

LA PARADOJA DEL TURISMO EN ESPAÑA: UN SECTOR EN SU MEJOR MOMENTO Y A LA VEZ FRENTE A SUS MAYORES DESAFÍOS DE GESTIÓN

Eva Hurtado Rodrigo

Directora de Estudios. EXCELTUR Alianza para la Excelencia Turística

Profesora Asociada del Dpto. de Economía Aplicada. Universidad Autónoma de Madrid

Óscar Perelli del Amo

Vicepresidente Ejecutivo. EXCELTUR Alianza para la Excelencia Turística

Profesor Asociado de Economía Española. Universidad Complutense de Madrid

RESUMEN

El sector turístico español se ha consolidado como un motor clave de la economía, destacándose por su transformación hacia un modelo de mayor valor añadido, con mejoras en productividad, rentabilidad y empleo. Se espera que 2025 sea un buen año para el turismo, aunque con una normalización del crecimiento. El sector afronta desafíos que requieren una gestión eficiente para promover un desarrollo turístico orientado a la aportación de mayor valor añadido, equilibrando su distribución y garantizando la calidad de vida local. Este artículo explora la transformación del modelo turístico, sus perspectivas para 2025 y la necesidad de una gobernanza para asegurar que el sector no solo continúe contribuyendo a la prosperidad de la sociedad española, sino que lo haga de la mejor manera posible y en sintonía con los retos sociales y ambientales.

PALABRAS CLAVE

Perspectivas y retos de la actividad turística, Evolución y transformación del modelo de negocio, Gobernanza y gestión.

ABSTRACT

The Spanish tourism sector has consolidated its position as a key driver of the economy, characterised by its transformation towards a higher value-added model, with improvements in productivity, profitability and employment. It is expected that 2025 will be a good year for tourism, although with a normalization of growth. The sector is facing challenges that require efficient management to promote tourism development oriented towards higher added value, balanced distribution and guaranteeing local quality of life. This article explores the transformation of the Spanish tourism model, its prospects for 2025 and the need for governance to ensure that the sector not only continues to contribute to the prosperity of Spanish society, but that it does so in the best possible way and in harmony with social and environmental.

KEY WORDS

Perspectives and challenges of tourism activity. Evolution and transformation of the business model, governance and management.

1. El sector turístico español ante su paradoja

El sector turístico español se ha consolidado en los dos últimos años como el principal motor del dinamismo de la economía española y como un eje fundamental de generación de prosperidad a lo largo de toda su geografía. Y lo que es más importante, lo ha hecho con un patrón de transformación del modelo anclado en un mayor valor añadido, sustentado en la inversión y mejora del producto, que ha propiciado mejoras de productividad, rentabilidad y generación de un mejor empleo. Rasgos que han sido diferenciales respecto a muchas otras ramas de actividad de la economía española.

Se descuenta que 2025 vuelva a ser un buen año turístico, con un avance de la actividad de las ramas turísticas de nuevo por encima de la media de la economía española, impulsadas por ese trabajo en reposicionamiento y la elevada propensión a viajar global, entre otros factores, aunque dentro de una tendencia a la normalización del crecimiento de la demanda hacia España.

En esta tesitura, el turismo se encuentra ante un dilema complejo: vive uno de sus momentos más exitosos y con favorables perspectivas, aunque al mismo tiempo, afronta desafíos significativos que exigen una gestión eficiente para garantizar la transición del modelo de

desarrollo turístico hacia un desarrollo basado en valor añadido y no necesariamente en afluencia, que limite las externalidades negativas y potencie las positivas para reforzar su reconocimiento social. Para ello resulta más necesario que nunca impulsar políticas para orientar la oferta turística hacia aquellas propuestas e instalaciones de mayor valor y atraer los turistas más interesantes que las aprecien, tratando de equilibrar su distribución territorial y temporal, a la vez que gestionando su integración y compromiso con la calidad de vida de las sociedades locales.

El propósito de este artículo es explorar los principales rasgos diferenciadores de la transformación del modelo turístico español en los últimos años y las previsiones del sector turístico español para 2025, además de identificar los retos que afronta y reflexionar sobre las necesidades de gobernanza y gestión para asegurar que el sector no solo continúe contribuyendo a la prosperidad de la sociedad española, sino que lo haga de la mejor manera posible y en sintonía con los retos sociales y ambientales.

Todo ello supone un desafío que va a exigir conceder una mayor prioridad política al turismo para impulsar una gestión más activa, transversal, cooperativa e integrada de las diversas actuaciones que afectan a su desempeño y sus implicaciones sobre los destinos, evitando la improvisación de medidas poco fundamentadas y de efectos cuestionables en el medio y largo plazo.

