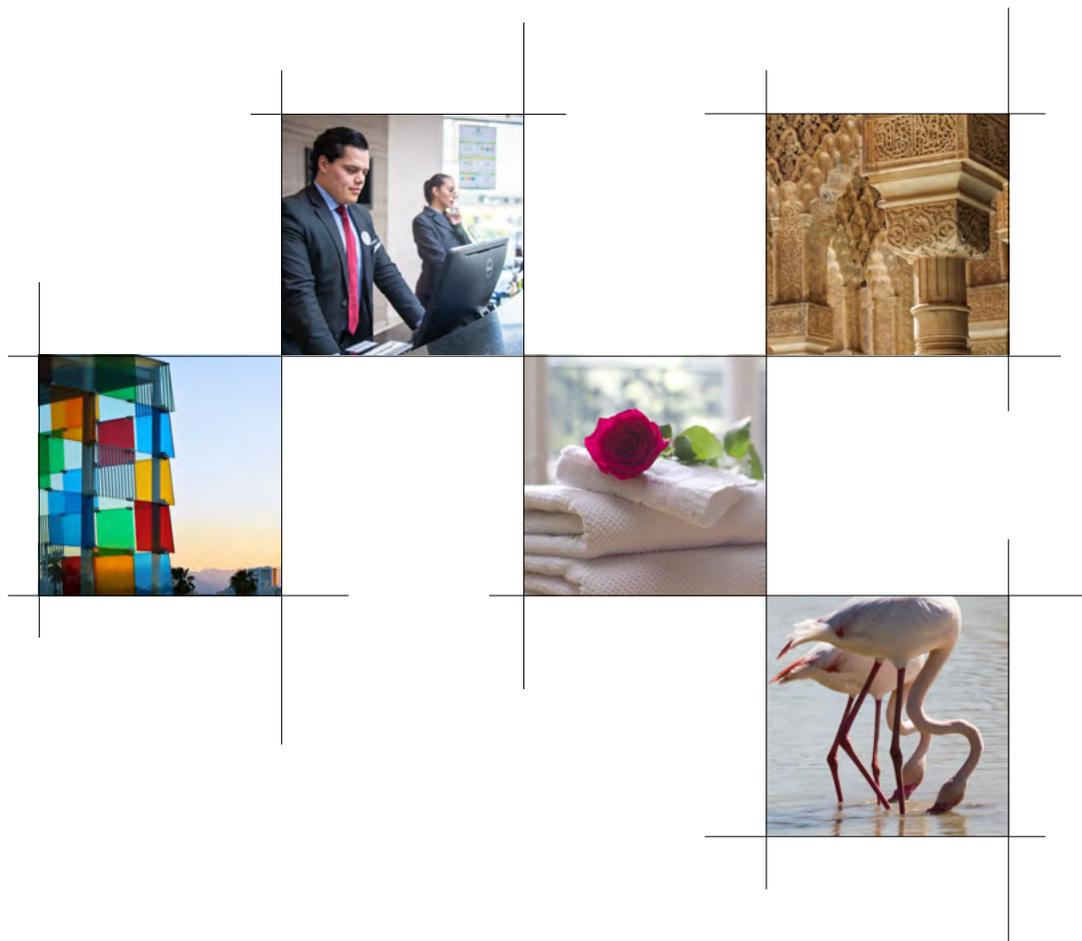


Estudio sobre la aportación de las empresas turísticas a la economía andaluza



Subvencionado por:



Estudio sobre la aportación de las empresas turísticas a la economía andaluza

Autores:

Horacio Molina Sánchez

Francisco José Pérez Fresquet

Jesús Ramírez Sobrino

Belén Gutiérrez Villar

Rosa Melero Bolaños

Universidad Loyola Andalucía

Contenido

Resumen ejecutivo	5
1. Introducción	12
2. La cadena de valor turística	15
2.1. La estructura de la cadena de valor de la actividad turística.....	16
2.2. Los participantes en la cadena de valor.....	19
2.2.1. Turistas.....	19
2.2.2. Recursos turísticos.....	22
2.2.3. Establecimientos turísticos.....	23
2.2.4. Administraciones públicas.....	23
2.2.5. Residentes.....	24
2.3. La interrelación entre los agentes: la importancia del destino.....	24
2.4. La tecnología en la gestión de la cadena de valor.....	25
2.4.1. La tecnología en las empresas turísticas.....	26
2.4.2. La tecnología empodera al cliente.....	28
2.4.3. La tecnología al servicio del destino turístico.....	28
3. Tendencias en turismo	30
4. Datos del sector turístico y su impacto en Andalucía	35
4.1. Algunos datos básicos de la demanda.....	36
4.2. Los datos principales de la oferta.....	36
4.2.1. Establecimientos de alojamiento.....	37
4.2.2. Empresas de restauración.....	39
4.2.3. Otros establecimientos turísticos.....	40
4.3. La estructura de generación y aplicación del valor de las actividades turísticas según las cuentas de resultados.....	41
4.4. El impacto en la economía andaluza de la actividad turística.....	41
5. Destino Andalucía	44
5.1. Las características más apreciadas del turismo de Andalucía.....	45
5.2. La estacionalidad del turismo andaluz.....	46
5.3. Un necesario análisis por segmentos turísticos.....	47
5.3.1. Turismo de sol y playa.....	47
5.3.2. Turismo urbano.....	49
5.3.3. Turismo de interior.....	49
5.4. La capacidad de carga de los recursos y de los destinos en Andalucía.....	51
5.5. La gobernanza de los destinos en Andalucía.....	53

6. Hacia una cadena de valor sostenible	55
6.1. El concepto de sostenibilidad y sus dimensiones	56
6.2. La comercialización turística y la sostenibilidad	57
6.3. La movilidad al destino	57
6.3.1. Infraestructuras de transporte al destino	59
6.3.2. Automóvil	59
6.3.3. Avión	60
6.3.4. Ferrocarril	60
6.4. El peso de la gastronomía en el atractivo de Andalucía: el consumo “Km 0” está al alcance	60
6.5. El capital humano	61
6.5.1. Efecto de la estacionalidad en el empleo	63
6.5.2. El reto de la gestión profesional a todos los niveles de la organización	64
6.6. La gestión de residuos, del agua y la reducción de la huella de carbono	65
6.7. Los recursos turísticos: privados y públicos	66
6.8. La movilidad urbana: los desplazamientos dentro del destino	67
7. El interés social del sector turístico: más allá de las cifras	68
7.1. Un sector enraizado en el territorio: la estructura de propiedad es dispersa y vinculada al territorio	69
7.2. El turismo puede generar un empleo inclusivo ante el debate del reto demográfico	72
7.3. El papel de la mujer en el sector turístico	72
7.4. La actividad turística pretende aportar experiencias al visitante que pueden ser disfrutadas por los residentes	74
7.5. El sector turístico puede dinamizar otros sectores de alto valor añadido	75
7.6. El turismo facilita la apertura de la economía	77
7.7. Una oportunidad para desarrollar un caso de éxito de gobernanza público-privada	78
7.8. La actividad turística desarrolla los servicios públicos que también repercutirán en los residentes	79
7.9. El turismo del futuro se sustenta en el desarrollo de valores positivos en la sociedad de acogida	80
8. Recomendaciones para mejorar el valor del turismo a la sociedad	82
Anexo 1. Diagnóstico preliminar para el análisis de los expertos en los <i>focus group</i>	86
Anexo 2. Componentes de los Indicadores de calidad del turismo en Andalucía	87
Bibliografía	89

Resumen ejecutivo

El objetivo de este trabajo es identificar y poner en valor la aportación de las empresas turísticas a la economía andaluza. El enfoque metodológico ha consistido en un análisis documental de la amplísima literatura profesional y, en menor medida académica, sobre el sector y el interés social que esta actividad reporta a su entorno. Adicionalmente, la síntesis de este trabajo de análisis ha sido contrastado con un panel de personas expertas organizadas en varias mesas de trabajo y cuyas conclusiones han sido incluidas a lo largo del estudio cuando se han abordado las distintas temáticas.

En función de la audiencia, la contribución de la lectura de este estudio puede ser distinta. Para el profesional del sector, **este estudio sintetiza y sistematiza la abundante información que se genera sobre el mismo y que son evidencia de una contribución cualitativa relevante para la sociedad, tratando de aportar unas Recomendaciones que mejoren esta contribución.** Los grandes titulares quedan recogidos en el resumen ejecutivo, constituyendo el texto un soporte de dichas afirmaciones. Por su parte, para el lector que no pertenezca a la industria turística, este estudio pretende además ofrecer **un acercamiento al sector, sus dinámicas, modelos de negocio e inquietudes estratégicas** para concluir con lo que es el objetivo del trabajo: su contribución a la sociedad más allá de las cifras de impacto.

En la actualidad, el discurso estratégico de los destinos y empresas turísticas gira en torno a **tres conceptos que tratan de humanizar la actividad. Estos conceptos son: la experiencia del cliente, la tecnología y la sostenibilidad.** La experiencia pone a la persona –y no al recurso– en el centro de la actividad; la tecnología se utiliza en la medida que permite ampliar la experiencia del turista, bien reduciendo tiempos de espera mejorando la experiencia, bien ampliando su capacidad de elección; la sostenibilidad pone límites al disfrute, de manera que este sea respetuoso con la conservación del pa-

trimonio natural e histórico, así como con las comunidades locales.

Las demandas del turismo han evolucionado de manera muy significativa en los últimos 60 años. Hoy en día **la satisfacción del turista radica más en elementos subjetivos (la experiencia) que en aspectos materiales** como, por ejemplo, las infraestructuras y los recursos turísticos en sí del destino.

El resumen ejecutivo se estructura en tres bloques. El primero referido al contexto en el que se desenvuelve la actividad turística en Andalucía. El segundo bloque incide en las principales contribuciones del sector turístico a la sociedad. El tercero incorpora unas recomendaciones para mejorar la aportación social del turismo a Andalucía.

BLOQUE I

El contexto en el que se desenvuelve el turismo en Andalucía

Liderazgo de Andalucía en el turismo

- Tras el *boom* del turismo en los años 60 del siglo pasado, **Andalucía ha crecido como destino, primero en volumen y, posteriormente, en variedad y calidad.** Andalucía es un destino consolidado, con un tejido empresarial enraizado en el territorio, con elevadas capacidades, que ha situado a España, junto con el resto

de los destinos nacionales, en puestos de **liderazgo a nivel mundial**. El sector turístico es un sector en desarrollo y cuya evolución en los próximos años será un motor de crecimiento económico y de empleo.

- **Andalucía es una tierra con varios atractivos, por lo que se dan cita un conjunto amplio de segmentos turísticos.** El segmento de litoral, con el producto de sol y playa, es el dominante en cuanto a atracción de turistas y generación de empleo. El turismo de ciudades acoge también a un porcentaje relevante de turistas, al igual que el turismo de interior, el cual permite articular los espacios interiores. Y sobre esos pilares otros muchos, dada la capacidad de diversificación en Andalucía: cultural, de congresos, de nieve, ambiental, de salud, deportivo o religioso, entre otros. Esta microsegmentación permite reducir la estacionalidad a lo largo del año y durante la semana. El turismo en Andalucía es una realidad heterogénea, en la que domina el turismo de litoral, que es un destino maduro, y que está reinventando su atractivo y su destacionalización con nuevos segmentos como el turismo de golf o el de deportes náuticos.
- Entre las **motivaciones** de los turistas que visitan Andalucía destacan **la calidad de los espacios naturales, del entorno social y del transporte al destino**. Los turistas valoran especialmente el entorno social; sin embargo, el entorno natural y el transporte al destino tienen recorrido de mejora. **En Andalucía, el turista aprecia sobremanera aspectos vinculados al territorio, como la gastronomía y el entorno cultural.**

Cooperadores antes que competidores

- Por el lado de la oferta, el turismo es una actividad empresarial donde **los agentes que operan en un territorio** son competidores entre sí, pero al mismo tiempo **cooperan para construir una imagen de marca que haga al destino atractivo**. La cooperación se manifiesta tanto entre empresas con actividades complementarias que aumentan las experiencias del cliente como entre empresas que prestan los mismos servicios y que generan una oferta suficiente para que el visitante pueda elegir.
- Uno de los retos del tejido empresarial andaluz es su crecimiento. **Una mayor dimensión confiere solidez ante eventuales crisis y permite generar más riqueza para el territorio donde se encuentran las sedes de las cadenas de hoteles o de restaurantes**. Las capacidades desarrolladas en las últimas décadas en Andalucía han generado un *know how* propio que permitiera que las empresas locales pudieran crecer más allá de Andalucía.

La tecnología está transformando sustancialmente el sector

- **La tecnología ha modificado sustancialmente la forma de comercialización**. Por un lado se ha producido la irrupción de las agencias de viaje *online*, que han copado el mercado; por otro, han facilitado a los establecimientos contactar directamente con el cliente. No obstante, los avances prosiguen, la realidad virtual va a permitir al turista mejorar su percepción sobre lo que será su experiencia en el destino antes de realizar la compra y la inteligencia artificial le va a ayudar

a seleccionar los destinos que satisficieran la experiencia que desean. Al mismo tiempo, junto a esta tendencia también un grupo importante de viajeros buscaría la experiencia personal desde el diseño del viaje.

- La tecnología también **va a contribuir significativamente a los destinos, a gestionar las capacidades de carga, la movilidad, la gestión de residuos**, etc. Los avances en materia de agenda urbana en el destino están unidos a la experiencia del turista.

La conciencia sostenible, una restricción insalvable

- El otro gran eje es la **sostenibilidad medioambiental en los distintos eslabones de la cadena de valor**. Los cambios en esta materia son diversos y se esperan en la industria de la aviación y el desarrollo de combustibles sostenibles (SAF, por sus siglas en inglés), la posibilidad de compensar en el destino por la huella de carbono producida en el viaje como ha promovido recientemente la Costa del Sol, la introducción de políticas de eficiencia energética en los alojamientos, el consumo responsable de agua, el consumo de productos de proximidad, la gestión de residuos o el autoconsumo energético están produciendo una revolución verde. La propuesta sostenible se cierra con la invitación al visitante a realizar un consumo responsable en su estancia.
- La sostenibilidad también tiene una dimensión social consistente en el **respeto a los recursos (naturales y artísticos) y a las poblaciones que habitan en el desti-**

no, así como la aplicación de los retornos económicos de la actividad turística a las comunidades locales.

- Actualmente, entre los retos a los que se enfrenta el sector se encuentran el **control de la saturación de determinados destinos**, para lo que se precisan medidas relacionadas con una adecuada ordenación de la oferta de alojamientos en sus distintas modalidades y la supervisión en el cumplimiento de la normativa. La Comisión Europea aprobará en breve un reglamento destinado a dotar de mayor transparencia al mercado y evitar de esta manera el alquiler ilegal.

BLOQUE II El interés social del turismo para Andalucía

El impacto económico y en empleo en números

- **El turismo es una fuente de riqueza económica y de creación y mantenimiento de empleo**. El turismo ejerce como cliente de un gran número de actividades que se despliegan en nuestro territorio y facilitan el desarrollo de una producción indirecta e inducida muy relevante. La **actividad turística genera un valor social en Andalucía** que requiere una evaluación más allá de las magnitudes macroeconómicas. El multiplicador de la actividad turística es 1,48 en 2022, lo que significa que por cada 100 euros demandados en el sector turístico, la economía produce 148 euros. El efecto indirecto se distribuye en múltiples sectores de actividad.
- En 2022 **el sector ocupó a 408,3 miles de personas** (12,5 % del empleo en An-

dalucía). El 57 % se concentra en la actividad de hostelería, mientras que los hoteles y alojamientos aglutinan el 16,2 %. Otras actividades turísticas suponen un 18,3 % de estos ocupados.

Un empleo que favorece la inclusión de segmentos de la población con dificultades para acceder al empleo

- **El empleo generado en el sector turístico es más inclusivo que en otros sectores**, incorporando a una significativa población de jóvenes, mujeres, mayores de 45 años, personas con baja formación e inmigrantes.
- **El empleo femenino es superior que en otros sectores y la brecha salarial se está reduciendo en España**, siendo sectorialmente una de las más bajas. Sin embargo, con datos de un estudio a nivel nacional, se observa que **la presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad es todavía bajo**.
- El turismo es una actividad económica que no exige barreras de entrada a los empleados, por lo que está siendo –y posiblemente lo será más–, **un sector de acogida de una inmigración dentro de un proceso de transformación social** determinado por el envejecimiento paulatino al que están sometidas las sociedades europeas.
- El turismo es **una actividad que facilita el emprendimiento**, especialmente entre los más jóvenes, al poder compatibilizar en determinadas modalidades sus aficiones con una forma de ganarse la vida, crear riqueza y, con ello, empleo.

El turismo colabora con otras actividades importantes para Andalucía

- La actividad **facilita la difusión, consumo e internacionalización de los productos locales, tanto agroalimentarios como culturales**.
- La transformación de las actividades turísticas sobre **los ejes de la sostenibilidad y de la tecnología son dos oportunidades para que estos sectores, con un tejido amplio de empresas en Andalucía, puedan encontrar en la industria turística a un gran cliente**: uno de los primeros a nivel mundial. Por su parte, en el campo de las experiencias el turismo puede ser **fuentes de desarrollo de otros sectores de valor añadido**, como el sector sanitario o el de construcción y mantenimiento de embarcaciones de recreo.
- Las infraestructuras necesarias para la recepción de turistas permiten el **desarrollo de una economía abierta**, con capacidad para salir al exterior y recibir inversiones de otros territorios.

Una actividad que mejora los entornos y la vida de los residentes

- **La actividad turística facilita la protección, conservación y promoción de los valores culturales, patrimoniales y etnológicos de nuestra sociedad**. La programación cultural, el mantenimiento de los monumentos, la oferta de ocio deportivo y la oferta gastronómica son muy superiores, porque se pueden financiar gracias a esa población flotante.

