cultural, deportivo, de naturaleza, industrial o espiritual. Si analizamos los datos, comparando de nuevo 2019 y 2024, las llegadas de viajeros con motivación principal de sol y playa han crecido un 7 por 100, mientras que los turistas que nos visitan por motivos culturales o gastronómicos lo han hecho un 33 por 100 y un 36 por 100, respectivamente.

Por otro lado, e incidiendo en la necesidad, reforzar la atención que recibe la dimensión social de la sostenibilidad turística, es fundamental mejorar la convivencia entre la actividad turística y los residentes, especialmente en aquellas zonas con una alta afluencia de visitantes.

Es línea con lo anterior, también es crucial seguir mejorando las condiciones laborales del sector, de forma que las empresas puedan atraer y fidelizar el mejor talento. Los datos apuntan avances en esta dirección, como es la reducción de la temporalidad en el empleo turístico, que ha caído a la mitad desde 2018, es decir, pasando de un 29 por 100 al 14 por 100 de media en 2024. Aunque, también hay que ampliar los esfuerzos para mejorar la formación, las condiciones y la disponibilidad de profesionales para un sector que cada vez demanda perfiles más especializados y con una alta cualificación, muchos de ellos ligados a la implementación y manejo de las nuevas tecnologías en el sector turístico.

En conclusión, los avances en estas tres dimensiones –temporal, territorial y cualitativa– muestran que el turismo español avanza hacia un modelo más inclusivo, equilibrado y sostenible, alineado con las expectativas del nuevo viajero global y de la ciudadanía.

Una senda que queremos consolidar gobernando el turismo, mediante una planificación estratégica coordinada, basada en datos, coordinada con todas las Administraciones competentes y los agentes del sector y con visión a largo plazo.

La construcción del turismo que queremos para el futuro no puede abordarse de forma aislada, sino que requiere de la colaboración activa de todos los actores del sector: Administraciones públicas,



empresas, profesionales, organizaciones sociales, trabajadores y ciudadanía.

En este sentido, el Consejo Español de Turismo (CONESTUR) está llamado a desempeñar un papel clave como órgano asesor y consultivo adscrito al Ministerio de Industria y Turismo, facilitando el diálogo entre los distintos niveles de gobierno y los agentes económicos y sociales que inciden en la actividad turística.

#### IV. CONCLUSIONES

Tal como he tratado de exponer, el sector turístico en España atraviesa un momento excepcional, que en ningún caso debe llevarnos al conformismo, sino a acelerar las reformas y transformaciones necesarias que nos permitan desarrollar un turismo más sostenible a largo plazo.

La hoja de ruta para mantener nuestra posición de liderazgo internacional en el turismo nos exige ser capaces de gestionar sus efectos indeseados, evitando los impactos sobre el territorio, los ecosistemas o la convivencia en las ciudades y zonas de mayor afluencia. Al mismo tiempo, adaptar el modelo a los retos globales exige actuar con responsabilidad sobre su huella ecológica y social.

En este sentido, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Gobierno de España, el Ministerio de Industria y Turismo está desplegando diferentes programas de política turística con una inversión histórica y sin precedentes de 3.400 millones de euros que está beneficiando, de forma transversal y con una gran capilaridad territorial, al conjunto de agentes y destinos turísticos.

Los datos muestran que estamos empezando a transitar hacia un modelo turístico más desestacionalizado, más desconcentrado y diversificado.

Un modelo, que es motor de cohesión social y territorial, que es capaz de dinamizar zonas rurales en riesgo de despoblación y asentar población, y que permite una mejor redistribución de los beneficios que genera la actividad turística, generando un empleo de mayor calidad. En definitiva, un

modelo que persigue que el turismo sea capaz de mejorar la calidad de vida de todas las personas.

Junto al trabajo realizado y los resultados que vamos observando, somos conscientes de que todavía queda mucho por hacer y que seguimos teniendo grandes retos por delante.

El cambio climático, la convivencia equilibrada en las zonas turísticas, la protección del derecho a la vivienda, la diversificación y desconcentración de la oferta o la atracción y formación de los profesionales del sector, y, entre otras, son cuestiones que tenemos que seguir abordando para garantizar la sostenibilidad del turismo.

Partiendo de una premisa fundamental: la sostenibilidad no es un límite, sino la condición para que el turismo tenga futuro. Todo ello requiere gobernar el turismo y adoptar decisiones en ámbitos muy diversos que afectan también a esta actividad, desde la planificación urbanística, hasta la regulación de las viviendas turísticas, pasando por la inversión en infraestructuras, la apuesta por la movilidad sostenible o la gestión de espacios naturales, entre otros muchos.

Las políticas públicas en todas estas materias requieren, de forma imprescindible, la cooperación entre Administraciones y actores privados. De forma que la cooperación con comunidades autónomas y ayuntamientos, y la colaboración con las empresas del sector, son fundamentales para la toma de decisiones y consolidar un turismo sostenible y competitivo.

Como responsables públicos, tenemos la obligación de pasar del discurso a la acción, con políticas que impulsen un modelo turístico equilibrado, que nos permita seguir disfrutando de sus beneficios en términos económicos y de empleo, a la vez que garantizamos la convivencia en las zonas receptoras de turistas y avanzamos en cohesión social y territorial. Pero el turismo no es solo una industria, sino también una forma de vivir, de convivir y de compartir. Y eso exige visión, objetivos y compromisos por parte de todos los agentes públicos y privados del turismo para construir ese futuro compartido que queremos para el sector.