2. Evolución reciente del turismo en España. Un modelo basado en la inversión y reposicionamiento de producto a consolidar

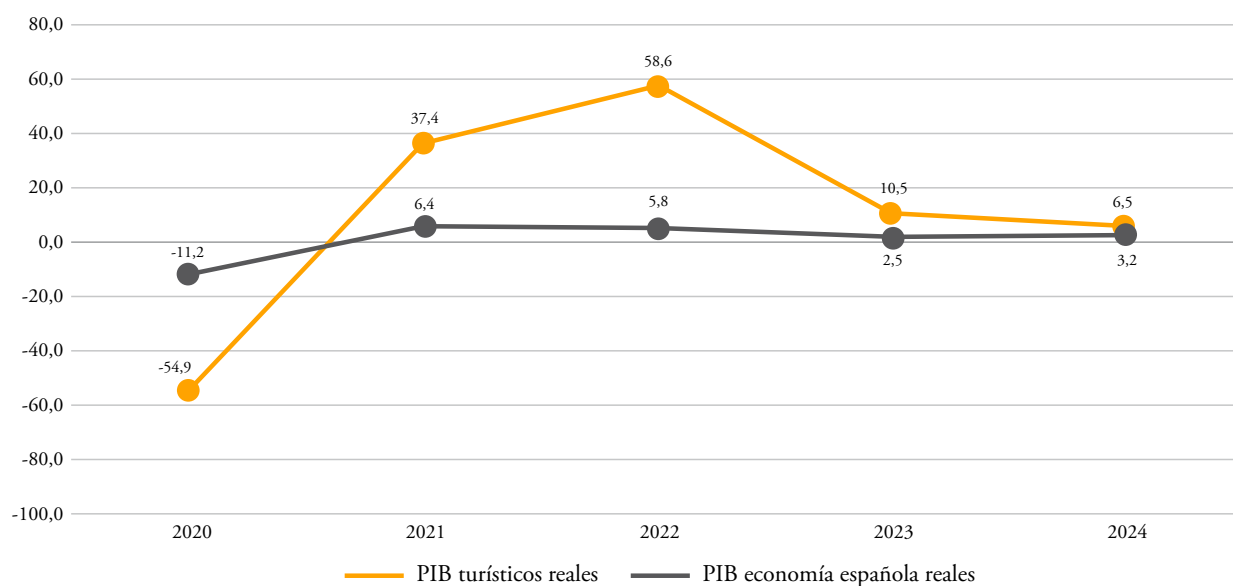
La actividad económica vinculada al turismo en España experimentó en 2024 un muy favorable comportamiento, consolidándose por segundo año consecutivo como el principal motor de la economía española. El año 2024 cerró con un notable aumento (+6,5%) de la actividad turística real en España (PIB turístico) hasta alcanzar los 207.763 millones de euros (+10.646 millones de euros más que en 2023 en términos reales), según Exceltur. Con este registro el turismo explicó

Gráfico 1

El turismo normaliza sus ritmos de crecimiento.

PIB turístico en términos reales vs PIB economía española

Variaciones porcentuales frente al año anterior

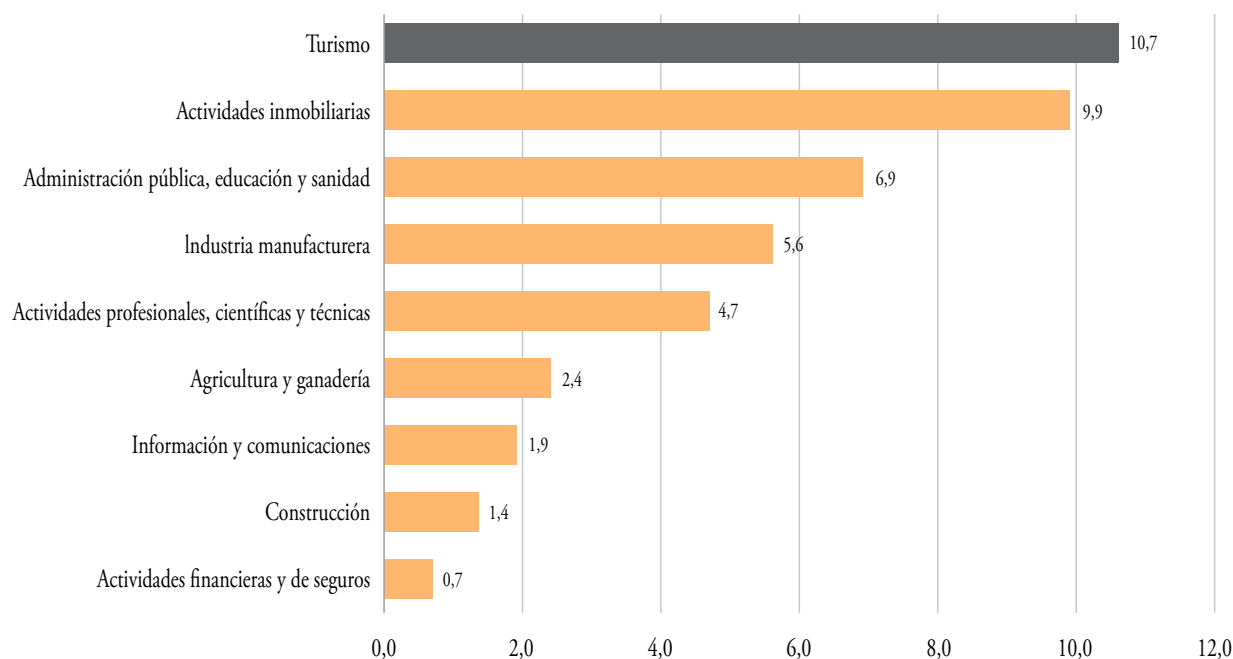


Fuente: Exceltur (enero 2025), CST (INE), CNTR (INE).