- La actividad turística requiere **seguridad y servicios públicos de calidad, entre los que se encuentran los de movilidad interurbana**, lo cual redundará en los propios residentes.
- La **recuperación de los cascos históricos se ha impulsado por la reconversión de muchas plazas residenciales en plazas de alojamiento**, tras el oportuno proceso de transformación de esos espacios para la vida de la ciudad.
- El turismo **permite fijar la población al territorio**, permitiendo al mismo tiempo conservar la biodiversidad de las zonas rurales.

El turismo enfrenta retos importantes, como evitar la masificación y paliar sus efectos negativos sobre la población residente

- La masificación de algunos destinos o algunos recursos turísticos es un reto importante para el sector. La saturación es un fenómeno que se produce de manera muy localizada en el espacio (algunas ciudades o localidades de costa) y en algunos momentos del año (temporada alta o festividades señaladas). Como consecuencia de ella se producen efectos adversos, como servicios saturados en algunas épocas del año, problemas de aparcamiento, problemas de ruido y comportamientos poco decorosos. En definitiva, **la masificación devalúa la experiencia del visitante y pone en tela de juicio las señas de identidad por las que se visita ese destino**; como consecuencia de ello, el destino pierde calidad.
- **La gobernanza de los destinos debe velar por evitar estas situaciones**, sobre las que ya existen experiencias en el panorama internacional, y trabajar en pro

de un crecimiento sostenible de la actividad. Esta gobernanza entre el sector público y privado debe atender cuestiones relacionadas con la regulación y supervisión de la oferta de alojamientos, el urbanismo, la movilidad, la diversificación en el espacio de la oferta de un destino o la movilidad, entre otras medidas. Asimismo, **la construcción de un discurso consistente sobre la relevancia del turismo para Andalucía requiere afrontar con tecnología y gobernanza el fenómeno de la masificación.**

El turismo promueve valores positivos en la sociedad receptora

- El turismo facilita el **enriquecimiento cultural de la sociedad receptora por el contacto con otras gentes de origen muy diverso**. Ese contacto se tiene que cimentar sobre valores como la hospitalidad, la tolerancia, la empatía con el viajero o el sentimiento de orgullo de tu tierra. Estos valores son un buen cemento para construir una sociedad más humanizada.
- Andalucía dispone de un amplio tejido empresarial dedicado al turismo, debido a las claras ventajas competitivas frente a otros destinos. La **existencia de empresarios es una capacidad competitiva del territorio**, no solo para el sector sino para la dinamización de otros sectores.

BLOQUE III Recomendaciones

Con efectos en el corto plazo:

- Reforzar la **reputación de las actividades turísticas** entre las poblaciones residentes. Para ello será preciso regular aquellos aspectos que generen disfunciones, además de comunicar los amplios beneficios que genera el turismo en la sociedad.

- **Acelerar el uso de los datos en la gestión de los principales municipios turísticos** que son destinos, de manera que se consigan gestionar de manera más eficaz –y también eficiente– los servicios públicos.
- Reforzar la **conexión entre la industria turística y el sector tecnológico andaluz**. Precisamente esta es una de las alianzas previstas en la estrategia inteligente S4 para Andalucía.
- **Potenciar el maridaje con el sector agroalimentario**, dado que el turismo encuentra una simbiosis obligada con él: la gastronomía con productos andaluces forma parte de la idiosincrasia de esta tierra.
- Visualizar las **conexiones con otros sectores como el cultural, la moda, la artesanía, el de salud y bienestar**, el deportivo o el comercio, que permiten completar la oferta de visita a Andalucía.

Con efectos en el medio plazo:

- **Explotar las posibilidades que ofrecen algunas tendencias sociales y demográficas**. Por un lado, la **conversión del visitante esporádico en residente de larga temporada** (los denominados nómadas digitales). Por otro, **la generación del baby boom es un segmento muy importante que va a disponer de tiempo libre por su jubilación en los próximos años, lo cual puede ayudar a desestacionalizar los destinos andaluces**, tanto en meses del año como en los días de la semana. Este es uno de los grandes caballos de batalla históricos del sector en Andalucía.
- **Prestigiar las profesiones turísticas**. Los puestos de trabajo turísticos son diversos, pero en líneas generales se puede decir que son profesiones en las que

pesan las relaciones humanas. Por otra parte, en posiciones intermedias y directivas, será cada vez más preciso el manejo e interpretación de datos. Una de las mayores críticas al empleo en el sector procede de las condiciones laborales, las cuales según los puestos son heterogéneas. Las empresas pueden buscar un mayor equilibrio en esas exigencias de ciertos puestos de trabajo.

- **Promover estructuras directivas con mayor presencia femenina** para enriquecer a través de la diversidad –en este caso de género– la toma de decisiones. Las líneas de actuación deberían ir por la promoción de culturas empresariales que potencien la diversidad de género, la formación de directivas en materia de liderazgo y la articulación de medidas de conciliación eficaces.
- **Reforzar la formación para el sector**. Dada la variedad de posiciones, con perfiles profesionales distintos, es preciso trabajar en distintos niveles de formación, con estudios reglados preferentemente o los programas no reglados. La conexión de los gestores de destinos y grandes empresas con los grupos de investigación puede aportar sinergias fructíferas.

Con efectos en el largo plazo:

- **Reforzar el músculo del empresariado turístico andaluz**. Es conveniente estimular el crecimiento de las pequeñas empresas a medianas y ayudar a las medianas a dar el salto a otros mercados y seguir creciendo.
- **Diseñar el urbanismo de las ciudades**, procurando desconcentrar los flujos turísticos en el espacio y facilitando la **conectividad** entre espacios.

1

Introducción

La actividad turística genera un valor social en Andalucía que requiere una evaluación más allá de las magnitudes macroeconómicas. El multiplicador de la actividad turística en Andalucía es de 1,48 en 2022, lo que quiere decir que de cada 100 euros demandados en el sector turístico la economía produce 148 euros, generando con ello mayor riqueza y empleo.

El objetivo de este trabajo es identificar y poner en valor la aportación de las empresas turísticas a la economía andaluza. En función de la audiencia, la contribución de la lectura de este estudio puede ser distinta. Para el profesional del sector, **este estudio sintetiza y sistematiza la abundante información que se genera sobre el mismo y que son evidencia de una contribución cualitativa relevante para la sociedad, tratando de aportar unas recomendaciones que mejoren esta contribución.** Los grandes titulares quedan recogidos en el resumen ejecutivo, constituyendo el texto un soporte de dichas afirmaciones. Por su parte, para el lector que no pertenezca a la industria turística, este estudio pretende además ofrecer **un acercamiento al sector, sus dinámicas, modelos de negocio, inquietudes estratégicas** para concluir con, lo que es el objetivo del trabajo, su contribución a la sociedad más allá de las cifras de impacto que, anualmente calcula la Administración, y a las que nos hemos referido en el primer párrafo.

Tal y como destaca la Mesa del Turismo, **esta actividad debe formar parte de una política de Estado, sobre la base de la colaboración pública y privada,** con una planificación a medio y largo plazo. Adicionalmente la Mesa del Turismo subraya especialmente la necesidad de un mayor reconocimiento del turismo como sector y le dedica un bloque de las 50 medidas dirigidas a mejorar la reputación del sector (Mesa del Turismo, 2023).

Nuestro estudio toma como base los estudios macroeconómicos que se efectúan sobre el impacto de esta actividad y pretende analizar aspectos cualitativos cuya lectura va más allá de las cifras. El propósito de este trabajo es que a partir de esta reflexión del valor generado **se puedan formular propuestas que aumenten**

la cantidad y calidad del valor social que tiene la actividad turística; que los empresarios de otros sectores conozcan la contribución completa del sector turístico a la economía pero, **sobre todo, a la sociedad, y su papel estratégico en las próximas décadas,** tal y como lo ha sido en el pasado para ayudar a superar las depresiones del ciclo económico.

Este estudio no es único; existen otros de gran valor y que nos han servido de referencia para realizar nuestra aportación. Destacamos entre ellos los desarrollados por Deloitte (2020) sobre el sector hotelero a nivel nacional; Agencia Family (2019) en el contexto de Andalucía, y en el que se hace balance de los últimos 40 años del sector turístico en la comunidad autónoma, así como con un carácter más específico sobre alguna de las externalidades negativas de McKinsey (2017), referido a la masificación turística a nivel mundial o el de Exceltur (2022) sobre las viviendas de uso turístico.

El estudio que le presentamos ha pretendido recoger una amplia variedad de fuentes, las cuales pueden ser consultadas por el lector interesado en profundizar en alguno de los aspectos que le susciten este estudio. Este diagnóstico ha sido objeto de contraste con expertos que conocen el sector en Andalucía. Para ello les hemos planteado un diagnóstico preliminar (anexo 1) y se les ha consultado tanto en entrevista individual como a través de seis paneles que recogían los distintos segmentos turísticos (5 paneles) y uno específico sobre promotores de la actividad. Los resultados de este trabajo de campo aparecen incorporados a lo largo del estudio, enriqueciendo los argumentos con casos y opiniones concretas.

Los expertos han puesto de manifiesto que **existe un discurso en el territorio muy alineado**

do con los múltiples informes y la literatura existente sobre el sector. La tecnología y la sostenibilidad son dos vectores clave actualmente en el futuro inmediato de la actividad turística. La tecnología ha transformado la comercialización, empoderando al visitante en el diseño de su estancia, pero va a modificar también la experiencia del cliente y la gestión inteligente del destino, facilitando una descongestión de las infraestructuras de movilidad y los recursos turísticos. Por su parte, la gestión responsable con la sostenibilidad es un atributo cada vez más exigido por los visitantes, que está suponiendo inversiones en producción de energía limpia y eficiencia energética, reutilización de recursos como el agua, o materiales como el textil. Asimismo, se han producido iniciativas –por ejemplo, en la Costa del Sol– consistentes en la posibilidad de que los visitantes puedan calcular y compensar su huella de carbono con motivo de su viaje al destino.

En el ámbito de la contribución social del turismo, los expertos han coincidido en el **carácter inclusivo del empleo en el sector turístico**, en el que la actitud es más importante que la aptitud cuando de dar servicio se trata. Un campo en el que todavía existe un camino por recorrer es el acceso de la mujer a posiciones directivas en esta industria; para ello se deben dar respuestas de largo alcance, como cambios culturales y otras más inmediatas, como la articulación de esquemas de conciliación con la vida familiar más eficaces. El enraizamiento del sector en el territorio, con un empresariado muy disperso y una fuerte presencia de la propiedad local es otra característica del tejido productivo. Por otra parte, la preocupación por una experiencia satisfactoria del turista puede redundar en la creación de un espacio que **mejore la calidad de vida de los residentes**. Entre estos medios se encuentran las infraestructuras de transporte y la frecuencia de viajes que permiten una apertura a otras gentes de la sociedad; esto a su vez facilita la **dinamización de otros sectores empresariales en general**, algunos de alto valor añadido, como el tecnológico, el de las

energías limpias o el sanitario, y otros estratégicos para el desarrollo de la identidad de Andalucía, como el cultural. El turismo, que es una **actividad cooperativa del destino**, precisa dinamizar procesos de colaboración público-privada y de buen gobierno de los destinos, que suponen un fenómeno de revitalización de la sociedad civil. Finalmente, el turismo del futuro precisa de **la cooperación de los residentes y esto redundará en el ejercicio de valores** como la hospitalidad, la tolerancia, la apertura a otras culturas, la empatía con el viajero, el sentimiento de orgullo de tu tierra o el emprendimiento, que son cimientos para construir una sociedad mejor.

A continuación, el lector encontrará en el segundo capítulo una descripción de la cadena de valor de la actividad turística. El tercer capítulo presenta los principales retos del sector en el futuro y que ayudan a comprender la importancia de la colaboración del sector con los residentes. El cuarto muestra unos datos básicos de la actividad en Andalucía y el quinto las características básicas del turismo en Andalucía, así como un repaso de los principales segmentos y el reto de la masificación. El capítulo sexto presenta los trabajos en la cadena de valor para mejorar la sostenibilidad. Este epígrafe apunta una parte importante del valor social, pues la sostenibilidad reduce los impactos medioambientales en el territorio, promoviendo el consumo de productos locales, el crecimiento de las sociedades receptoras, el respeto a sus culturas y tradiciones. El capítulo séptimo recoge las principales contribuciones sociales del sector. Entre ellas destaca el importante rol que tendrá este sector como lugar de trabajo para la inmigración que va a hacer falta incorporar a lo largo de la próxima década, cuando se vaya jubilando la generación del *baby boom* y la economía española tenga que reemplazar esa mano de obra. El sector turístico es un sector de oportunidades para todo aquel que quiera tener un futuro mejor. Finalizamos en el capítulo 8 con las **recomendaciones** para reforzar el valor social de las actividades turísticas.

2

La cadena de valor turística

Los servicios turísticos requieren un conjunto de actividades que se desarrollan por distintos agentes. Es un negocio en el que es difícil que una empresa aglutine todos los eslabones de la cadena de valor. En cualquier caso, en la fase de promoción se necesita la cooperación de las empresas que conforman un destino.

Por ello, los destinos se conciben como clústeres empresariales que concentran empresas que prestan servicios turísticos correspondientes a distintos eslabones de la cadena de valor o bien que ofertan servicios turísticos similares y permiten con ello al turista poder elegir. La formación de estas redes pretende generar ventajas estratégicas frente a otros destinos, aun siendo empresas competidoras entre sí.

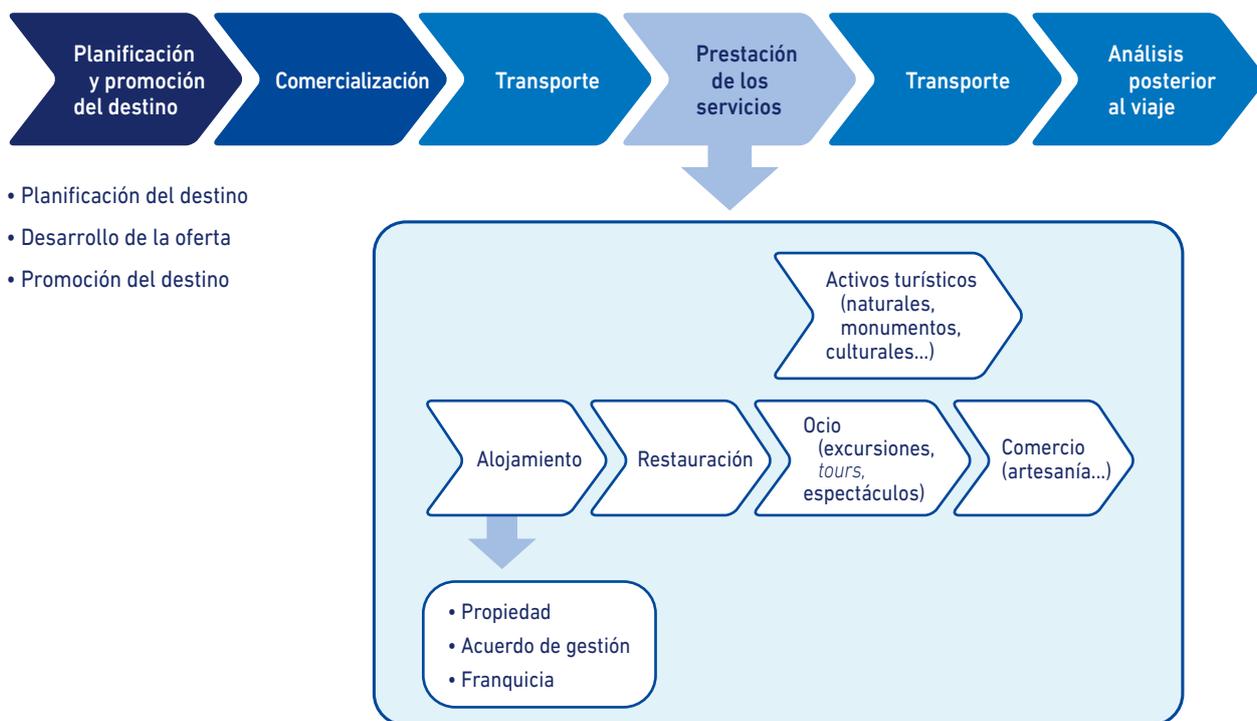
En el caso turístico, la conformación de un destino pasa por una concurrencia suficiente de empresas que oferten servicios turísticos similares. La capacidad del cliente para poder elegir entre una variada oferta es un elemento importante para su satisfacción.

2.1. La estructura de la cadena de valor de la actividad turística

La cadena de valor de la actividad turística consta de los siguientes eslabones (figura 2.1):

- Planificación del destino, desarrollo de oferta y comunicación del destino.
- Comercialización de la actividad turística (directa o a través de intermediarios).
- Transporte.
- Prestación de los servicios turísticos (alojamiento, restauración y ocio).
- Transporte.
- Análisis posterior al viaje.

Figura 2.1. Eslabones de la cadena de valor de la actividad turística



Fuente: elaboración propia a partir de DEVCO y UNWTO (2013), citado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OECD (2013).

La prestación del servicio turístico **retiene más valor en el territorio conforme el turista prolonga su estancia**. El nacimiento de un sector turístico relevante para un territorio surge de manera informal por acumulación de negocios destinados a prestar servicios de alojamiento o restauración en torno a algún recurso turístico que atrae al visitante. Cuando se alcanza un cierto nivel de desarrollo, los destinos comienzan a organizarse.

La primera decisión es **identificar los recursos turísticos que son tractores**. Recursos tractores son los que motivan el desplazamiento del viajero (playas, medioambiente, monumentos, un establecimiento de gran atractivo). Los recursos tractores se rodean de un ecosistema empresarial que se mueve en torno a ellos. La colaboración estrecha entre entidades públicas y asociaciones de empresarios en el destino es crítica para planificar los recursos y promover ante los agentes emisores por qué es interesante el destino.