Gráfico 2

Aumento de actividad real por sectores de la economía española en 2024 vs 2023

Datos en miles de millones



Fuente: Exceltur (enero 2025), CST (INE), CNTR (INE).

el 26,1% del crecimiento de la economía española en 2024, avanzando a un ritmo de más del doble (+3,2%, según la Contabilidad Nacional Trimestral del INE), representando el 13% del conjunto de la economía española en 2024 (0,8 p.p. por encima de los niveles de 2023, 12,3%, según la Cuenta Satélite del INE).

Con este desempeño, el turismo destacó como el sector que más aportó al crecimiento de la economía española, con el mayor aumento de su actividad económica real durante el año 2024 (10.646 millones de euros). Un aumento superior a los 9.900 millones de incremento de las actividades inmobiliarias, los 6.900 millones de los servicios de la administración pública, la educación y la sanidad juntos, los 5.600 millones de toda la industria manufacturera, los 2.400 millones de todo el sector primario o los 1.400 millones de la construcción.

Lo más destacado de esta mejora observada en el turismo en España en los últimos dos años, ha sido su positivo patrón de desarrollo, basado en el crecimiento

de la inversión en la mejora de producto hacia propuestas de mayor valor añadido (las plazas de 4 y 5 estrellas en 2024 se sitúan un 10% por encima de 2019, +79.000 plazas, mientras que las plazas de categoría inferior retrocedieron un -2,9%, -21.000 plazas, según datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera del INE), el compromiso ambiental y la transición digital.

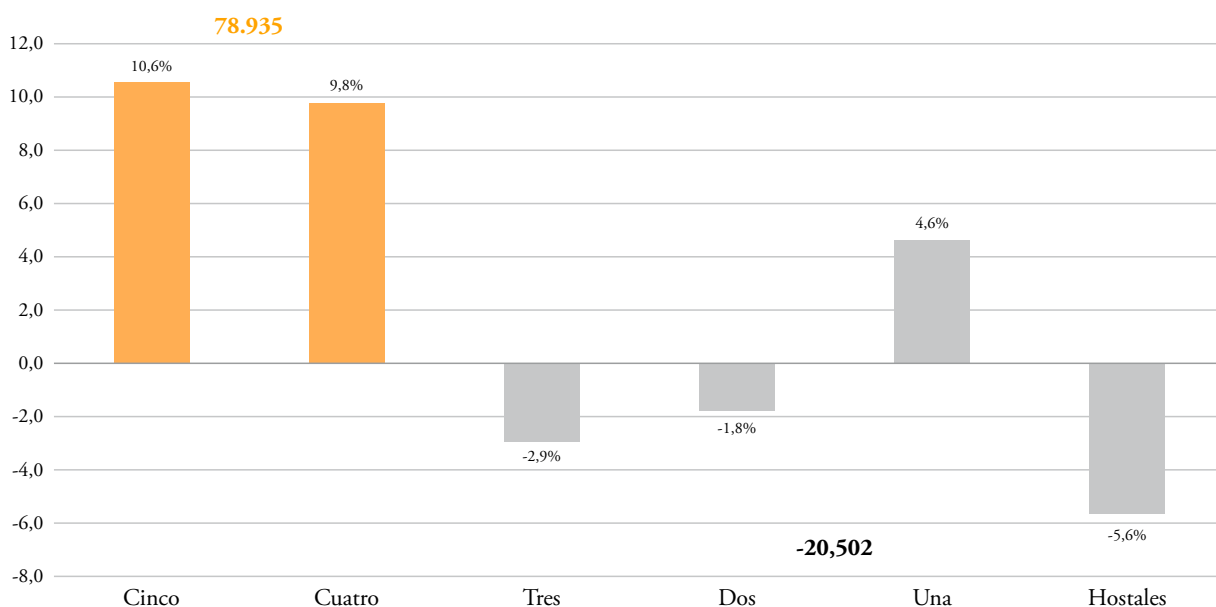
Como reflejo de este proceso, la *inversión privada en mejora y reposicionamiento de producto en las ramas relacionadas con el turismo* creció un +6,2% en media anual desde 2020, según las cifras de inversión bruta producidas por el IVIE (Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas), frente al +2,3% del resto de sectores.

Asimismo, este modelo favoreció un *aumento de la productividad por hora trabajada en las ramas turísticas* (1) (7,5% de media anual desde el año 2000), superior al resto de sectores de la economía española (+4,7%), marcando el patrón de desarrollo deseado al futuro, tal y como señalan las cifras de contabilidad nacional del INE.