El siguiente eslabón es la **comercialización**. Esta suele realizarse de manera directa en los establecimientos (página web, *email* o teléfono), a través de webs de reservas o agencias de viaje *online* (OTA, por sus siglas en inglés; por ejemplo, booking.es) y a través de metabuscadores (que ofrecen comparaciones entre precios OTAs, cadenas hoteleras y hoteles independientes; por ejemplo, Trivago.es). En los últimos años la digitalización ha producido un cambio radical en la comercialización. La tecnología ha favorecido la venta directa, sin costes de transacción, y la irrupción de las OTAs y metabuscadores como principal medio para acceder a la oferta hotelera. La presencia de los establecimientos en las webs de las agencias de viaje *online* también favorece la venta directa, pues supone un escaparate para estos. **Este proceso de desintermediación viene impulsado por una tendencia a la personalización del paquete turístico por**

parte del propio cliente. Los establecimientos turísticos no muestran una actitud muy proactiva en la desintermediación, pues el distribuidor (*online* principalmente) es importante para alcanzar tasas de ocupación razonables. Las tradicionales agencias de viaje, con establecimientos abiertos al público, siguen cumpliendo su rol entre clientes que muestran reticencias o experimentan dificultades en el uso de las tecnologías, viajeros que valoran el asesoramiento especializado o viajes preparados para grupos; pero también se han introducido en desarrollar el receptivo, no solo atrayendo, sino ofreciendo servicios al cliente que ya está en el territorio.

El inicio de la experiencia turística comienza con el **desplazamiento al destino**. Esta etapa de la cadena de valor admite varias opciones: desde el viaje por medios propios al viaje por autobús, tren, avión o barco, lo cual depende del desarrollo de infraestructuras de conexión con el destino. Además de contactar con la empresa transportista, el viajero utiliza unas infraestructuras ya en el destino que pretenden ser acogedoras. La gestión ágil en los aeropuertos es fundamental para que el turista pueda aprovechar al máximo su estancia con las menores molestias posibles; asimismo, también es parte de la experiencia del turista la información existente para hacer uso de la intermodalidad que le lleve desde el aeropuerto o estación hasta el alojamiento. El transporte no constituye el principal recuerdo positivo del turista, pero sí puede ser el peor recuerdo negativo. Por ello, desde los destinos se debe velar por la calidad en la prestación del servicio por parte de los operadores, por la agilidad en la solución de los trámites administrativos y por garantizar una intermodalidad a precios razonables. Al respecto resta atractivo el proyecto de AENA de comenzar a cobrar a las VTC por la recogida de turistas en los aeropuertos, y cuya primera

experiencia ha tenido lugar en el aeropuerto de Málaga, generando un incremento no solo de costes del transporte, sino de falta de agilidad en el proceso de recogida de turistas.

Una vez en el destino, el servicio puede consistir en una visita de un día o en una estancia. En el segundo caso, el cliente se aloja en un establecimiento que le puede ofertar solo alojamiento –por ejemplo, las viviendas de uso turístico– o consumos adicionales –servicios de restauración, de ocio activo, etc (por ejemplo, un hotel)–. Las motivaciones del turista son las que llevaron a la elección del destino y, en este punto, **las empresas que operan en un destino colaboran en maximizar las expectativas que el cliente puso en ese destino**. Para maximizar la experiencia, la información sobre cómo acceder a esos productos adicionales es muy relevante, pues el turista enfrenta la incertidumbre de diversas maneras: curiosidad, escepticismo... El trato personal en ese momento es un elemento muy valorado.

Una de las tendencias del turismo actualmente es vivir esta actividad no como un hecho material, sino como una vivencia experiencial. El capital humano que atiende al turista es clave en esa experiencia. Es la diferencia que puede existir entre despachar comida o invitar a tu casa a comer. La Mesa del Turismo (2023) cita a **la formación, la fidelización y la adecuación del capital humano** como tres vectores sobre los que articular el marco laboral. La formación del profesional del turismo en todas sus ocupaciones, con trato directo o indirecto con el cliente, deben estar alineados con lo que este último espera. La atención personalizada es una clave para generar un potente comunicador cuando regresa al mercado de emisión tras su estancia y la llave para mejorar la fidelización del cliente. Por su parte, la fidelización de los empleados requiere la construcción de una carrera pro-

fesional en el sector. Finalmente, se precisa la creación de un marco laboral que se adecue a las particularidades de esta actividad.

Los **alojamientos** pueden ser de distinta naturaleza. Desde los hoteles, hostales o *campings* hasta los apartamentos turísticos que pueden ser complejos turísticos (en un solo bloque) o conjuntos turísticos (dispersos). En los últimos años han proliferado las viviendas de uso turístico (VUT, por sus siglas). **Esta es una fórmula de alojamiento que se sitúa entre el arrendamiento entre particulares y el establecimiento turístico**, pero que su usuario es un turista y cuyo crecimiento ha sido muy importante en la última década, con una insuficiente regulación. En este grupo de alojamientos no se ha incluido al turista que viaja a una segunda residencia o al que viaja a casas de familiares o amigos –sin un coste por la estancia, pero que posiblemente sí realicen consumos en establecimientos de restauración o visitas a recursos turísticos–.

Los **alojamientos hoteleros** se pueden explotar según diferentes modelos que ordenamos en función de la exposición al riesgo del negocio que tiene el propietario: propiedad, contratos de gestión, franquicia o alquiler. En el primer caso la inversión que realiza el empresario es muy superior y, por ello, se requerirán niveles elevados de financiación; el propietario asume todos los riesgos. Por su parte, en los **contratos de gestión** el propietario cede la operación del establecimiento a una entidad especializada y le abona un importe por esta gestión, asumiendo el propietario los riesgos del negocio, pues firma los contratos laborales, se hace cargo del mantenimiento y seguros del hotel, las cuentas corrientes figuran a nombre del propietario... Frente a este modelo, en la **franquicia** el propietario gestiona el negocio bajo el paraguas de una marca y los canales de distribución del franquiciador, al cual le paga unos honorarios por este uso. Finalmente, la figura del **alquiler** permite al

propietario ceder la explotación a una cadena especializada reteniendo una renta periódica, con unas cláusulas que pueden presentar un cierto nivel de vinculación con los resultados de la explotación. Según Christie & Co (2023), las grandes cadenas de hoteles disponen de marca, lo que les permite aumentar sus tarifas, tienen los procedimientos estandarizados y alcanzan economías de escala al centralizar los servicios generales. Estas razones justifican la explotación creciente del negocio a través de contratos de franquicia o gestión, denominados como modelos “*asset-light*”.

En función de las motivaciones principales de los viajeros, los alojamientos hoteleros pueden tener **diversas estrategias en cuanto a su gestión del cliente**: desde los que procuran cubrir todas las necesidades del turista –la oferta “todo incluido”– a los que construyen su oferta en cooperación con otros recursos y empresas turísticas del destino. Esta estrategia también afectará al propio diseño de la infraestructura del alojamiento, decisión esta que es rígida y difícil de modificar.

Una pata importante de la oferta turística la componen los **establecimientos de restauración, ocio, shopping o los operadores de turismo activo, entre otros**, que permiten completar el disfrute del turista cuando así lo desea. La planificación del destino velará por dotar de contenidos complementarios (gastronómicos, culturales, deportivos, congresos, etc.) que promuevan el interés de un visitante que ya conoce el destino, pero quiere participar de esta actividad puntual o uno que no se había acercado porque la oferta principal no entraba entre sus motivaciones. Además, la oferta complementaria debe trabajar especialmente por dotar de atractivo en periodos en los que existe menor demanda, cuidando que los potenciales visitantes dispongan del tiempo de ocio que desean en la estancia.

El destino ofrece normalmente la posibilidad de disfrutar de **recursos públicos que dan**

contenido a la visita, ya sean naturales, arquitectónicos, museísticos, deportivos, culturales, etc., así como la realización de actividades de ocio. En menor medida, el destino puede contemplar **recursos privados**, cuyo disfrute tiene un coste para el turista, pero que permiten completar la experiencia (por ejemplo, los parques de atracciones, los museos o las colecciones privadas).

Los establecimientos de restauración y el disfrute de los recursos públicos y privados **acercan al turista con el residente** y aquí interviene un elemento esencial en la satisfacción del turista cual es el nivel de **hospitalidad de la población de acogida**. La experiencia del cliente va a venir influida por el carácter de la población residente.

Finalizada la estancia, el turista –y su familia si procede– **inicia el viaje de regreso**, proceso que participa de las mismas características que el viaje al destino.

La cadena de valor se cierra con la **obtención de información que alimente el conocimiento de cómo está funcionando el destino** en el que las empresas y las administraciones (o consorcios de industria y administraciones) estudian la información captada del turista para identificar deficiencias a subsanar y oportunidades, además de retroalimentar las decisiones de planificación y promoción futuras.

2.2. Los participantes en la cadena de valor

Los participantes en la cadena de valor son tanto demandantes, oferentes y *stakeholders* de la actividad turística. Todos ellos, de manera directa o indirecta, son los que conforman el ecosistema de un destino.

2.2.1. Turistas

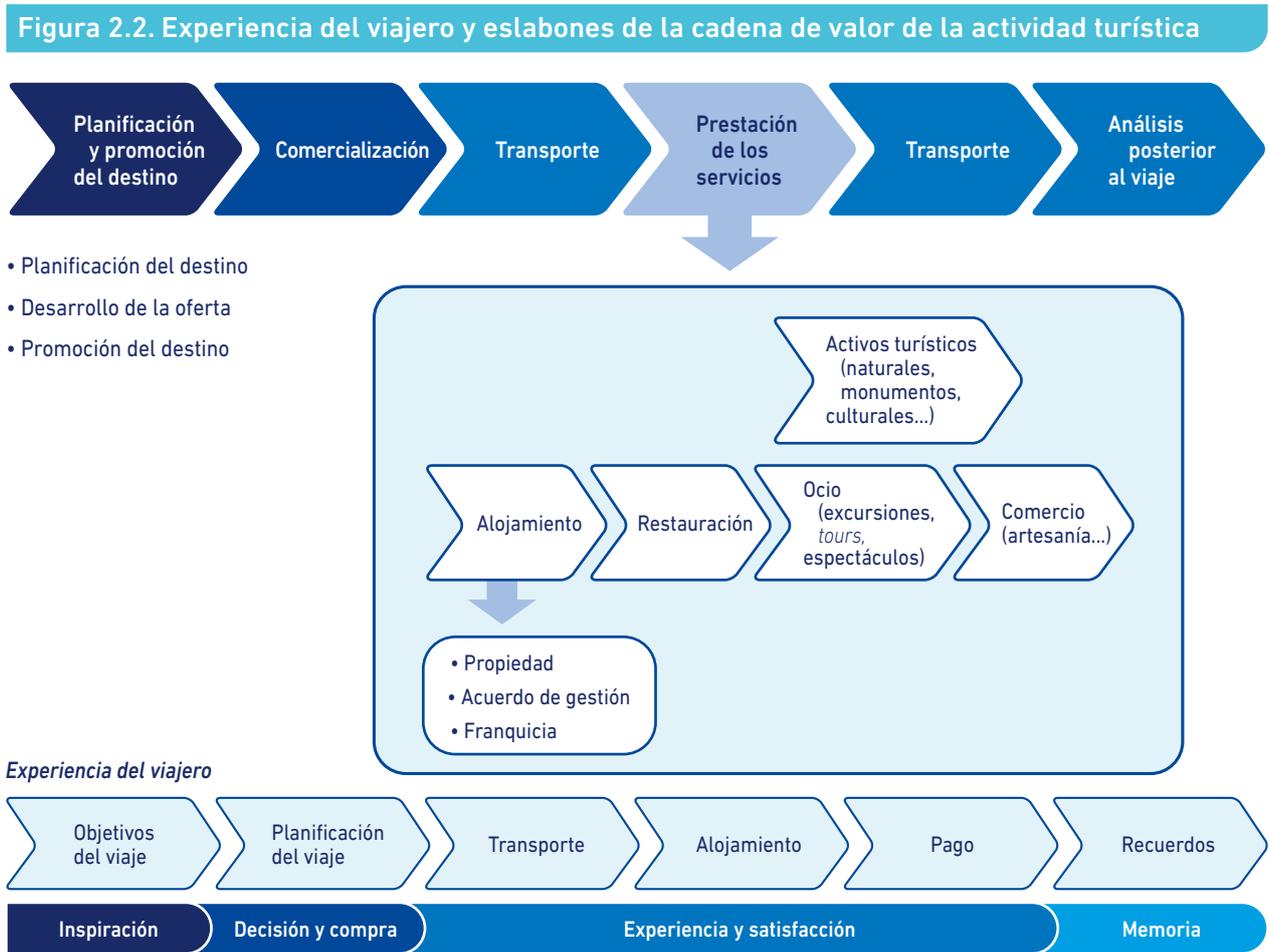
El turismo es una actividad de ocio en la que los individuos tratan de vivir un conjunto de sensaciones y experiencias, las cuales moti-

van su realización, siendo el turista su principal receptor. El valor central de la actividad turística consiste en satisfacer esa necesidad y en torno a ella es como se construyen en el largo plazo las ofertas de los destinos. Además de las actividades turísticas, se producen otro tipo de desplazamientos, como los **viajes de negocios o congresos**, que no tienen su motivación principal en el ocio, pero que implican un desplazamiento de personas y que, al mismo tiempo, consumen recursos turísticos (alojamientos, restaurantes, medios de transporte en el destino, etc.). La dificultad para deslindar esta motivación de las de ocio es lo que lleva a que en las estadísticas aparezcan conjuntamente, si bien el impacto de su realización, por el objeto del viaje, es difícil de capturar en los estudios de impacto (por ejemplo, el impacto de una inversión empresarial en la ciudad tras una

serie de visitas por parte de los empresarios promotores).

El turista no es un agente homogéneo ni inmutable. La actividad turística se extiende en una larga etapa de la vida del ser humano. Las referencias en cuanto a gustos o acceso a la información difieren según las generaciones que viajan y los propios viajeros, los cuales se van transformando conforme van madurando. Esta evolución de la forma de hacer turismo también está vinculada al propio ciclo de vida de la familia. Esta heterogeneidad y transformación de la demanda es un reto para los destinos y para los establecimientos turísticos. Ambos deben gestionar modelos de negocio que han de ir reinventándose para dar respuesta a estos cambios que cada vez se suceden con mayor celeridad.

La figura 2.2 muestra cómo se fragua la experiencia del turista y su conexión con los es-



Fuente: elaboración propia a partir de DEVCO y UNWTO (2013), citado por OECD (2013), Amadeus (2023) y Segittur (2015).

labores de la cadena de valor. El propósito u objetivo de los viajes es posible que se amplíe desde lo más material “*Necesito escaparme*” a otros más profundos como “*Necesito reconectar con la naturaleza, con los seres queridos, con mejorar mi salud*” (Amadeus, 2023: 23).

Según el tipo de motivación, Amadeus (2023) propone una tipología de clientes en cuatro grupos:

- **Exploradores pioneros:** son viajeros con familia, entre 21 y 41 años, con recursos económicos. La salud y el bienestar forma parte de sus prioridades, así como descubrir nuevas culturas. Tienen una sólida conciencia medioambiental. Utilizan la tecnología porque les reduce los problemas al viajar. Les apasiona la fase de planificación del viaje y confían en la IA para que les ayude en dicha etapa, pues les reducirá tiempo en realizarla. Es un grupo que comparte datos aun siendo conscientes de los riesgos relacionados con la seguridad del dato. En cuanto a los viajes, son respetuosos con el medioambiente y prevén el uso generalizado de los biocombustibles en aviación. Este grupo prefiere marcas hoteleras globales frente a las locales, pero que tengan atributos ecológicos. Como grupo también avanzado tecnológicamente, no debe tener problemas para emplear nuevos medios de pago, como las criptomonedas. Se estima como el grupo más numeroso, con unos 845 millones de viajeros con este perfil (un 43,45 % del total).
- **Buscadores de experiencias:** Son personas sin compromisos personales. Son vitalistas, impulsivos y hedonistas; su lema sería “*Solo se vive una vez*”. Son abiertos de mente y no planifican. La emoción forma parte de lo que buscan en el viaje, por lo que tienden a comenzar con ella desde

la planificación; ante la tecnología abrigan un sentimiento contradictorio, pues les permite hacer más rápido y cómodo su viaje pero, por el contrario, les puede hacer más predecibles. Ellos procuran que el viaje sea rápido y confortable y no perder tiempo en los aeropuertos. Este grupo prefiere que los alojamientos no sean convencionales y es un grupo que puede estar predispuesto al alojamiento en residencias particulares. Se estima que habrá unos 483 millones de viajeros con este perfil (un 24,81 % del total).

- **Creadores de recuerdos:** su necesidad del viaje es para ver lugares y crear recuerdos. Es un grupo de edad mediana que utiliza la tecnología cuando es necesaria, pero desconfía de ella (la IA es inevitable pero no increíble) y la sostenibilidad no es un requisito para el viaje. Este grupo prefiere alojamientos pequeños, que no pertenezcan a cadenas, porque es más probable que les ayuden a generar esos recuerdos. Es un grupo que es cauteloso con la cesión de datos. Se estima que habrá unos 329 millones de viajeros con este perfil (un 16,91 % del total).
- **Tech influencers:** este grupo tiene una preferencia por las novedades. Es consciente de la gran influencia de la tecnología en la forma de viajar y de los riesgos, como los ciberataques. Confiarán especialmente en la IA para planificar sus viajes. El avión es su medio de transporte favorito y prevén que los aeropuertos experimenten una gran transformación tecnológica que haga que sea una experiencia sencilla y ágil. Se muestran sensibles a la tecnología y normalmente preferirán las reuniones virtuales al viaje, pero en caso de que el viaje suponga un coste para ellos, pueden perder interés por la sostenibilidad

e incluso adoptar decisiones que no son óptimas en este campo. Este grupo tenderá a alojamientos de cadenas conocidas, aunque desean una experiencia de alojamiento similar al de una persona local. Puede emplear cualquier medio de pago tecnológico, como las criptomonedas. Se estima que habrá unos 290 millones de viajeros con este perfil (un 14,89 % del total).