Gráfico 3

Reposicionamiento gradual de la oferta hotelera española: variación del número de plazas hoteleras por categorías

Porcentaje de variación enero-diciembre 2024-2019

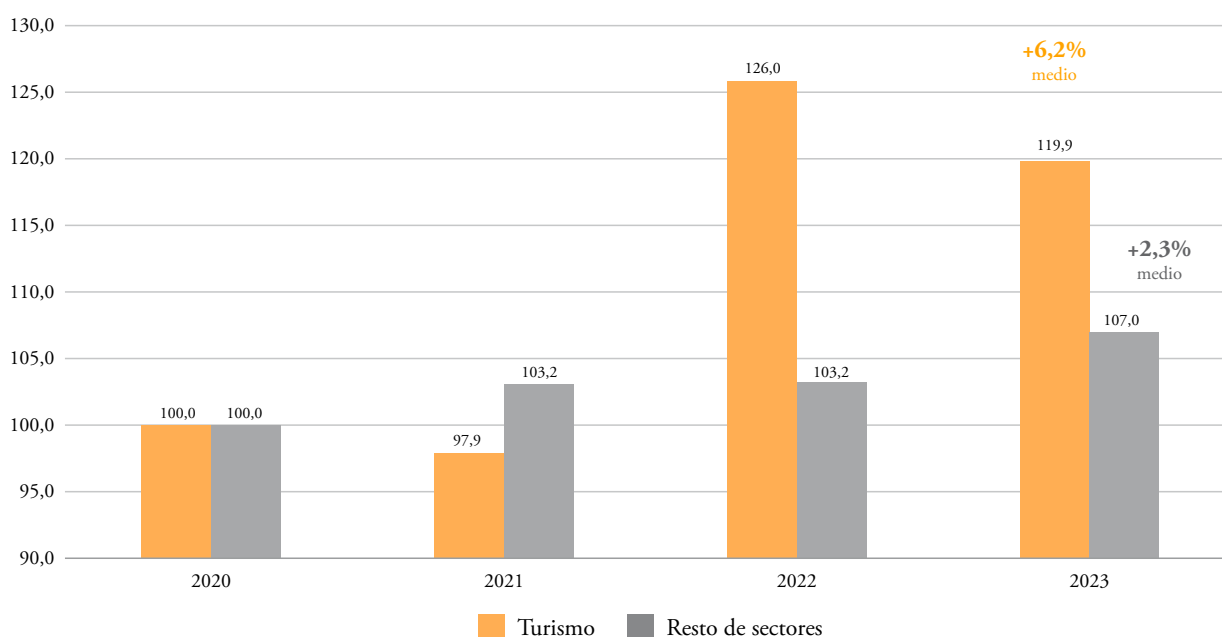


Fuente: Elaborado por Exceltur a partir de EOH (INE).

Gráfico 4

Inversión bruta por sectores de la economía española desde 2020

Año 2020 = 100

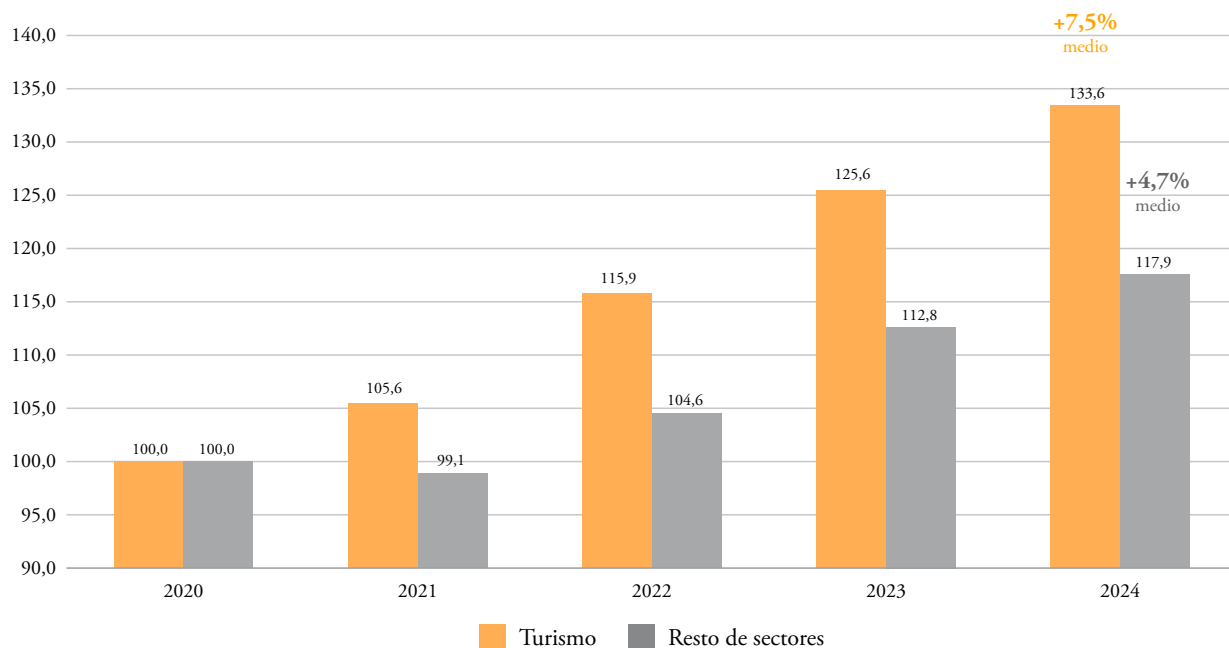


Fuente: Exceltur a partir de IVIE.

Gráfico 5

Productividad por hora trabajada desde 2020

Año 2020 = 100



Fuente: Exceltur a partir de la CNTR.

Este círculo virtuoso asociado a la transformación turística también dio lugar en 2024 a la generación de más y mejores empleos, con los siguientes rasgos positivos:

- *Intensa creación de empleo en 2024*, a pesar de las dificultades de incorporar talento. El turismo creó 72.310 nuevos empleos en 2024 (un +3,2% por encima de 2023), acumulando 493.000 nuevos empleos generados desde finales de 2020, según los datos de afiliación a la Seguridad Social, lo que supuso uno de cada cuatro empleos creados en España desde entonces.

- *Refuerzo de la estabilidad de la contratación turística*. De los nuevos contratos firmados a trabajadores turísticos en 2024 el 96,7% fueron contratos indefinidos (69.000 más), con una preeminencia de contratos indefinidos a tiempo completo (el 79%) y un descenso de la figura del fijo discontinuo (caen en 10.000).

- *La mejora de las condiciones laborales tuvo su reflejo igualmente en una mejora salarial media del capital humano turístico* (+3,2%) por encima de la inflación (+2,8%), incrementando sus salarios reales. Las empresas

turísticas mantuvieron su compromiso con la mejora de la retribución a sus trabajadores impulsadas por compartir los positivos resultados empresariales, la necesidad de atraer talento y la transición a perfiles de mayor remuneración por el proceso de reposicionamiento competitivo.

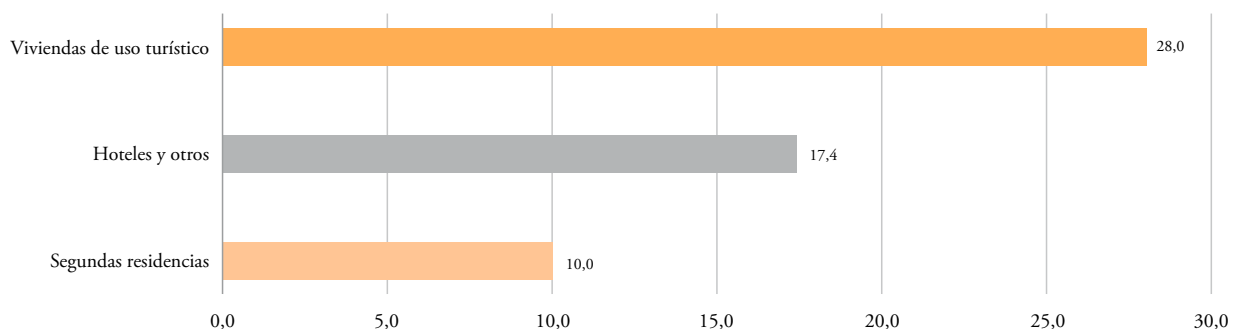
- *Aumento de la contribución del turismo a la financiación del sistema de la seguridad social* hasta los 32.854 millones de euros, resultado de un *aumento de las bases de cotización* del +4,8% (por encima de la media nacional del +4,3%) y *del número de cotizantes* del +5,0% (del +2,8% en el resto de sectores).

Sin ánimos de ser exhaustivos, cabe mencionar que *el buen año turístico 2024 se extendió entre las empresas del diverso ecosistema turístico español y la geografía que conforman los destinos turístico españoles*, aunque con diferentes intensidades y lógicas de comportamiento:

- *Las empresas que lideraron la mejora fueron aquellas con estrategias de renovación de producto, poder de marca y capacidad de comercialización*, entre estas destacaron las de mayor orientación a la demanda internacional,

Gráfico 6

Aumento de la presión turística en millones de pernoctaciones de la demanda española y extranjera por tipologías alojativas. Enero-septiembre 2024 vs 2023



Fuente: Elaborado por Exceltur a partir de ETR y Egatur.

principal impulsora del dinamismo de la actividad turística en 2024. En su conjunto, las empresas turísticas cerraron un positivo ejercicio, con un crecimiento interanual de sus ventas del +7,7% respecto al que fue ya un buen año 2023 y una mejora del +8,2% de sus resultados, según los datos de la Encuesta de Confianza Turístico Empresarial de Exceltur.

– El balance del año turístico 2024 de los destinos reflejó igualmente unos mejores resultados en aquellos destinos que se han beneficiado de la *apuesta empresarial por la renovación de sus instalaciones y productos, complementados en algunos destinos con los ejercicios de renovación urbana, con una oportunidad de dotarle de un mayor impulso a la inversión pública, aprovechando los fondos Next Gen*. Entre ellos destacan las grandes ciudades que lideraron el crecimiento de los ingresos (Madrid +18,3% 2024 vs 2023, Sevilla +13,8%, Málaga +10,9% y Barcelona +8,6%, según el indicador de ingresos por habitación disponible (RevPAR) publicado por el INE), junto a los principales destinos de los archipiélagos (+11,2% en Canarias y +8,4% en Baleares).