Desde la perspectiva de la industria turística, las distintas motivaciones han conducido a un **proceso de microsegmentación del turismo** en función de las características propias de estas motivaciones y de los recursos disponibles. Andalucía, que es un territorio amplio y diverso, permite el desarrollo de un número elevado de alternativas de ocio. Además de los grandes segmentos de litoral (también conocido como sol y playa), urbano (o turismo de ciudad) y de interior (también conocido como turismo rural), en Andalucía se ha desarrollado una amplia variedad de segmentos, muchos de ellos complementarios de esas tres grandes familias y otros más transversales¹. Así, muy próximos al turismo de litoral se encontrarían el de deportes náuticos o el de cruceros. El turismo de ciudad se vería complementado con el cultural o el de congresos y eventos, mientras que el turismo rural encontraría apoyo en el turismo de naturaleza o cinegético. A todos ellos es transversal el turismo gastronómico, el familiar, el turismo de golf, el de salud y bienestar, el monumental, el religioso, etc.

En términos económicos, el gasto medio diario en Andalucía por turista en 2022 fue de 72,53 euros por persona, siendo ligeramente más elevado el gasto medio diario en el seg-

mento de turistas extranjeros que en el de turistas nacionales. El incremento de los servicios que se le pueden ofrecer al turista no solo mejora su experiencia, sino que permite aumentar la facturación media por visitante y, con ello, el valor retenido en el destino. En cualquier caso, como apunta uno de los participantes en las mesas de trabajo sobre el perfil de cliente de alto poder adquisitivo: *“un destino turístico no puede vivir solo de eso; no nos podemos olvidar de la calidad; esta tiene que estar en todos los perfiles económicos. En la Costa del Sol si no vinieran los trabajadores de nivel medio ingleses no habría aeropuerto, no habría AVE, no habría ni puerto industrial. El sector ‘low cost’ es muy importante; da mucho dinero, pero los otros segmentos no hay que olvidarlos; no podemos desdeñar ni al fontanero de Birmingham ni al jeque árabe”*.

2.2.2. Recursos turísticos

Los recursos turísticos son el conjunto de bienes materiales o inmateriales que justifican la realización del viaje y la estancia en el destino². Los recursos pueden ser bienes públicos o privados, así como otros inmateriales con los que se desarrollan actividades que permiten conocer la cultura de un territorio. La gestión de los recursos públicos puede corresponder a distintas instancias dentro de la Administración –patronatos, concejalías, consejerías de la administración regional o instituciones gestoras dependientes de estas últimas, así como concesionarios de infraestructuras– y el acceso a los mismos puede ser con coste o sin él para el usuario.

El flujo de visitantes a los recursos que constituyen el patrimonio histórico, cultural y etnográfico permite que se puedan mantener y

1. Existen múltiples clasificaciones de segmentos turísticos.

2. El tema de la nomenclatura es cuestionable. Navarro (2015: 345) recoge una definición ampliamente seguida en la literatura, según la cual los recursos turísticos son el conjunto de *“bienes (naturales, culturales y humanos, tangibles e intangibles, muebles e inmuebles) con características relevantes”*.

preservar para generaciones futuras. De otra manera tendrían que ser los presupuestos públicos –y obviamente, los impuestos– los que financiaran la contribución que realizan los visitantes con el abono de sus entradas a estos espacios o espectáculos.

Este tipo de recursos, como los ambientales y monumentales, son únicos. Como argumenta un panelista sobre la exclusividad de los destinos: *“Aracena es única y exclusiva y no hay otra en el mundo. El que quiera saber lo que hay en Aracena tiene que ir a Aracena y así sucesivamente en todos los territorios”* (el panelista no era de la provincia de Huelva).

En determinados casos los establecimientos de alojamiento o restauración se pueden convertir en el recurso turístico –este es el caso, por ejemplo, de alojamientos emblemáticos o restaurantes con una gastronomía muy apreciada–. En otras ocasiones, como es el caso de los cruceros, el viaje es la experiencia turística, además del alojamiento y una parte significativa de la restauración, los cuales se complementan con las visitas en los diversos puertos.

2.2.3. Establecimientos turísticos

Los establecimientos turísticos son las agencias de viaje, los alojamientos, los bares y restaurantes y las empresas o profesionales que desarrollan actividades para que los turistas disfruten más plenamente de un recurso –por ejemplo, guías turísticos o promotores de actividades de ocio en el destino–. Los establecimientos facilitan la realización de la actividad de ocio que pretende el turista, siendo parte de la experiencia, si bien no suelen ser el recurso turístico que justifica el viaje.

Por ello, **las estrategias empresariales son diversas**: hay entidades que aglutinan diversos productos conexos –por ejemplo, alojamiento y restauración–, mientras que otras

entidades se especializan en un solo producto, buscando ventajas competitivas gracias al uso de la tecnología y a un nivel de precios más económico, como pudiera ser la economía colaborativa. La irrupción de agentes especializados requiere la cooperación de otros agentes que complementen la experiencia del turista en el destino (Lee *et al.*, 2020).

El modelo de negocio de los establecimientos turísticos es cada vez más dinámico, porque los turistas tienen más opciones. El acceso a la información a través de internet sobre la oferta en cualquier parte del mundo, unido a una caída en los costes de desplazamiento, ha ampliado el tamaño del mercado e incrementado la competencia. Estos fenómenos impulsan por ello a una reinversión de la oferta para mantener la fidelidad del turista.

2.2.4. Administraciones públicas

Las administraciones públicas intervienen en dos eslabones de la cadena. Por un lado, las administraciones locales, a distintos niveles, **se implican en la planificación y promoción de los destinos turísticos**, debido a las externalidades positivas y el carácter colectivo que supone la comercialización de un destino.

Por otra parte, el turismo se ve influido por **decisiones que son competencia de las administraciones y que afectan significativamente a la experiencia del turista**; a título de ejemplo se pueden mencionar las siguientes:

- a) Planificación, construcción y mantenimiento de infraestructuras públicas, en gran medida relacionadas con la movilidad al destino y dentro del destino.
- b) Decisiones de las administraciones sobre ordenación y conservación del territorio, como el urbanismo, así como ordenanzas en materia de comportamiento en el espacio público.

- c) Planificación y ejecución de servicios públicos como pueden ser los servicios de seguridad, la limpieza de los espacios, las infraestructuras de la red de agua y la supervisión de las entidades concesionarias en su caso, o la recogida de basuras, entre otros.

2.2.5. Residentes

Los residentes son *stakeholders* de la actividad turística, porque o bien se benefician de esta al participar como empleados o empresarios de negocios del sector o bien coinciden en el tiempo y en el espacio con los turistas, compartiendo el uso de los recursos turísticos, los establecimientos (restauración), las infraestructuras o los servicios públicos. Además, estos espacios han de resultar atractivos para el visitante y ello supone la inversión pública en materia de rehabilitación urbanística. En definitiva, la experiencia por la que está dispuesto a pagar el turista la vive cotidianamente el residente.

El auge de la sostenibilidad como criterio para gestionar los destinos turísticos pone a las comunidades locales entre los colectivos que experimentan impactos por el turismo y que se deben cuidar en la gestión de los destinos. En este concepto de comunidades locales, además de involucrar a otros agentes en la cadena de valor (proveedores de cercanía), se sitúa a los residentes. La importancia de la población residente va más allá de la limitación de los efectos derivados de las externalidades negativas. **Dada la tendencia experiencial que está transformando el turismo, los residentes forman parte de los intangibles que ofrecen un destino.** Los residentes ayudan a crear el destino; es por ello que su implicación es importante para mejorar la autenticidad de la vivencia de los turistas.

Por ello, **la gobernanza de los destinos necesita implicar a los residentes** a través de

los mecanismos adecuados, de forma que estos puedan elevar los asuntos a mejorar por parte de las administraciones y la industria turística, así como implicarse activamente en el buen funcionamiento de esta actividad que está para beneficiar a la comunidad local.

2.3. La interrelación entre los agentes: la importancia del destino

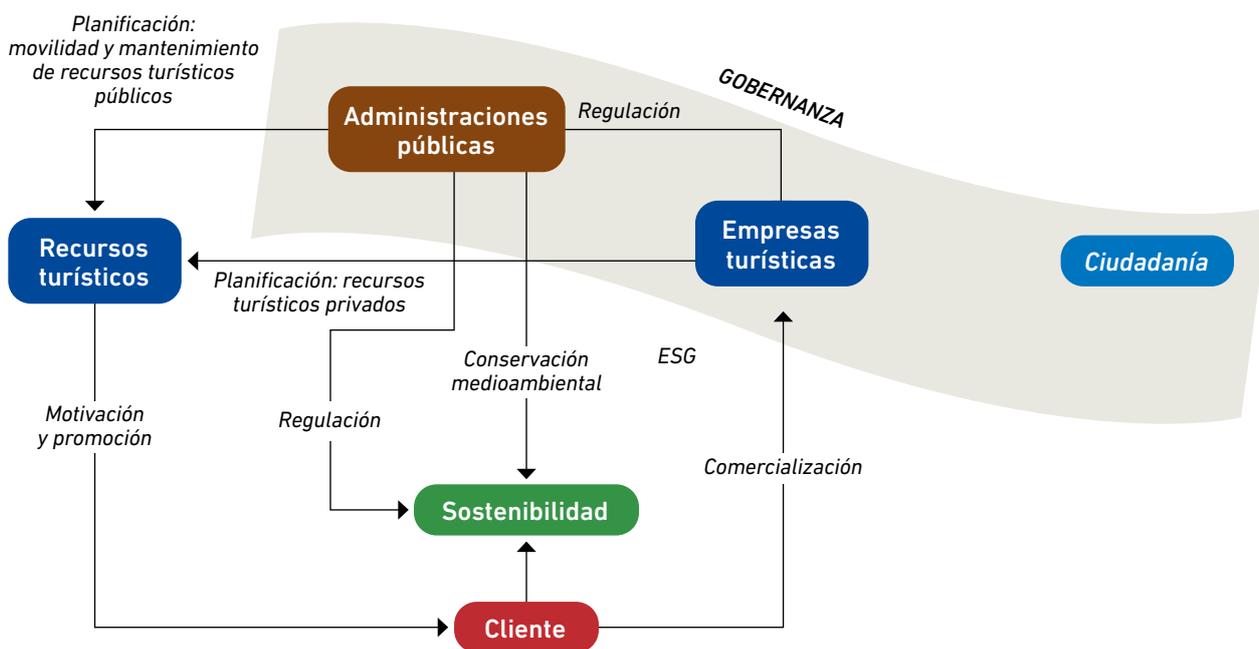
La actividad turística suele desarrollarse en destinos que gozan de atractivo. La construcción de un destino se asienta en un conjunto de empresas (*clúster*) que prestan servicios a turistas o a las empresas que desarrollan la actividad turística. Esta es una iniciativa colectiva y en ella se implican las administraciones públicas por las ventajas que se derivan en términos de producción, empleo e integración social para el conjunto de la población.

La figura 2.3 permite visualizar el ecosistema de agentes y cómo se relacionan. Una visión del turismo como una experiencia auténtica del turista lleva a que los destinos se construyan con la intervención de tres agentes: **empresas del sector –a través de sus asociaciones– instituciones públicas destinadas a la promoción económica y ciudadanía.**

La alianza definirá un marco estratégico del destino en el que se pongan de manifiesto cuáles son las capacidades existentes (recursos turísticos), los atributos que debe tener la oferta, la demanda estimada y los mercados desde donde procede, un análisis de la competencia de productos similares y de productos alternativos para los clientes potenciales, así como la demanda de las infraestructuras necesarias, destacando entre ellas las vías de transporte al destino.

Los agentes deben crear mecanismos de gobernanza que satisfagan las aspiraciones de cada uno de ellos. Las empresas turísticas

Figura 2.3. Interrelación entre los agentes participantes



Fuente: elaboración propia.

buscan con su actividad la consecución de unos márgenes adecuados al nivel de riesgo que asumen. Las administraciones públicas y los residentes perciben la actividad turística como una fuente de riqueza, empleo y la posibilidad de estructurar una sociedad más próspera. Las administraciones públicas –que al fin y al cabo son representantes de la ciudadanía– pretenden la promoción de manera activa, de forma coordinada con el sector empresarial. Por su parte, los residentes cohabitan con los turistas en el espacio y esta convivencia puede ser la base de una ventaja competitiva o el germen de un malestar social si la actividad turística desborda la capacidad del destino.

El concepto de sostenibilidad tiene dos planos diferenciados. Por un lado, tanto los turistas como las administraciones desean que la actividad se desarrolle de manera respetuosa con el medioambiente. Para ello las administraciones aprueban regulaciones y establecen mecanismos de cumplimiento de dicha normativa. Por otro, la búsqueda que

hacen los turistas de una experiencia auténtica de convivencia con las poblaciones locales, así como la necesidad de armonía de estos últimos en su lugar de residencia, impulsa el cuidado de una sostenibilidad social. Los destinos turísticos tienen como reto ser espacios compatibles con la vida de los residentes.

2.4. La tecnología en la gestión de la cadena de valor

La otra gran tendencia que está revolucionando los negocios es la **digitalización**. Esta se traduce en la incorporación de la tecnología en los procesos de negocio y **la aparición de nuevos retos, como la sustitución del ser humano en la toma de decisiones**, el desarrollo de la inteligencia artificial y **los retos en materia de seguridad informática**. Esta disrupción tiene un especial impacto en la comercialización turística; además, esta disrupción tecnológica ha empoderado al cliente en su toma de decisiones. También puede suponer avances notables en la racionalización en la

gestión de los flujos de población en las ciudades –la organización del transporte urbano–. En definitiva, todo lo que se ha dado en llamar la transformación de las ciudades en espacios inteligentes (*smart cities*). Por ello vamos a abordar tres ámbitos: la tecnología en las empresas turísticas, la tecnología como herramienta que empodera al cliente y la tecnología al servicio de la gestión de los destinos.

2.4.1. La tecnología en las empresas turísticas

La comercialización de la actividad turística era una de las fases que solía residir en el lugar de origen del turista, quedándose allí parte del valor generado (OECD, 2013). Esta ha experimentado una importante transformación con la **proliferación del comercio electrónico**, gracias a la incorporación de la tecnología. Los consumidores están cambiando sus pautas de consumo y el canal virtual ha surgido como un potente aliado en muchos sectores. El consumo a través de medios virtuales facilita una relación directa entre empresa y consumidor, absorbiendo el prestador del servicio el eslabón de la cadena correspondiente a la comercialización (proceso de desintermediación), y permitiendo la obtención de datos que, debidamente tratados, deben alimentar a los departamentos de inteligencia del negocio.

La industria turística no ha quedado al margen de esta tendencia. Por un lado, las empresas turísticas disponen prácticamente en su totalidad de páginas webs desde las que el cliente puede conocer la disponibilidad del establecimiento, conocer ofertas de última hora, contratar con el establecimiento (realizar reservas) o efectuar el pago. Por otro, han surgido intermediarios *online* que facilitan la búsqueda de establecimientos para el destino deseado. Todo ello disponible 24 horas al día, con una gestión para el usuario muy amigable, dando la posibilidad de realizar modificacio-

nes a la reserva contratada en determinados plazos y en un entorno de confianza y seguridad en las transacciones que se cierran.

El objetivo de la presencia en internet de los establecimientos hoteleros y restaurantes es la visibilidad para su cliente final. Por ello, la estrategia de crecimiento de este canal pasa por la pertenencia a grandes cadenas que aporten visibilidad, por la fidelización del cliente vía incentivos en las siguientes compras o por la presencia en agencias *online*. La industria clásica de asesoramiento en materia de viajes está ante un reto que les dejará en el nicho de aquellos segmentos de clientes que sufren brecha digital, que buscan seguridad en las contrataciones con proveedores de servicios en destino y la gestión de los viajes de grupo. Este proceso acabará redefiniendo su modelo de negocio tradicional desde el volumen hacia un mayor valor añadido fruto del contacto personal.

Según HOTREC (que agrupa a asociaciones de establecimientos hoteleros europeos), en 2022 el 29 % de las reservas procedieron de intermediarios *online*, frente al 55 % que fueron reservas directas en los propios establecimientos. El segmento de agencias virtuales está muy concentrado y en Europa operan tres distribuidores principales: Booking Holding, Expedia Group y HRS. En opinión de las cadenas hoteleras, estos *players* imponen condiciones que estos establecimientos por propia voluntad no contraerían con los clientes. La mitad de los hoteles que usan estos servicios contratan servicios para mejorar su posicionamiento en el *ranking*, ofrecidos por las agencias *online*. Asimismo, la gran mayoría de establecimientos conocen las herramientas de metabúsqueda que ofrecen, por ejemplo, Google, TripAdvisor, Trivago o Kayak y un 41 % las utilizaron en 2021. Estas son especialmente empleadas por hoteles de ciudad, con más de 50 habitaciones, con una

dependencia más elevada de las agencias *online*, con categorías de 4 y 5 estrellas y en poblaciones de más de 250 mil habitantes.

Los establecimientos han adaptado su canal de distribución y un gran número de ellos comercializa a través de su sitio web o de agencias de viajes *online*. Esta aplicación de la tecnología se une a la importancia de las redes sociales que permiten que los propios viajeros se conviertan en embajadores del destino, dejando testimonio a través de las redes sociales (Agencia Family, 2019).

En 2018 un gran número de establecimientos disponía de:

- Servicio de reserva o pedido *online*.
- Sitio web con certificación de seguridad.
- Presentación de la empresa.

En un porcentaje muy elevado tenían acceso a lista de precios y vínculos a los perfiles de la empresa en medios sociales. Sin embargo, estaban poco extendidas las siguientes capacidades:

- Personalización de la web.
- Seguimiento *online* de los productos.
- Información sobre ofertas de empleo.
- Posibilidad de personalizar los productos por parte de los clientes.
- Posibilidad de envío electrónico de hojas de reclamaciones.