Además, en un contexto de elevada competencia internacional, creciente demanda turística a nivel global y puntuales episodios de contestación ciudadana hacia el turismo, el balance de 2024 nos dejó una *reflexión significativa sobre la necesidad de gestionar el posicionamiento de mercado y los flujos turísticos en los destinos para mantener un equilibrio con la preservación de la calidad de vida de los residentes, a través de diagnósticos*

rigurosos e instrumentos avanzados para evitar la aplicación de medidas improvisadas e injustificadas basadas en la penalización del sector vía impuestos y restricciones, poco fundamentadas.

En esta tarea es clave regular y garantizar el *cumplimiento normativo de las medidas de ordenación de las viviendas de uso turístico*. Ello es debido a que el 51% del aumento de la presión turística en España en 2024 (2) se debe al aumento de las noches en viviendas turísticas (28 millones más), por un fuerte incremento de las plazas (+17,5% vs 2023), siendo el primer problema para los empresarios turísticos de cara a 2025, manifestado en la Encuesta de Confianza de Exceltur. Todo ello con un problema de ilegalidad, que se espera pueda eliminar la aplicación del nuevo Real Decreto de Ventanilla Única Digital de Arrendamientos, como un instrumento para favorecer que las plataformas digitales, que intervienen en su intermediación no puedan publicitar anuncios de alquiler de viviendas turísticas que no cuenten con el preceptivo número de registro, gestionado por el cuerpo de registradores de la propiedad.

3. Perspectivas de desempeño del turismo en España en el corto plazo. Hacia una consolidación de su contribución en un contexto de normalización de la demanda turística hacia España

Como ya se ha apuntado, las favorables perspectivas para la actividad turística en España en 2025 vienen

impulsadas por vientos a favor vinculados al impulso viajero a nivel global, la mayor capacidad de renta de los hogares, por los mayores niveles de empleo y mejoras de los salarios en términos reales, el creciente atractivo y reposicionamiento de los destinos españoles y la elevada conectividad hacia los mismos.

El sentimiento general de optimismo no debe obviar, sin embargo, que el desempeño del sector tiene asociado riesgos a la baja vinculados a las tensiones geopolíticas globales y la incertidumbre abierta por el fin de las guerras en Ucrania y Gaza. En la lógica más operativa, los resultados se podrán ver afectados por los episodios de masificación y contestación ciudadana, la falta de control de las VUT, junto a la falta de mano de obra y la subida de costes salariales, agravada por la aprobada reducción de la jornada laboral (3).

Bajo estos condicionantes, se descuenta *que en 2025 el PIB turístico se eleve un +4,0% (en términos reales)*, volviendo a superar el comportamiento estimado por

el Banco de España para el conjunto de la economía española (+2,6%, según las previsiones del Gobierno de España de febrero de 2025).

De cumplirse esta previsión, *el turismo volvería a aportar el 20,6% del crecimiento real* esperado para la economía española en 2025, manteniendo su condición de pilar clave de la contribución económica a la sociedad española en 2025, alcanzando los 224.298 millones de euros, el 13,5% del total del PIB de España.

En esta expectativa de crecimiento normalizado, los empresarios del sector esperan volver a mejorar su facturación en 2025, con un incremento interanual del +5,6% en sus ventas en comparación con el sólido desempeño de 2024. Esto representa un paso más en la normalización de la evolución del sector tras el crecimiento del 7,7% registrado en 2024 respecto a 2023. En este contexto, el 43% de los empresarios turísticos anticipaban seguir creando empleo en los próximos meses, según revelan los resultados de la Encuesta de Exceltur de enero de 2025.

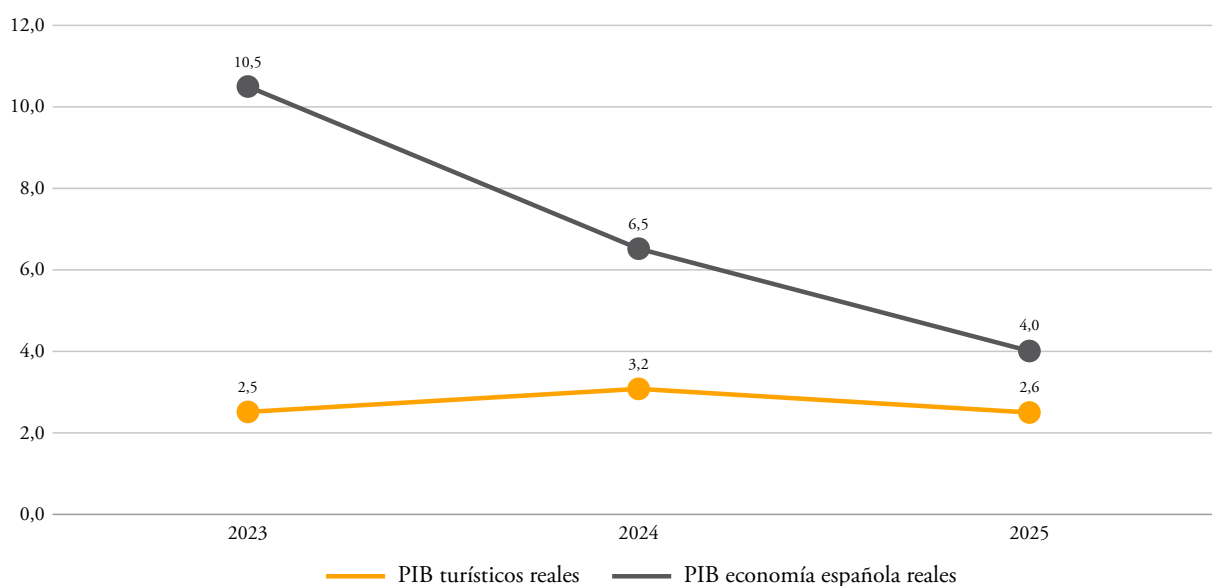
Gráfico 7

2025 un buen año y un paso más en la normalización

Estimaciones del PIB turístico en términos reales *vs* PIB economía española.

Variaciones frente al año anterior.

Datos en porcentaje



Fuente: Exceltur (enero 2025), CST (INE), CNTR (INE) y previsiones Ministerio de Economía (febrero 2025).

4. Retos a medio y largo plazo. Consolidar la senda de aportación de valor del turismo a la sociedad española, garantizando un nuevo ciclo de prosperidad

De acuerdo con las evidencias expuestas y las previsiones de comportamiento de crecimiento de la demanda turística a nivel global (4), el turismo destaca como uno de los sectores con mayores perspectivas de crecimiento dentro de la sociedad del ocio. En este contexto, España se sitúa en un lugar privilegiado para aprovecharse de la consolidación de los viajes en la búsqueda del bienestar humano y consolidar al turismo como una garantía de prosperidad sostenible para la sociedad española.

El gran reto del sector turístico español se plantea, por lo tanto, en términos de *consolidar su transición hacia un desarrollo de mejora en clave de su aportación de valor a la sociedad*, por un mayor gasto de los visitantes a través de una transformación integral de su oferta, reduciendo su huella ambiental y mejorando sus niveles de eficiencia y rentabilidad empresarial, calidad del empleo y reconocimiento social.

Esta aspiración a que el turismo consolide un modelo de desarrollo de elevado valor añadido exige una mayor prioridad política, desde una visión de política de Estado país, con una estrecha colaboración entre los diversos agentes públicos y privados que intervienen y componen su cadena de valor.

Las prioridades de actuación más necesarias que proponemos desde Exceltur se focalizarían en:

- Establecer una *hoja de ruta a través de la elaboración y la aprobación de la Estrategia Turismo Sostenible 2030*, que debería servir de guía para aplicar, de forma conjunta entre todos los agentes del sector turístico español, las acciones para alcanzar un turismo más rentable socioeconómicamente, más comprometido con la calidad de vida de las sociedades locales y de una menor huella ambiental.
- Mejora de la *gobernanza turística estatal* con la reactivación de una *comisión interministerial* de turismo para coordinar mejor las políticas que afectan al turismo de los diversos ministerios del Gobierno. Junto a ello es igualmente apostar por *un sistema de gobernanza*

turístico público-público y público-privado, a través de la transformación jurídica de Turespaña, para permitir la entrada del conjunto las AA.PP. territoriales y las empresas turísticas.

- Fomentar un *marco de instrumentos legales, financieros, fiscales y urbanísticos para favorecer la inversión privada y pública en la mejora de productos y servicios turístico* con el objetivo de seguir avanzando en una oferta de mayor valor añadido y contribución a las sociedades locales.
- Garantizar la correcta *aplicación de las medidas del oportuno y bien diseñado Real Decreto de la Ventanilla Única Digital de Arrendamientos*, para conseguir que en España solo se puedan comercializar las viviendas turísticas legales.
- Promover un *comisionado para la renovación de los destinos turísticos de sol y playa de primera generación* y canalizar inversiones de otros ministerios a su consecución, dotándolo con los fondos *Next Gen* ya distribuidos y la máxima involucración interadministrativa y empresarial.
- Propiciar un *marco de gestión de los flujos turísticos basado en la información y las nuevas capacidades tecnológicas*, evitando el establecimiento de nuevos impuestos y tasas, además de restricciones improvisadas y escasamente sustentadas en datos objetivos.
- Impulsar una *estrategia para el reforzamiento del talento, articular políticas de formación para garantizar su capacitación y adaptación continua ante los cambios del mercado y consolidar la mejora de las condiciones laborales* en las actividades relacionadas con el turismo.
- Aunar esfuerzos e *iniciativas público-privadas en favor de trabajar por un turismo mejor*, más comprometido con la calidad de vida de los residentes. Señalizar en este sentido las prácticas más deseadas y avanzadas en responsabilidad social de empresas y destinos y trasladarlas a los propios agentes del sector y la ciudadanía, con el propósito de favorecer su extensión y la mejora de la percepción social sobre el compromiso del turismo con su bienestar.
- Ordenar, acelerar y mejorar los procesos que aseguren la *eficacia y eficiencia de las medidas para reducir la*

huella ecológica de las actividades turísticas en sus distintas dimensiones (emisiones, residuos, agua, eficiencia energética...), a través de acuerdos estables con los distintos operadores y destinos para alcanzar objetivos medibles y comprometidos a 2030-2050.