La tecnología se emplea de manera intensiva en la mejora de la experiencia del visitante. Desde las aplicaciones que facilitan el viaje en automóvil hasta el propio disfrute de los recursos. Sirvan dos ejemplos que nos facilitaron dos participantes en las mesas de trabajo: *“Estamos trabajando en una ‘app’ donde los clientes tienen toda la información del campo, con pantallas GPS para que puedan ver por*

dónde van. Hasta un simulador de golf para poder tener todos los campos cargados y poder jugar”. Y otro: *“La producción de nieve artificial o el pisado de las máquinas está con un sistema por satélite que sabemos qué profundidad de nieve tenemos y, consecuentemente, dónde producir más o menos y dónde pisar más o menos. La tecnología es un elemento absolutamente crítico. Llevamos dos años trabajando con un modelo de ‘business intelligence’ con el que cada vez explotamos mejor el dato y encontramos nichos en los que explotar mejor la cuenta de resultados y, a su vez, la satisfacción del cliente.”*

Según la Empresa Pública para la gestión del turismo y del deporte de Andalucía (2022a), las principales barreras que encuentran las pymes para el uso de la tecnología son las siguientes:

- Saturación del trabajo de operativa diaria.
- Carencias formativas.
- Saturación informativa.
- Pasividad en la recepción de información.
- Sobrevaloración de su experiencia.

La información para ser útil a la pyme debería contar con estos 8 atributos:

- Desglosada por municipios.
- Desglosada por sectores.
- Muy actualizada y de futuro.
- Sencilla y fácil de entender.
- Con recomendaciones y propuestas.
- Rigurosa y creíble.
- En formato digital.
- En entornos amigables e intuitivos.

En el ámbito del segmento de litoral, el COVID-19 ha llevado a innovar en las siguientes actividades (Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, 2021b):

- Digitalización en sistemas de reserva, *checking* y webs.
- Digitalización en comunicación y redes sociales.
- Digitalización en formas de trabajar.
- Digitalización en gestión interna (usos de CRM, contratación de recursos *cloud*, automatización de procedimientos).

La implantación de la tecnología reduce los **costes y mejora la calidad en la prestación de un servicio que cada vez se asocia más a la adaptación, personalización y fidelización del cliente** (Deloitte, 2022). La reducida dimensión de las empresas es una dificultad para conseguir una rápida implantación de la tecnología.

2.4.2. La tecnología empodera al cliente

La tecnología facilita la relación del cliente con los recursos turísticos, mejorando su experiencia; sin embargo, no se puede perder de vista el contacto humano y una adaptación paulatina en función del grado de habilidad digital de los turistas. Un participante en uno de los grupos de trabajo indicó que *“en el mundo del camping, se estaba implantando el ‘checking online’; a pesar de ello, los clientes quieren el contacto con las personas y este es muy importante”*.

Gracias a la tecnología, el turista tiene un gran acceso a información sobre los destinos, los productos que ofrecen y los establecimientos de manera inmediata. **El proceso de planificación va a evolucionar profundamente debido a la irrupción tecnológica y el turista expe-**

rimentará la disyuntiva entre “subcontratar” a la tecnología (IA) este proceso o hacer estas decisiones más personalmente. Por otra parte, el metaverso va a permitir experimentar previamente, mediante realidad virtual, su experiencia de viaje antes de contratarlo (Amadeus, 2023). Los usuarios esperan que la tecnología ayude a reducir los tiempos de espera y los trámites de viaje sean más ágiles –por ejemplo, los aeroportuarios–.

El uso de los datos personales es bastante heterogéneo en función del grupo de usuarios. Por un lado preocupa la seguridad. Adicionalmente, los participantes en los grupos de trabajo destacaron que *“cada vez se ven más reticencias por el hecho de qué damos a cambio de usar tecnología, que básicamente es la cesión de la información personal y de los datos”*. Por otro, el uso de los datos personales es necesario y se requiere que se compartan de forma colectiva para diseñar eficazmente sus experiencias de viaje futuras. En general, los grupos más propensos a emplear la tecnología son conscientes de los riesgos de ciberataques.

2.4.3. La tecnología al servicio del destino turístico

El crecimiento de las ciudades ha obligado a **repensar su futuro sobre la clave de la sostenibilidad** y con el apoyo de la tecnología. Los cuatro vectores básicos de una ciudad inteligente son: las tecnologías de la información, la eficiencia, la integración de las infraestructuras y el desarrollo sostenible.

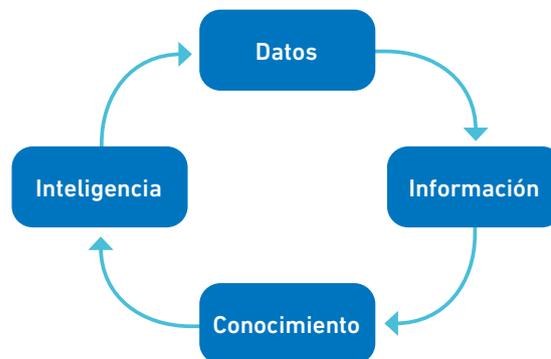
El vector tecnológico es un medio eficaz para una buena gobernanza de un destino. Se requieren portales multiacceso, sensores y puntos wifi que estén distribuidos por la ciudad, tecnologías de apoyo para el disfrute de los bienes culturales, así como potentes sistemas de gestión de estos datos. La eficiencia en la gestión de los servicios que presta

la ciudad y que abarcan desde la seguridad, la energética, la movilidad, la urbanística, etc. también emplea la tecnología. La integración de las infraestructuras de suministros de servicios básicos como la energía, el agua, los residuos, así como la gestión de la movilidad, conociendo los horarios de mayor saturación o la estacionalidad permiten reforzar los servicios públicos en esos momentos. Finalmente, el desarrollo sostenible implica atender a las necesidades económicas, sociales, laborales y estéticas de los residentes, respetar la cultura o el medioambiente (Segittur, 2015).

El libro blanco del turismo inteligente propone **un proceso de transformación del dato en inteligencia** (López de Avila *et al.*, 2015) **y que esta a su vez retroalimente el proceso, ayudando a identificar cuáles son los siguientes datos que pueden facilitar la gestión del destino** (figura 2.4). Los datos por sí solos no permiten tomar decisiones, es necesario que sean acumulados para generar información. La información es un medio para adquirir conocimiento. El conocimiento es un activo intangible de una organización o de un *clúster* de entidades –como puede ser un destino– y consiste en poner la información en contexto. **Gracias al conocimiento se desarrollan estrategias de destino y esta es la fase de inteligencia.** La inteligencia permitirá ofrecer al cliente una experiencia en el destino. La estrategia se va a soportar en una serie de indicadores que permitan la monitorización de que los planes de actuación que componen la estrategia se están implementando y los resultados se están generando. En este proceso

de retroalimentación se va adquiriendo nuevo conocimiento, que es la base para el diseño de nuevas actuaciones (inteligencia).

Figura 2.4. Del dato a la inteligencia



Fuente: elaboración propia a partir de López de Avila *et al.* (2015).

Las ciudades turísticas deben abrazar la tecnología en su gestión, porque tienen el reto de asumir una población flotante que es elevada y que tiene una menor estabilidad que la residente. El empleo de la tecnología en un destino turístico se centra en las siguientes dimensiones:

- Un mejor acceso al turista en el momento de su inspiración y planificación.
- Un mejor conocimiento del comportamiento y la experiencia del turista en el destino.
- Una mejor planificación de los servicios públicos que forman parte de la experiencia del turista.
- Un mejor diseño de las estrategias turísticas, al transformarse los datos en inteligencia.

3

Tendencias en turismo

El turismo es una actividad que está evolucionando y generando nuevas tendencias, entre las que cabe desatacar las siguientes: la concepción medioambiental creciente, tanto de inversores como de clientes, y el concepto de reputación.

El estudio de las tendencias sectoriales es un ejercicio bastante frecuente. Recientemente la Confederación de Empresarios de Andalucía encargó un informe en el que aparece un análisis muy certero de las tendencias de futuro (Agencia Family, 2019). A continuación agrupamos esas tendencias y retos a los que se refiere el citado informe y lo complementamos con otros trabajos similares desarrollados para ámbitos de actuación más globales, pero que tienen elementos de conexión evidentes entre sí. Las 5 tendencias que identificamos son las siguientes:

3.1. La concepción del turismo como una experiencia

El viaje turístico está sufriendo una evolución desde lo material –el viaje, la estancia, las actividades concretas en destino– hacia la experiencia que genera ese conjunto de productos. En esta transformación, la personalización de las actividades a realizar en una estancia es un elemento muy importante. A ello contribuye la capacidad que brinda la tecnología de poder seleccionar entre una amplia oferta disponible a través de internet.

La motivación del viaje es un elemento muy importante para la elección del destino. Por ello, los destinos deben cooperar en pro de conseguir atraer turistas motivados por su oferta, que normalmente, excede a lo que un establecimiento puede ofrecer. En este sentido, **la elección y prolongación de la estancia de un destino tiene varias motivaciones centrales:** cultural, descanso, deportiva y otras más transversales, como el disfrute de la gastronomía, el contacto con otros pueblos

y sus costumbres; de ahí el interés por lo genuino y auténtico.

En la elección de los establecimientos de alojamiento, cuando no se basa en precio exclusivamente, también se valoran elementos complementarios que pueden hacer más experiencial dicha estancia. Así, los espacios y actividades dirigidas a facilitar el relax y el descanso ganan peso entre los servicios que muchos turistas demandan de sus alojamientos.

Una muestra del carácter experiencial es que tres de las cuatro tendencias observadas en la encuesta de American Express Travel (2023) en los mercados de emisión ponen de manifiesto que los viajeros desean que la experiencia sea deliciosa, permita la relajación y el bienestar, y que les descubra culturas nuevas a las que además tratan de ayudar realizando compras en los comercios locales. Este es precisamente uno de los puntos fuertes de los apartamentos turísticos, es una vivencia única: *“wherever you go, don’t go, live there even if it’s just for a night”* (So et al., 2021).

La personalización del turismo va a permitir descubrir nuevas tipologías de turistas; por ejemplo, **tras la pandemia ha surgido una tipología que desea combinar su ocio con teletrabajo**, siendo una oportunidad para destinos que sean capaces de adaptar sus redes e instalaciones a las demandas de este colectivo (Deloitte, 2023).

3.2. La disrupción tecnológica y la reputación en redes sociales

La tecnología se introdujo inicialmente en aspectos operativos vinculados al pago con tarjeta. Sin embargo, uno de los cambios

más importantes es cómo ha variado la distribución del negocio turístico. El auge de las plataformas *online* para la contratación de alojamiento, así como la venta directa han provocado una reducción importante del papel de las agencias tradicionales. En línea con el comentario anterior, el cliente es capaz de diseñar su propio viaje a través de estos medios y con la ayuda –más o menos conocida por este– de la inteligencia artificial, que le propone ofertas en función de sus opciones de visita en internet.

La tecnología también está siendo disruptiva en determinados segmentos para ofrecer al cliente nuevos productos en función de sus decisiones anteriores; para ello se utilizan algoritmos que pronostican el deseo de compra del cliente; por ejemplo, en el ámbito de los clientes de cruceros lo exponen desde Boston Consulting Group (Guerrini *et al.*, 2020).

Por otra parte, **los establecimientos hoteleros generan bases de datos de clientes** anteriores con los que mantener el contacto en busca de una mejor experiencia de la estancia que permita construir una relación de fidelidad. Es frecuente la oferta de ventajas promocionales que se benefician de la desaparición de las comisiones por intermediación. El uso masivo de datos, tanto desde los establecimientos como especialmente desde las entidades destinadas a la promoción de un destino, ofrece herramientas para la toma de decisiones estratégicas y operativas en el destino.

Desde el punto de vista de la movilidad, la tecnología de geolocalización ha facilitado el acceso a cualquier alojamiento, siempre que exista cobertura de internet.

El Plan de modernización y competitividad del sector turístico de España, elaborado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2022) recoge un conjunto de medidas de desarrollo de tecnología para mejorar la com-

petitividad del sector a través del manejo de grandes cantidades de datos y de inteligencia artificial. Estas medidas se proponen en diversos niveles y tratan de implicar a agentes públicos y privados, constituyendo una oportunidad de negocio para las empresas digitales andaluzas.

Finalmente, **las redes sociales, una manifestación de la evolución de la comunicación como consecuencia de la tecnología, son una herramienta para dar a conocer la reputación de un establecimiento** sobre la base de las recomendaciones realizadas por clientes anteriores. La gestión de esta reputación es importante ante la sensibilidad de la demanda a las informaciones negativas.

3.3. El objetivo de la sostenibilidad

La inclusión de criterios de sostenibilidad en el sector turístico es una demanda de la clientela. Esta conduce a que muchos establecimientos adopten políticas medioambientales, procurando minimizar los impactos en el medioambiente en forma de residuos, lavandería, optimización del consumo energético, promoviendo la inversión de instalaciones de producción de energía para el autoconsumo o consumos de kilómetro cero.

Entre los retos que plantea un turismo con la etiqueta de sostenible se encuentra **la minimización de la huella de carbono que se deriva del transporte de los turistas**. Según el BBVA (2022), el turismo representa el 8 % de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero; gran parte del impacto se produce en el desplazamiento, y este es más significativo si se realiza en avión, que es 20 veces más contaminante que el tren, si bien las compañías aéreas están haciendo esfuerzos por conseguir las emisiones netas cero en 2050 mediante el desarrollo de combustibles sostenibles.

Las políticas medioambientales se extienden a toda la cadena de valor y, por ello, el turista demanda una movilidad en el destino que sea sostenible, con emisiones reducidas; el cuidado de la biodiversidad y de los espacios naturales por parte de las autoridades públicas competentes, así como la adaptación de los servicios públicos hacia la economía circular. Los destinos deberán realizar esfuerzos en materia de accesibilidad como política de inclusión.

En otra de sus dimensiones, el turismo sostenible conlleva el respeto de las culturas locales, sus costumbres, sus construcciones y que trate de fijar la población al territorio, generando una fuente de ingresos y de empleo estable.

Uno de los grandes riesgos a la sostenibilidad es la saturación de los destinos, por lo que la vigilancia de las capacidades de carga será un elemento que gestionar a través de regulaciones medioambientales y urbanísticas.

3.4. La cooperación es necesaria para mejorar la competitividad

La institucionalización de la gobernanza de un destino es una necesidad. Desde el liderazgo empresarial o de las administraciones públicas locales o regionales se deben establecer mecanismos que faciliten el análisis estratégico del destino, demandando las actuaciones de las partes implicadas en la superación de las deficiencias.

La cooperación debe comenzar desde la gestión de los datos, pudiendo tomar decisiones que afectan a la competitividad del destino, pero que al mismo tiempo faciliten herramientas a los establecimientos de menor dimensión de conocimiento para una gestión más eficaz de su establecimiento. Por otra parte, la comercialización internacional va a requerir de acciones de promoción de los

destinos turísticos, con mayor nivel de agregación (España) o menor nivel (Andalucía). La comercialización en el mercado doméstico acudirá en mayor medida a las agencias *online* o a las propias páginas web de los establecimientos. En ambos casos la reputación de un destino y la comunicación de sus señas de identidad propias van a ser esenciales para posicionarse.

El turismo es una industria global, donde España, y Andalucía en concreto disponen de capacidades sobre el terreno para ser competitivas, pero que al tratarse de un sector con escasas barreras de entrada en cuanto a cualificación del capital humano está sometido a la competencia de destinos con menores costes o con elevadas capacidades tecnológicas y recursos que deseen atraer a una clientela de alto valor añadido (por ejemplo, Oriente medio). Por ello, constituye una prioridad mantener las ventajas y posicionar el destino en aquellos segmentos de clientela que puedan aportar mayor valor añadido porque deseen una experiencia más genuina, respetuosa medioambientalmente, en un entorno con tecnología que mejore la experiencia.

A nivel global, España como destino general y Andalucía en particular son sociedades con valores democráticos, liberales y, en general, que ofrecen un buen nivel de vida y de seguridad personal respecto a otros destinos menos democráticos o con menor nivel de desarrollo.

3.5. Cambios significativos en la demografía de los mercados de emisión

Europa –y, en concreto España– son los principales emisores de turistas de Andalucía. La población de ambos emisores está experimentando un proceso de envejecimiento que va a suponer un cambio en las motivaciones

de los turistas. El segmento senior va a crecer. Este colectivo dispone de un mayor tiempo de ocio, menores responsabilidades de educación a hijos y de una cierta propensión al gasto, lo que, conjuntamente, puede ayudar a desestacionalizar.

Esta tendencia también supondrá un hándicap en la captación de talento local y es muy previsible que siga incrementándose la incorporación de población inmigrante que decida instalarse en España con su familia. El sector turístico puede ser la opción laboral que mejor se adecue a sus capacidades y una forma

de crecimiento profesional mientras educan a sus hijos en España y se integran en un país llamado a una caída de la población de no producirse este fenómeno de inmigración.

Por otra parte, los segmentos de población más joven conciben los viajes de manera distinta a las generaciones precedentes, a las cuales el sector dio respuesta. Hoy día es preciso adaptar esa respuesta, partiendo de una realidad preexistente que habrá que transformar porque el cliente ha cambiado: las estructuras familiares son distintas y son bastante frecuentes los viajeros en solitario.

4

Datos del sector turístico y su impacto en Andalucía

El turismo es uno de los sectores de actividad más relevantes de la economía nacional y andaluza. Esta representa un 12 % del PIB y otro tanto del empleo. En este punto del estudio se desgranán las cifras para mostrar una fotografía sobre el sector. En primer lugar, ofrecemos las cifras relevantes desde la perspectiva de la demanda; posteriormente desde la oferta. En tercer lugar se presenta cuál es el valor agregado de las empresas turísticas y cómo se distribuye entre los distintos agentes. Finalizamos este capítulo con las cifras de impacto del sector turístico, tanto directo como indirecto en otras actividades.

4.1. Algunos datos básicos de la demanda

El turismo en Andalucía es una actividad que muestra unas cifras muy relevantes (tabla 4.1). En 2022, la producción turística alcanzó los 15.202 millones de euros (aproximadamente un 9,4 % del PIB andaluz). Los destinos turísticos recibieron 30,8 millones de turistas, que traducido en magnitudes económicas supusieron 50 millones de pernoctaciones en alojamientos hoteleros, con un gasto medio por día de 72,53 euros y una estancia media del turista en torno a los 6,4 días.