– Diseñar una *estrategia de mejora en la conectividad turística por medios de transporte* para impulsar la *intermodalidad*, cubrir los *gaps* de inversión pendientes en algunos nodos y destinos, reforzar la calidad del servicio de algunos gestores de infraestructuras y agilizar la aplicación de las tecnologías más avanzadas, que favorezcan la mejor experiencia para el turista y la mayor eficiencia de los operadores.

El turismo español se encuentra en una encrucijada. El retorno tangible de la apuesta por la inversión en productos diferenciales, que han permitido la creación de un mayor y un mejor empleo, mayor productividad, mayor valor añadido, además de generar un menor impacto ambiental, debe ser impulsado y complementado definitivamente por la mejora de los sistemas de gobernanza del turismo para aplicar la hoja de ruta que refuerce, extienda y consolide esta tendencia. El reto hoy se define en términos de cómo gestionar los diversos destinos integrando su dimensión turística, desde una visión de largo plazo y un enfoque equilibrado con el modelo territorial y las aspiraciones de bienestar de la sociedad local. En definitiva, *liderar y gestionar la transición conjunta de la industria turística española hacia el turismo que todos deseamos*.

NOTAS

- (1) Incluye Comercio, transporte y hostelería según el desglose proporcionado por la CNTR del INE.
- (2) Los niveles de afluencia turística en 2024 no alcanzan todavía los valores de 2017. El volumen de demanda turística en España, medida a partir de las pernoctaciones de los españoles y extranjeros en todas las tipologías alojativas (hoteles, campings, turismo rural, viviendas turísticas y casas propias o de familiares y amigos) se situó en 1.063,2 millones de noches en el acumulado enero-septiembre de 2024 (último dato disponible de demanda española), sin alcanzar los máximos de 2017 (1.068,8) y creciendo apenas un 5,5% *vs* 2023 (55,4 millones de pernoctaciones más).

- (3) Se estima que el coste total anual asciende a 2.348 millones de euros para las empresas de los distintos subsectores relacionados con la actividad turística, derivados de la necesidad de suplir las horas reducidas en las posiciones donde no es posible compensarlas por un uso más eficiente del tiempo de trabajo (ganancias en productividad). Ello se traslada a un incremento medio del 4,9% de los costes laborales totales de las empresas turísticas y una reducción media del 8,1% de sus beneficios anuales, con especial relevancia en los subsectores donde se da una mayor presencia de pymes, como la restauración (donde se reducirían un 19,1% los beneficios medios) y las empresas de transporte terrestre de pasajeros (donde la caída sería del 17,3%). Una explicación detallada se encuentra en el documento elaborado por Exceltur *Análisis del impacto de la propuesta de reducción de jornada laboral máxima legal en las empresas de actividades económicas relacionadas con el turismo* descargable en www.exceltur.org
- (4) Las previsiones de ONU Turismo apuntan a que las llegadas de turistas internacionales volverán a crecer entre un 3% y un 5% en 2025 en relación con 2024. Del 3,3% en media anual hasta el año 2030. Según el último informe disponible de la ONU Turismo con previsiones a más largo plazo *Turismo Towards 2030*.

BIBLIOGRAFÍA

- Exceltur (2025), «Balance empresarial de cierre de año 2024 y perspectivas para 2025», *Informe de perspectivas turística*, núm. 91, enero 2025.
- INE (2025), Contabilidad Nacional Trimestral de España. Cuarto trimestre 2024. Avance. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736164439&menu=ultiDatos&idp=1254735576581.
- INE (2024), Cuenta satélite del turismo en España. Serie 2021-2023, https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863.
- INE (2025), Coyuntura Turística Hotelera (EOH/IPH/IRSH). Diciembre 2024 y año 2024. Datos provisionales. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177015&menu=ultiDatos&idp=1254735576863.
- Pérez, F.; M. Mas; J. Fernández de Guevara (dirs.); E. Benages, J. C. Robledo y Á. García (2024), «El *stock* de capital en España y sus comunidades autónomas 1995-2023. Cambios recientes en la composición de la inversión y en las respuestas a la crisis», *Documentos de Trabajo* núm. 1/2024, Bilbao, Fundación BBVA. Documentos IVIE. https://www.ivie.es/es_ES/ptproyecto/la-inversion-stock-capital-productivo-espana-ce-aa-provincias-1964-2021/.
- World Tourism Organization (2011), *Tourism towards 2030 : global overview*, www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/978928441402.