Tabla 4.1. Datos básicos de la demanda del sector turístico en Andalucía

Magnitudes	2022
PIB turístico de Andalucía <i>(millones de euros)</i>	15.202
Número de turistas <i>(en miles de personas)</i>	30.800
Pernoctaciones en hoteles <i>(en miles de noches)</i>	50.078
Procedencia:	
Cuota de mercado del turismo que recibe España <i>(pernoctaciones)</i>	15,60 %
Porcentaje de turistas extranjeros	31,3 %
Porcentaje de turistas nacionales <i>(incluidos los andaluces)</i>	68,7 %
Porcentaje de turistas andaluces	36,9 %
Estancia media (días)	6,4
Gasto medio por día en euros	72,53

Fuente: elaboración propia a partir de los datos elaborados por la Empresa Pública de Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía (2023a).

La demanda se concentra principalmente en el segmento de litoral, con cerca de 9,6 millones de viajeros, **seguido del turismo de ciudad** (tabla 4.2). En ambos casos, las cifras de turistas procedentes del extranjero y nacionales están equilibradas, porque el turista internacional busca en Andalucía unos elementos únicos, como son las playas y los monumentos.

Por su parte, el turismo de interior tiene un peso menor que los otros dos destinos y atrae principalmente a viajeros nacionales que buscan en las zonas rurales un momento de ocio a lo largo del año y, especialmente, los fines de semana.

Tabla 4.2. Datos de demanda de los tres segmentos principales de turismo en Andalucía

	Número de viajeros	
	Espanoles	Extranjeros
Litoral	5.549.227	4.130.653
Ciudad	3.720.580	3.178.643
Interior	2.598.854	907.709

Fuente: elaboración propia a partir de los datos elaborados por la Empresa Pública a Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía (2023a).

4.2. Los datos principales de la oferta

La oferta turística está compuesta por 73.725 empresas, que cuentan con 126.000 establecimientos y que dan empleo a 408 mil trabajadores. La oferta de alojamiento asciende a un total 1,1 millones de plazas (tabla 4.3). El 95 % de las empresas son microempresas.

Tabla 4.3. Datos básicos de la oferta del sector turístico en Andalucía

Magnitudes	2022
Número de empresas (2021)	73.682
Número de empleos	408.300
Plazas de alojamiento (en miles)	1.101
Número de establecimientos de alojamiento (en miles)	126

Fuente: elaboración propia a partir de los datos elaborados por la Empresa Pública a Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía (2021b y 2023a).

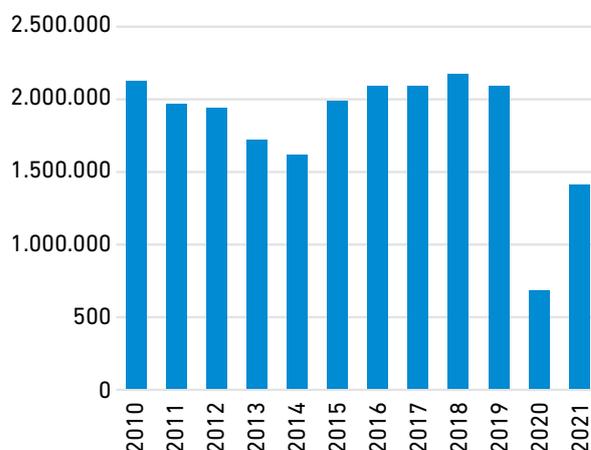
4.2.1. Establecimientos de alojamiento

En Andalucía, según la encuesta de demografía empresarial, el número de establecimientos de alojamiento alcanzaba en 2022 los 4.667. **La evolución en los últimos años es creciente**, con un proceso de incremento de los establecimientos sin asalariados en el que es el titular de la explotación el que lo gestiona (figura 4.1).

En el ejercicio 2022, las empresas con menos de 50 trabajadores han aumentado de forma significativa, con un crecimiento de empresas del 8 %.

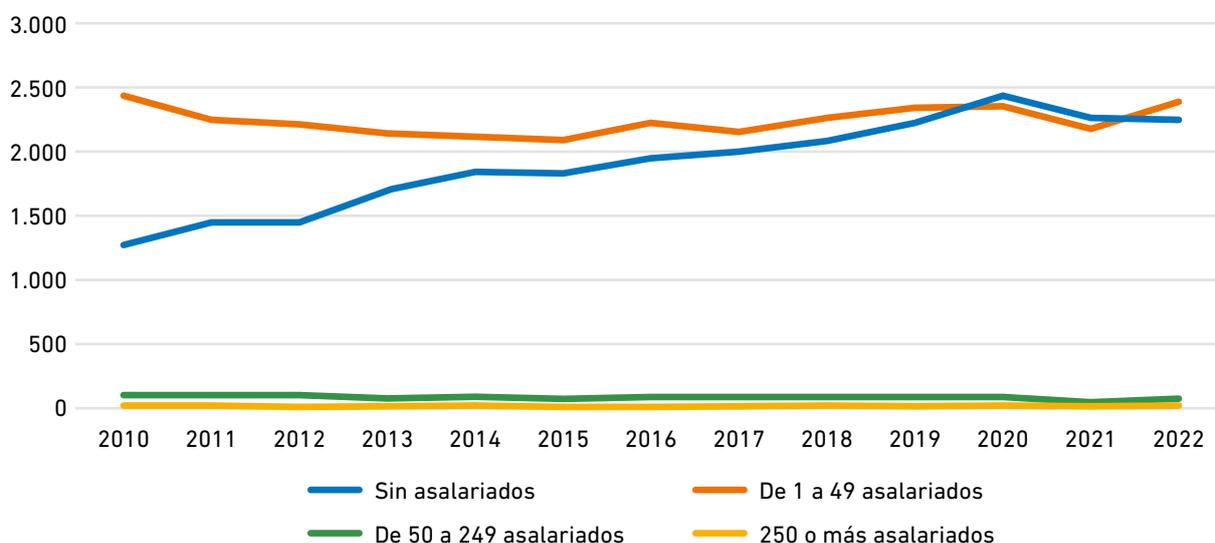
La Central de Balances de Andalucía, sobre una muestra de establecimientos hoteleros relativamente amplia, revela que **estos facturan alrededor de los 2 millones de euros** de media. El último año de la serie (2021) arroja un dato de 1,5 millones de euros, que es inferior a la tendencia histórica debido a que en ese ejercicio hubo todavía algunas restricciones por COVID-19 en algunos meses del año (figura 4.2).

Figura 4.2. Ingresos medios en establecimientos hoteleros



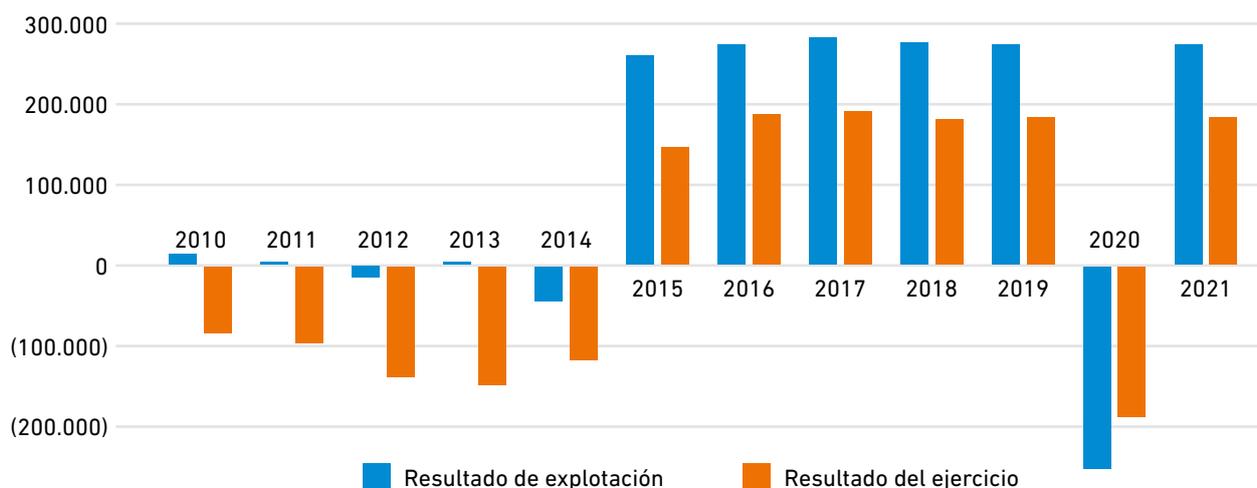
Fuente: Central de balances de actividad empresarial de Andalucía (2021).

Figura 4.1. Evolución de empresas de alojamiento según el número de empleados, domiciliadas en Andalucía



Fuente: IECA (2022).

Figura 4.3. Resultado de explotación y netos en establecimientos hoteleros



Fuente: Central de balances de actividad empresarial de Andalucía (2021).

Por su parte, la media de los resultados de explotación por establecimiento se sitúa cerca de los 300.000 euros y de los 200.000 a nivel de resultado neto (figura 4.3). El margen sobre ventas se encuentra cercano al 15 %. Estas cifras, que ya son similares en 2021 a la serie histórica, ponen de manifiesto la recuperación de los márgenes. **De la serie también se revela que la actividad turística está influida por el ciclo económico.** Los ejercicios posteriores a la crisis financiera (se puede datar entre 2008 y 2012, momento en que terminó el saneamiento del sistema financiero), que vinieron marcados por una crisis económica, influyeron muy negativamente en la actividad y –cómo no– en la rentabilidad. Tras 2015 la recuperación económica revitalizó al sector y, con ello, los márgenes.

La crisis sanitaria de 2020 ha puesto de manifiesto **la importancia del concepto de seguridad y que este tiene múltiples dimensiones.** Sin seguridad se restringen los desplazamientos y con ello se ahoga la actividad turística. Actualmente los conflictos bélicos –especialmente el reciente en Oriente Medio– van a afectar a los destinos mediterráneos, cuyas consecuencias son difíciles de prever.

El análisis de los establecimientos por segmentos turísticos revela el mayor peso del

segmento de litoral, seguido del turismo de ciudades y, finalmente, del de interior.

Tabla 4.4. Datos de los tres segmentos principales de turismo en Andalucía

	Plazas disponibles en hoteles	Personal en hoteles	Valoración media
Litoral	153.763	23.519	8,6
Ciudad	63.483	8.459	8,7
Interior	49.569	5.793	8,7

Fuente: elaboración propia a partir de los datos elaborados por la Empresa Pública a Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía (2023a).

La concentración en el segmento de litoral es elevada. En 2021 este destino albergaba el 41,8 % de las empresas. Por provincias, Málaga (con el 26,6 % de las empresas turísticas andaluzas) y Sevilla (21,6 %) acogían al 48,2 % de las empresas turísticas andaluzas (Empresa Pública para la gestión del turismo y del deporte de Andalucía, 2021b). **En los últimos años ha crecido sustancialmente el número de empresas de alojamiento por el cambio que se ha producido en cómo se hospeda el visitante.** Finalmente, la rentabilidad de las empresas del sector ha aumentado en los últimos años (Agencia Family, 2019).

Tabla 4.5. Oferta de alojamiento turístico en Andalucía a finales de 2022

Hoteles	Nº	%	Plazas	%	Plazas/Estab.
5*	60	0,05 %	17.184	1,56 %	286
4*	574	0,45 %	176.421	16,02 %	307
3*	469	0,37 %	49.247	4,47 %	105
2*	464	0,37 %	21.092	1,92 %	45
1*	227	0,18 %	9.003	0,82 %	40
Total	1.794	1,42 %	272.947	24,79 %	152
Albergues	79	0,06 %	7.641	0,69 %	97
Casas rurales	3.220	2,55 %	26.234	2,38 %	8
Viviendas turísticas rurales	22.661	17,96 %	77.344	7,02 %	3
VUT	95.247	75,48 %	499.936	45,40 %	5
Pensiones	591	0,47 %	17.571	1,60 %	30
Hostales	668	0,53 %	20.563	1,87 %	31
Apartamentos	1.741	1,38 %	93.065	8,45 %	53
Campings	194	0,15 %	85.760	7,79 %	442
Total	126.195		1.101.061		9

Fuente: Empresa Pública para la gestión del turismo y del deporte de Andalucía (2023b).

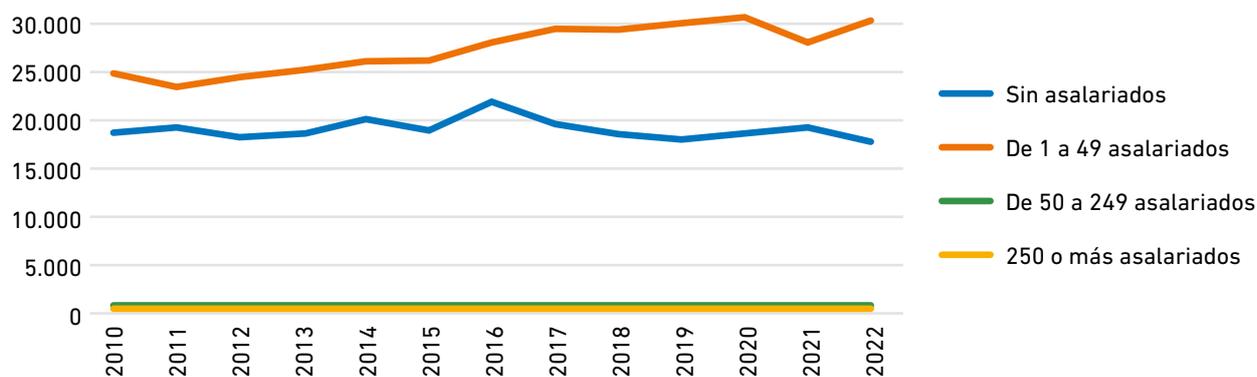
El parque de alojamiento en Andalucía ascendía a finales de 2022 a 1,1 millón de plazas, distribuidas en distintas alternativas de alojamiento. **El porcentaje más elevado corresponde a las Viviendas de Uso Turístico, que ascienden a un 45,4 % del total de plazas.** Los establecimientos hoteleros suponen el 24,8 % de las plazas, donde más de la mitad son plazas en hoteles de 4 estrellas. Las viviendas rurales, los apartamentos y los *campings* se sitúan entre el 7 % y el 8 % de las plazas. Los establecimientos con mayor capacidad de ocupación –y, con ello, la prestación de servicios de restauración en condiciones más eficientes– son los hoteles de 4

y 5 estrellas, así como los *campings*. Los primeros tienen una capacidad media que oscila entre 286 y 307 plazas por establecimiento.

4.2.2. Empresas de restauración

El otro gran subsector de establecimientos turísticos son los de restauración. La demografía de este tipo de empresas muestra un crecimiento fuerte tras la crisis financiera y el mantenimiento del número de empresas en los últimos años. La figura 4.4 describe un cambio en la dimensión de estas empresas, descendiendo las que no contratan asalariados y aumentando las que tienen entre 1 y 50 empleados.

Figura 4.4. Empresas de restauración domiciliadas en Andalucía por número de empleados



Fuente: IECA (2022)

Sobre una muestra de 3.400 establecimientos, **los valores medios de facturación se encuentran en la franja de los 600-700 mil euros anuales**, con unos resultados de explotación entre 20 y 30 mil euros, lo que representa un margen sobre ventas que se encuentra en la horquilla entre el 3 % y el 5 %. El resultado neto oscila entre los 15 mil y 20 mil euros.

Nuevamente en este segmento se observa el efecto de la crisis financiera en los niveles de rentabilidad de los establecimientos.

En cuanto a la distribución por tipología de establecimientos de restauración destacan

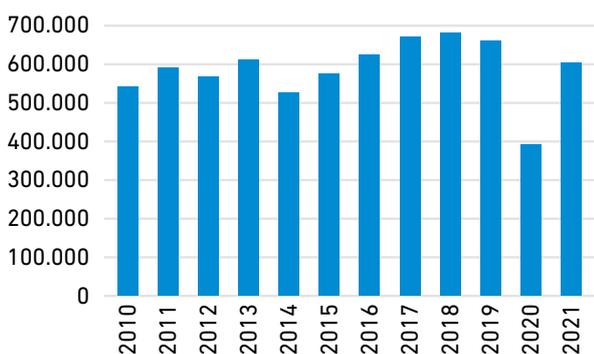
los de bebidas, que aglutinan el 66,6 % de estos, mientras que los restaurantes y puestos de comida se sitúan en el entorno del 24,8 %.

Tabla 4.6. Establecimientos de restauración según tipología

Tipología de restauración (2022)	Nº	%
Restaurantes y similares	12.670	24,81 %
Comida para eventos y otros	4.386	8,59 %
Bebidas	34.019	66,61 %
TOTAL	51.075	

Fuente: Empresa Pública para la gestión del turismo y del deporte de Andalucía (2022b).

Figura 4.5. Ingresos medios en restaurantes y bares



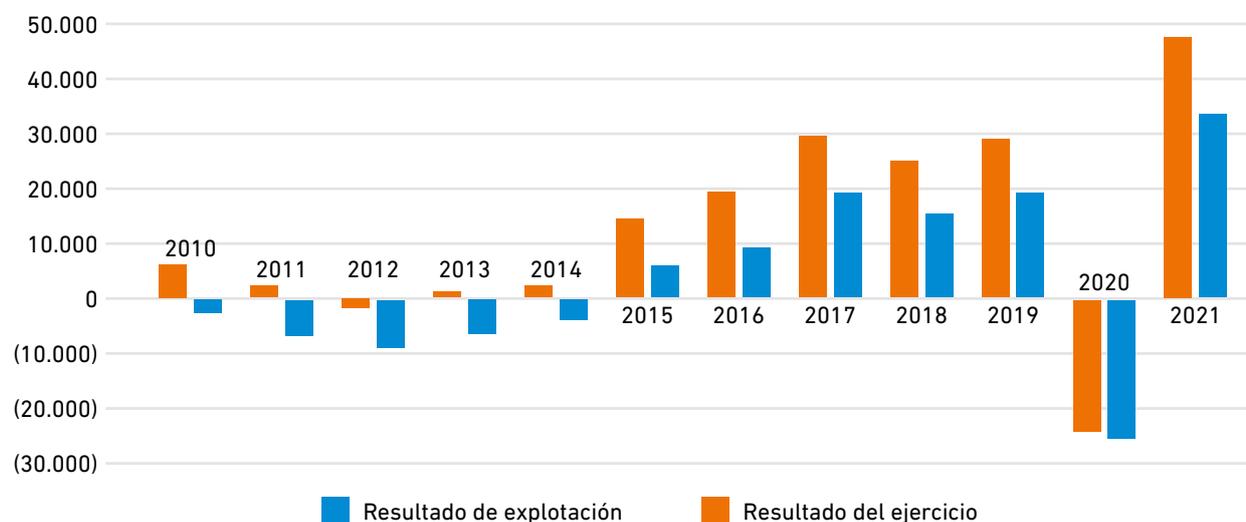
Fuente: Central de balances de actividad empresarial de Andalucía (2021).

4.2.3. Otros establecimientos turísticos

En este epígrafe se encuentran un conjunto de actividades relacionadas con el turismo, como las empresas de transporte, alquiler de vehículos o las agencias de viajes, así como otras actividades turísticas.

En referencia a las agencias de viaje y otros operadores turísticos, la evolución del número de establecimientos ha aumentado en los últimos años, pasando de 2.174 en 2015 a 2.770 en 2022, lo que representa un 36 % de crecimiento.

Figura 4.6. Resultado de explotación y netos en restaurantes y bares



Fuente: Central de balances de actividad empresarial de Andalucía (2021).

4.3. La estructura de generación y aplicación del valor de las actividades turísticas según las cuentas de resultados

El análisis de la cuenta de resultados permite leer qué recursos son los más relevantes en cada tipo de actividad. La figura 4.7 muestra para los **hoteles y alojamientos turísticos** que tanto el **capital humano** (33,4 % de los ingresos) como los **servicios contratados a terceros** (39 % de los ingresos), entre los que se encuentran los consumos energéticos, son las dos partidas de mayor peso en la cuenta de resultados. En tercer lugar se encuentran los consumos alimenticios, principalmente en los hoteles y alojamientos turísticos, que representan un 17 % . La amortización de los bienes de capital, como suelen tener periodos prolongados de vida útil, representa un 11,2 % de los ingresos. En esta cifra influye significativamente el modelo de explotación de los hoteles, si como propietarios o a través de contratos de operación del establecimiento.

En la **actividad de restauración** la distribución de costes cambia, porque el consumo

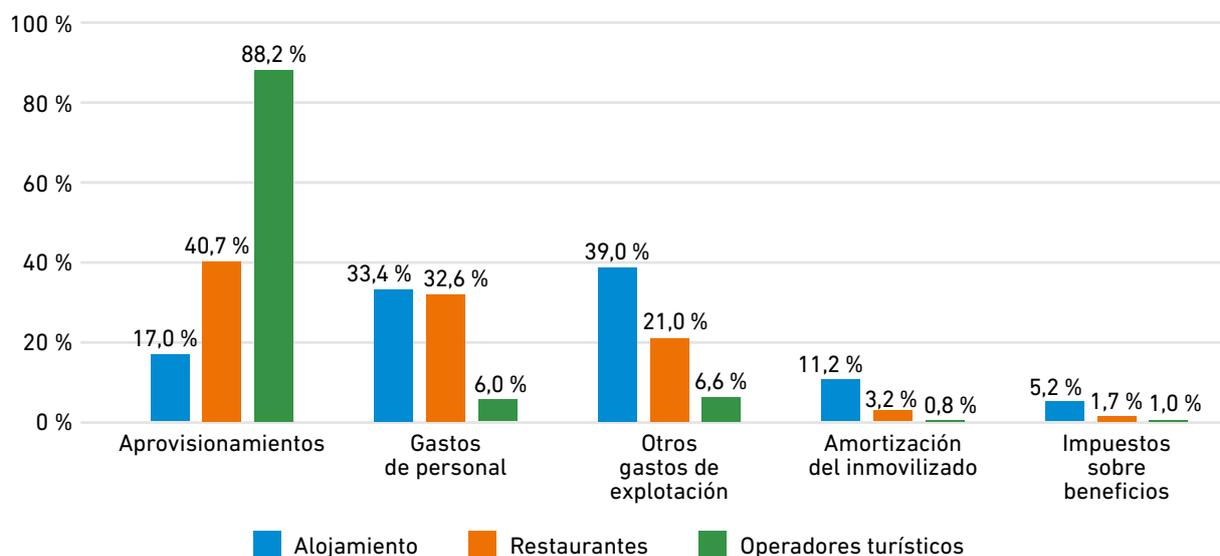
de alimentos aumenta muy significativamente, hasta representar un 40,7 % del total del ingreso; el gasto de personal se sitúa de manera similar a los hoteles en el 32,6 % y los servicios del exterior bajan a un 21 %. La amortización es mucho menor

Finalmente, la **actividad de intermediación turística** pone de manifiesto el escaso peso que tienen los costes de personal y servicios del exterior en comparación con el volumen de paquetes turísticos comercializados.

4.4. El impacto en la economía andaluza de la actividad turística

En la economía andaluza las actividades turísticas han tenido un impacto creciente durante los años previos a la crisis provocada por la pandemia del COVID. A partir de matrices de contabilidad social y analizando si los sectores son suministradores o consumidores de *inputs* productivos de la economía, es posible clasificar los sectores en cuatro categorías. Por un lado los **sectores base**, que proporcionan una gran cantidad de *inputs* a otros sectores, pero ellos apenas consumen

Figura 4.7. Estructura de la cuenta de resultados de las actividades turísticas (en %)



Fuente: Central de balances de actividad empresarial de Andalucía (2021).

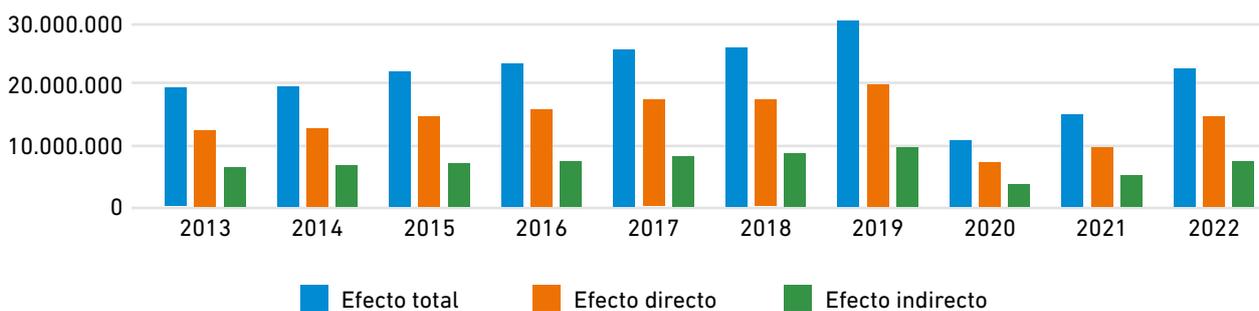
inputs de la economía (por ejemplo, el sector agrario). En segundo lugar están los **sectores claves**, que son los que demandan y ofertan una gran cantidad de *inputs* intermedios de y hacia otros sectores, por lo que un cambio en su actividad genera un gran impulso en toda la economía. Por otro los **sectores impulsores**, que son tractores de otras actividades al demandar *inputs* de manera significativa, si bien su producción se comercializa fuera de la economía. Un cuarto tipo son los **sectores independientes**, porque consumen pocos *inputs* de la economía y sus *outputs* se consumen fuera de la economía. Con esta tipología, Villegas (2020) estudia la interrelación de las diversas actividades que conforman el sector turístico con el resto de los sectores de la economía andaluza. Entre las **líneas de actividad claves** se identifica la restauración y el transporte terrestre, mientras que entre las **líneas de actividad impulsoras** destacan el alojamiento, las agencias de viaje y las actividades culturales. El transporte aéreo y las actividades de alquiler son actividades con escasa repercusión, pues son independientes.

La Junta de Andalucía realiza anualmente un estudio de impacto directo e indirecto de las actividades del sector turístico. El efecto directo mide la producción de las empresas del sector, mientras que el efecto indirecto mide el efecto en la producción de otros sectores

suministradores de *inputs* al turismo. En el año 2019 los efectos totales de este sector alcanzaron los 30 mil millones de euros. Dos tercios de este efecto total se atribuye a los efectos directos de esta actividad y un tercio a los indirectos. Esta proporción se mantiene estable a lo largo de los últimos 10 años. En el ejercicio 2020, la actividad se resiente y cae a un tercio de la precedente (en 2019, los efectos totales se sitúan en torno a 11 mil millones), creciendo con rapidez para alcanzar en 2022 cerca de los 23 mil millones, lejos aún del techo de 2019.

Este estudio no incluye los efectos inducidos, es decir, los que provienen del consumo que se realiza con las rentas del trabajo de los empleados del sector. Al tratarse de un sector intensivo en mano de obra, este efecto es significativo. Campoy *et al.* (2015), con datos de 2010, observan que el efecto inducido del epígrafe *Servicios destinados a la venta*, en la que se encuadran las actividades turísticas, es el más elevado de todos los sectores económicos, **suponiendo que cada euro producido en el sector genera 1,49 euros adicionales en otros sectores por el consumo que realizan los empleados de las empresas turísticas**. En el estudio citado, el sector *Servicios destinados a la venta* es el sexto con mayor efecto total. Si esta contribución del efecto inducido se mantuviese en la actua-

Figura 4.8. Impacto del turismo en la economía andaluza



En miles de euros.

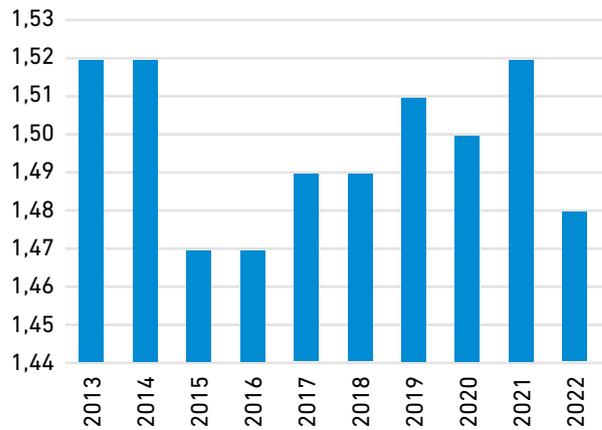
Fuente: Junta de Andalucía. Consejería de Turismo, Cultura y Deporte (2023).

lidad, este efecto inducido ascendería a 22,6 mil millones de euros y el efecto total (directo, indirecto e inducido) se situaría en unos 45 mil millones de euros (el doble del efecto total medido, tan solo por el efecto directo e indirecto).

De los datos anteriores se infiere que **el sector turístico genera efectos indirectos por un valor que representa un tercio más de los efectos directos**. La figura 4.9 muestra que el multiplicador en la producción se ha movido entre el 1,47 y el 1,52.

Los efectos directos más significativos se producen en hoteles y restaurantes, como no puede ser de otra manera, seguido del comercio y actividades inmobiliarias. Por su parte, los efectos indirectos se concentran en *Otros servicios y Energía eléctrica, agua y gas*. Hay varios sectores donde los efectos indirectos superan a los directos como son: *Alimentación y bebidas; Construcción; Industria de*

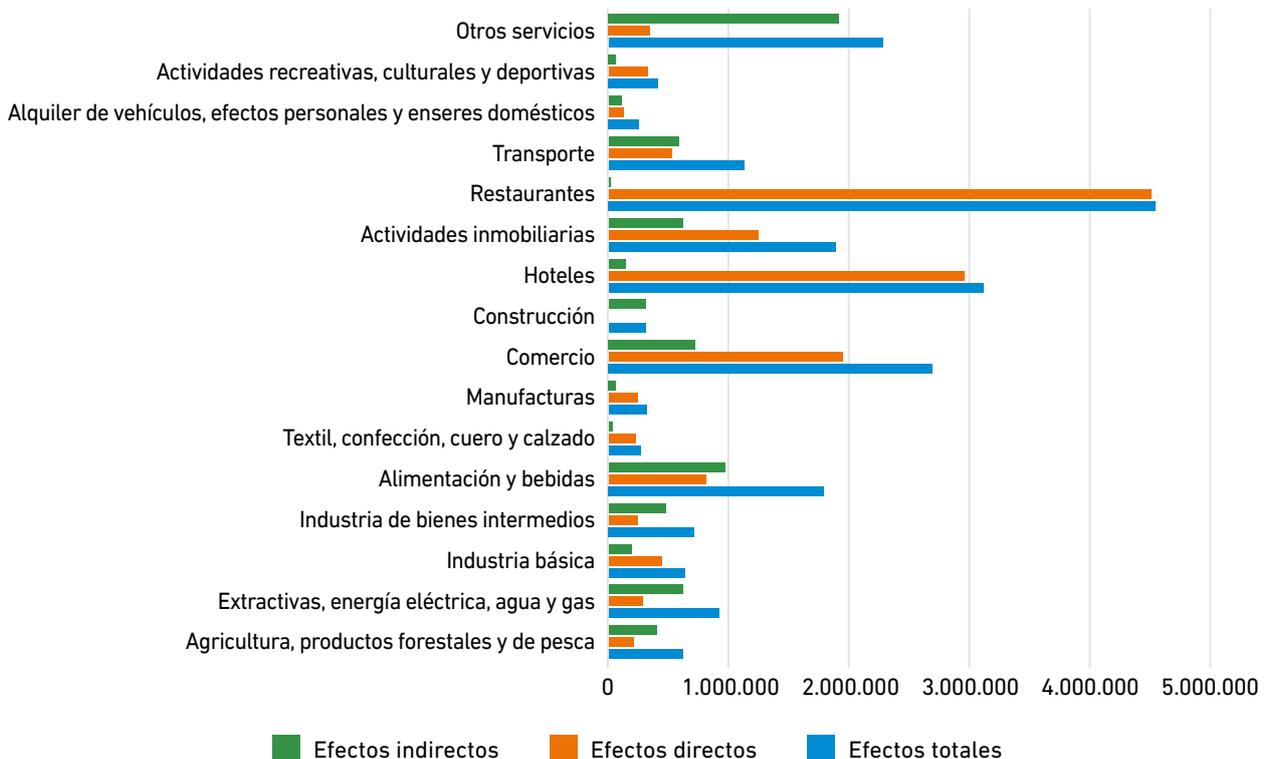
Figura 4.9. Efecto multiplicador en la producción de los efectos indirectos sobre el valor del efecto directo



Fuente: Junta de Andalucía. Consejería de Turismo, Cultura y Deporte (2023).

bienes intermedios; Transporte; o Agricultura y productos forestales. Estos efectos indirectos son los que se producen sobre la cadena de valor del sector y permiten el desarrollo de la actividad.

Figura 4.10. Impacto del turismo en los distintos sectores de la economía andaluza



Fuente: Junta de Andalucía. Consejería de Turismo, Cultura y Deporte (2023).

5

Destino Andalucía

Los turistas están demandando cada vez más una personalización de su viaje y más allá de los aspectos materiales desean disfrutar una experiencia. La calidad percibida del destino mejora en la medida en que este sea capaz de adaptarse a la experiencia buscada por el turista. Por ello, la oferta de un conjunto de productos turísticos en el destino es una vía para mejorar su competitividad e incrementar el valor retenido en el territorio.

Las principales razones por la que los turistas de todos los mercados emisores (extranjero, nacional y andaluz) **eligen Andalucía es el disfrute de la playa y la visita a monumentos**. Y, además de estas actividades, los turistas declaran que en su visita realizan compras, más allá de las habituales.

Por otra parte, el turismo en Andalucía tiene un fuerte componente estacional que supone un reto en la organización de los recursos y la decisión de dimensionamiento de los establecimientos, disminuye el atractivo al empleo que ofrece el sector y limita la rentabilidad de las inversiones realizadas. Un eje estratégico ha sido mitigar la estacionalidad.

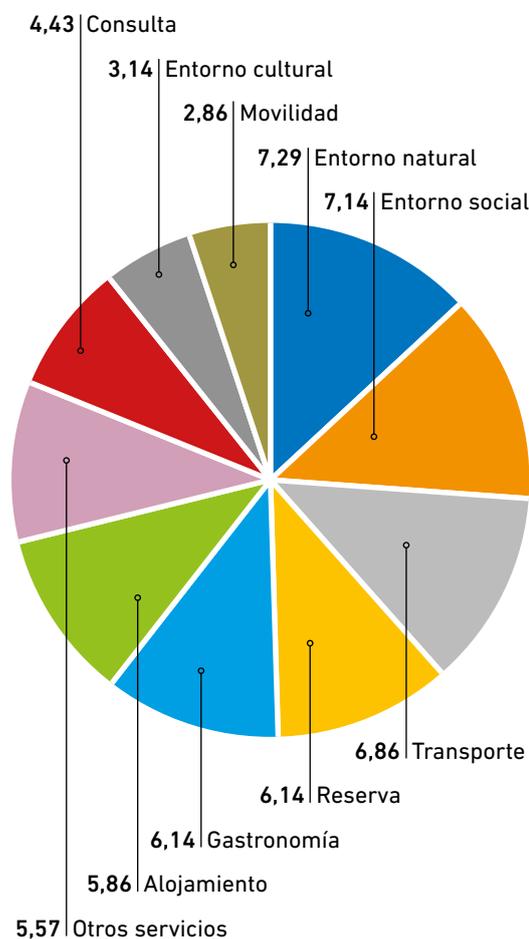
5.1. Las características más apreciadas del turismo de Andalucía

La Empresa Pública de Turismo y Deporte prepara anualmente un conjunto de indicadores que miden el atractivo del destino Andalucía. En el anexo 2 se muestra su composición. Las preferencias de los turistas en los últimos 8 años revelan que **el entorno natural, el social y la infraestructura de transporte son los tres atributos más importantes en su percepción de la calidad del destino de Andalucía**. Los menos importantes en la decisión del turista que viene a Andalucía son la movilidad en el destino, el entorno cultural y las posibilidades de consultar y buscar información.

La importancia describe las motivaciones más relevantes para los turistas, además de algunos aspectos transversales de la calidad del servicio recibido. La relevancia del segmento de Sol y Playa es la causa principal de la importancia atribuida al entorno natural; sin embargo, el entorno cultural o la gastro-

nomía son de las menos relevantes a la hora de valorar el destino (figura 5.1).

Figura 5.1. Importancia de los diversos indicadores con los que se evalúa el atractivo del destino Andalucía en el periodo 2015-2022 (valores medios)

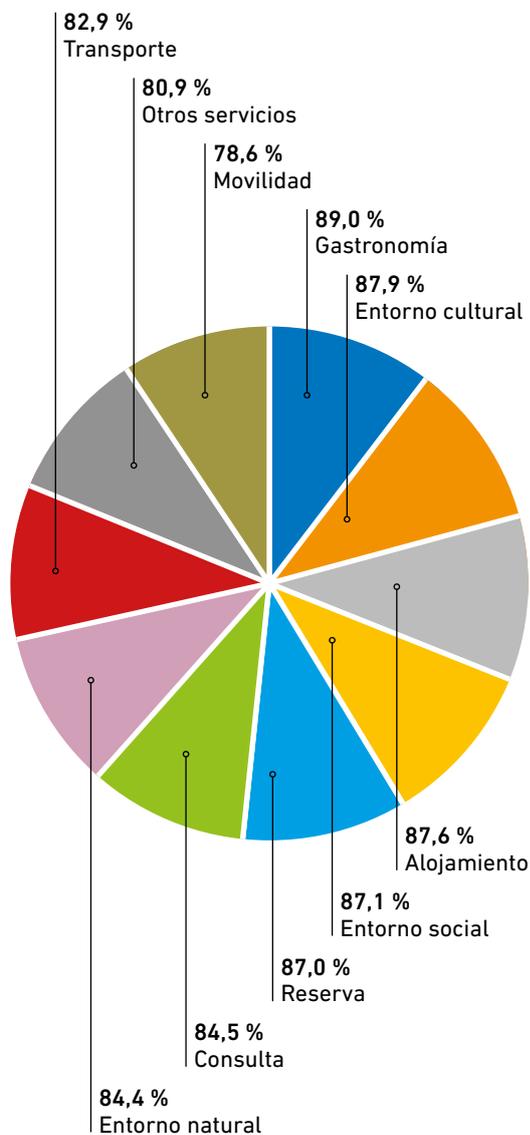


Fuente: Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía (2023c).

Los turistas destacan la gastronomía, el entorno cultural y el alojamiento como los aspectos que tienen una mejor apreciación (figura 5.2). Los menos valorados son la movilidad, otros servicios y las infraestructuras de transporte.

La observación combinada de importancia y valoración pone de manifiesto que los factores más estimados no son los más relevantes a la hora de calificar el destino. Adicionalmente, los factores más relevantes (entorno natural y social, así como las infraestructuras de transporte) no son los más apreciados, salvo el entorno social. **El buen carácter de la población se erige como un gran recurso competitivo.**

Figura 5.2. Valoración de los diversos indicadores con los que se evalúa el atractivo del destino Andalucía en el periodo 2015-2022 (valores medios)



Fuente: Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía (2023c)

Estos resultados señalan que la gastronomía y el entorno cultural, dos elementos escasamente importantes, sean los más apreciados. **Los esfuerzos de promoción pueden dirigirse a reforzar estas motivaciones, pues en ellas Andalucía es un destino muy bien valorado, además de no ser estacionales, como sí lo puede ser el disfrute de las playas.**

5.2. La estacionalidad del turismo andaluz

La estacionalidad tiene múltiples manifestaciones en el sector turístico. La causa principal de este fenómeno es la **concentración de los periodos de descanso en el mercado emisor** en determinados meses del año o en ciertos días de la semana.

La estacionalidad que tiene un efecto más pernicioso se relaciona con el turismo de litoral, cuyo producto principal es el Sol y Playa, el cual se ve afectado por la fuerte concentración en el tercer trimestre del año. Sin embargo, no es la única. Exceltur (2018) menciona la que se deriva en el segmento de hoteles de ciudad, cuyo cliente principal viaja por negocios, en los que de lunes a jueves tienen elevadas tasas de ocupación que decaen en el fin de semana (este suele ser el caso de megaciudades). Un tercer foco de estacionalidad es la demanda que se concentra en fines de semana, puentes o festivos y que afecta muy especialmente al turismo cultural o al turismo rural.

Adicionalmente, a la estacionalidad se le une la concentración de puntas de trabajo en determinados momentos del día, como sucede por ejemplo en la restauración o en determinados días concretos por la organización de eventos que requieren una plantilla mayor que la que atiende el negocio con regularidad.

La estacionalidad en ciertos meses se produce porque el principal emisor de turistas para Andalucía es España y este mercado

emisor concentra las vacaciones (escolares y laborales) en el periodo estival. Sin embargo, otros mercados como Alemania, Reino Unido o los países nórdicos tienden a realizar turnos rotatorios de vacaciones, por lo que distribuyen sus flujos de manera regular a lo largo del año (Consejería de Turismo, Cultura y Deporte, 2014). Los efectos de la estacionalidad afectan al atractivo del destino turístico, a la gestión de la empresa turística y a la tipología del empleo.

La concentración de flujos turísticos en determinados meses o días de la semana provoca que **la percepción de la calidad del destino por parte del turista decaiga sensiblemente.** Si los atractivos turísticos como playas, monumentos, restauración o espectáculos están masificados la experiencia del turista es negativa e incluso puede dejar de consumir como lo haría con un flujo menos saturado. La concentración de la demanda produce un encarecimiento de los precios que afecta tanto a los turistas como a los residentes.

Esta concentración **también impacta en los servicios públicos,** que tienen el reto de atender a una población flotante significativa; por ejemplo, en la gestión de residuos, seguridad, sanidad, suministro de agua o saturación de las vías de circulación.

Por otra parte, al sustentarse la industria turística sobre una inversión significativa en bienes de capital, **la estacionalidad provoca un cierto grado de subactividad de las instalaciones.** A esta dificultad se une la gestión del otro gran recurso de la actividad turística: el capital humano que, obviamente, deberá flexibilizarse.

La mitigación de los efectos de la estacionalidad se articula con políticas de destino. Estas van dirigidas a **diversificar las motivaciones del viaje,** complementando varios segmentos turísticos y promocionando Andalucía como destino no estacional, la exploración de **mer-**

cados emergentes con pautas de emisión no estacionales y la promoción de políticas de turismo social que, ante el inevitable envejecimiento de la población en Europa, puede ser un instrumento de las políticas de envejecimiento activo.

Según el *Libro Blanco de la Silver Economy en España* (Castillo, 2021), se apunta al colectivo de mayores de 65 años como un *target* comercial muy interesante para desestacionalizar, dado que disponen de mayor tiempo de ocio a partir de la jubilación, lo que les permite, por un lado, estancias más largas y, por otro, realizarlas en periodos de temporada baja. Según este informe, este turista aprecia la seguridad, la confianza en los destinos y las buenas comunicaciones, así como las experiencias gastronómicas, culturales o actividades de bienestar y salud.

Por ejemplo, entre los segmentos que permiten desestacionalizar el turismo de litoral se encuentra el turismo de golf. Este ha tenido un fuerte desarrollo en las zonas de la costa andaluza, pues existe una gran ventaja competitiva al ofrecer servicios en periodos del año que en el norte de Europa no se pueden desarrollar. Uno de los participantes nos indicó que *“en los campos de golf, el verano no es la época fuerte. Las épocas fuertes son sobre todo primavera y otoño. En los campos de golf de Escocia e Irlanda pueden jugar en junio y julio, pero en abril o noviembre hace dos grados, casi nevando, y aquí están en 22 grados. Esto es algo que para un danés o un sueco es increíble. La actividad a lo largo del año es muy estable y genera mucha actividad local relacionada con la restauración”.*

5.3. Un necesario análisis por segmentos turísticos

5.3.1. Turismo de Sol y Playa

Este segmento representa en Andalucía el 50 % de las cifras del turismo. Adicionalmente, relacionado con él se han desarrollado al-

gunos productos relevantes en la decisión de compra (*microsegmentos*), como son el uso de embarcaciones náuticas y puertos deportivos, así como la práctica del buceo y de la pesca. Estas actividades conforman parte de lo que se conoce como economía azul y se erigen en segmentos especializados que refuerzan el atractivo del turismo de litoral.

Los aspectos diferenciales del segmento de turismo de litoral (Sol y Playa) en Andalucía son los siguientes (Agencia Family, 2019):

- Mayor presencia del turismo extranjero.
- Estacionalidad, ya que el mayor porcentaje de las visitas se concentra en la época estival.
- Estancias más largas en el destino.
- El gasto medio diario en el destino del turista que visita el litoral andaluz es inferior.
- Preferencia mayoritaria hacia los establecimientos hoteleros.
- Mayor presencia en el litoral de intermediarios en cuanto a la organización del viaje.
- Mayor fidelidad de los turistas de litoral.

A nivel nacional, Solytur (2021) ha identificado los principales condicionantes y factores competitivos, así como los pilares. Sus conclusiones pueden ser válidas para el caso andaluz. **El turismo de Sol y Playa es un segmento maduro y estacional**, existiendo una serie de condicionantes para su reorientación. **El desarrollo de este sector ha carecido de una planificación territorial que dotase de una cadena de valor estructurada.** En las últimas cinco décadas se ha producido un boom inmobiliario que ha provocado dos consecuencias: a) la mayor parte de los destinos disponen de menos plazas de alojamiento turístico regladas que de viviendas (primeras y segundas viviendas); y b) la población residente más la

flotante provoca que los recursos experimenten saturación en temporada alta.

El turismo de Sol y Playa se ha orientado a un mercado masivo de rentas medias y bajas, con una elevada dependencia de los canales mayoristas (*turoperadores*), debido a su capacidad para organizar la estancia como “paquetes” y contratar vuelos que permitan los desplazamientos. Este segmento hace un uso intensivo del transporte aéreo y es clave para atraer turistas internacionales.

Finalmente, **la financiación de los municipios de litoral se encuentra con el reto de tener que absorber una población flotante que tributa en alojamientos turísticos reglados y no contribuye a la financiación de los servicios públicos;** en sentido contrario, **los propietarios de segunda vivienda, que son muy significativos, permiten financiar el servicio público con sus impuestos locales sin hacer uso de los servicios todo el año.**

En opinión de Solytur (2021), el futuro para este segmento pasa por un liderazgo público-privado que favorezca la conectividad con los destinos de mayor nivel de renta y la intermodalidad para incorporar un mayor número de municipios al radio de actuación de los grandes aeropuertos andaluces.

La innovación en el turismo de Sol y Playa ha de venir de las posibilidades que ofrece la digitalización y de la necesidad de talento formado para su explotación. **Dado el tamaño reducido de las empresas del sector, estas actividades deberán ser objeto de cooperación a nivel de *clúster*.** La formación en los niveles que tratan directamente con el turista será siempre una prioridad, pues ahí radica la sensación de atención personalizada, y las empresas deberán desarrollar mecanismos para que, a pesar de la rotación de plantillas, exista una capacidad organizativa para el aprendizaje permanente de su personal.

Asimismo, los destinos de litoral deben hacer un esfuerzo de redefinición, invirtiendo en hacer espacios urbanos de mayor calidad (peatonalizando, por ejemplo) e invirtiendo en infraestructuras de ocio que permitan desestacionalizar. Asimismo, **se debe evitar que se sobrepase la capacidad de carga que tienen los recursos naturales.**

5.3.2. Turismo urbano

El turismo de ciudad alberga diversas motivaciones o productos. Desde el turismo cultural al de negocios, congresos y eventos, entre otros. Su característica es que tiene lugar en ciudades por el atractivo que tienen dichas ciudades. A nivel nacional Urbantur (2023) apunta algunas líneas de futuro como conclusión a su estudio de las ciudades más relevantes en materia de turismo urbano.

Las administraciones públicas deben promover los liderazgos de ciudad en materia turística. Al igual que se comentaba anteriormente para el turismo de Sol y Playa, la colaboración público-privada es fundamental y debe ser una prioridad en la agenda de los responsables de la Administración. Asimismo, las políticas deben velar por la conservación de los recursos turísticos y evitar la superación de la capacidad de carga, así como la regeneración de los espacios urbanos, tanto para los ciudadanos como para los turistas. **La capacidad de carga está vinculada al parque de alojamientos, el cual recientemente ha crecido significativamente debido a la proliferación de la vivienda de uso turístico.** Los instrumentos de control y supervisión de esta oferta deben ser refinados.

Entre los recursos públicos que deben fortalecerse se encuentran los que se dedican a la movilidad urbana, **debido a la creciente sensibilidad medioambiental de los visitantes, la cual obliga a una redefinición de esta en las ciudades.** Las acciones de *marketing* y co-

municación del destino también se prestan a la cooperación en el entorno de los *clústeres*; para ello se debe contar con talento profesional que gestione el destino.

Además de la experiencia del cliente, **se ha realizado un trabajo limitado para conocer la opinión de la ciudadanía sobre el turismo y sobre lo que este representa para las ciudades.** Con todo, los destinos españoles se consideran en general una buena inversión, y en los últimos tiempos ha aumentado significativamente la inversión en una oferta de mayor calidad.

Entre los segmentos relacionados con el turismo urbano se encuentran, entre otros, el turismo cultural y el turismo de congresos y eventos, que son productos con un menor grado de estacionalidad. Además, la demanda se puede extender a periodos que no son temporada alta, suelen realizar un gasto medio superior y emplean prioritariamente el alojamiento hotelero.

El producto cultural se presta a desarrollarse en grupos más pequeños; muestra una tasa de fidelidad al destino más baja, salvo que se trate de ciclos regulares (por ejemplo, los conciertos del Generalife, entre otros) y se dirige a turistas en edades intermedias y que trabajan.

Por su parte, el **turismo de congresos y eventos** aprovecha las instalaciones públicas para albergar este tipo de eventos y la existencia de una red de universidades y centros científicos que pueden actuar como anfitriones en muchas ocasiones.

5.3.3. Turismo de interior

El turismo de interior o rural es el que se desarrolla en espacios rurales y su motivación es el contacto con la naturaleza o disfrutar de una experiencia en un entorno rural, como contraposición a la vivencia urbanita.

Existen diversos productos asociados, como pueden ser el turismo cultural, el turismo ecuestre, el cinegético, el de avistamiento de aves o el gastronómico, entre otros.

El turismo rural tiene como principal cliente a los propios andaluces; **es un turismo de proximidad**, en el que los residentes cercanos pueden disfrutar de un entorno diferente al habitual, así como estar en contacto con la naturaleza. Las estancias medias son bajas, coincidiendo con fines de semana y, especialmente, si coinciden con festivos, que presenta pautas menos estacionales que el turismo de Sol y Playa. El gasto medio es superior a la media, porque se trata de disfrutar de la gastronomía autóctona, se utiliza el vehículo propio como medio de transporte y las tasas de fidelidad son crecientes. El turista suele tener una edad media y tiene trabajo (Agencia Family, 2019).

Uno de los *microsegmentos* del turismo de interior es el *ecoturismo*. **Los objetivos de este turismo son la interpretación y el disfrute de la naturaleza, la orientación a la sensibilización, ambiental y cultural del visitante** realizada de manera sostenible, que pasa por la conservación del medioambiente y el bienestar de las comunidades locales (I Foro de Ecoturismo de Andalucía, 2021). La experiencia que busca el viajero en este tipo de viajes, tal y como nos indicaba un experto participante en las mesas de trabajo, *“pasa por disfrutar del entorno natural desde el punto de vista sensorial, respetuoso con el medioambiente”* y pone de manifiesto una *“aparente contradicción. Los turistas vienen ayudados por estas tecnologías porque estamos en un mundo en el que tenemos que estar conectados, pero sí tenemos en cuenta desde las empresas que, sin denostar las nuevas tecnologías, hay que invitar al turista a que durante el tiempo que esté disfrutando de un entorno natural como es un parque natural protegido tiene que olvidarse de*

estas tecnologías. Es algo que se está introduciendo y que nos ayuda a sentir el bienestar que nos ofrece el destino”.

Este turismo supone una fuente de desarrollo del territorio y una fuente de ingresos para los destinos donde ayudan a evitar el despoblamiento de las zonas rurales. La artesanía y las producciones agroganaderas locales son beneficiarias de este flujo de turistas para comercializar sus producciones y, en aquellos casos que tengan más desarrollado el comercio electrónico, una forma de promocionar estas producciones para compras *online* en el futuro. La combinación de productos y servicios que puede ofrecer un destino rural es uno de los elementos clave para resultar atractivo a los potenciales visitantes, además de retener más valor en el territorio.

Uno de los grandes retos del turismo interior es el desarrollo de infraestructuras de conexiones, físicas y de tecnología. Uno de los participantes en el grupo de trabajo manifestó que *“una de las cuestiones que siempre abordamos desde el mundo rural es la conectividad. Todo lo que se dice sobre despoblamiento y fijar la población realmente es creíble cuando se aboga por infraestructuras que permitan que se pueda desarrollar en el mundo rural. Se trata de atraer población urbana, sin repetir las condiciones de vida del mundo urbano, pero sí tener unas condiciones mínimas de las que las Administraciones públicas deben tomar nota. El desafío del mundo rural es tener medios e infraestructuras acordes con los que la vida actual necesita. Es una gran oportunidad”*.

Entre los riesgos que afectan a este tipo de turismo se encuentran los incendios o las actitudes incívicas con la limpieza, además de que la concentración excesiva de personas en un sitio y en un momento del tiempo podría hacer perder la identidad propia del territorio, que es precisamente el principal atractivo del destino.

5.4. La capacidad de carga de los recursos y de los destinos en Andalucía

Una de las principales preocupaciones existentes en la gestión turística es la masificación de determinados destinos en determinadas fechas, y que ha generado discursos negativos hacia el turismo que han saltado a los medios de comunicación.

McKinsey (2017) ha realizado un estudio de obligada referencia sobre la masificación de los destinos y menciona cinco retos a resolver con relación a este problema. El primero de ellos es la **alienación de los residentes**, porque estos ven que el turismo implica la subida del precio de los alquileres, la desaparición del comercio local en los centros de las ciudades, el incremento del ruido y el cambio del tipo de vecindario, pues proliferan las viviendas de uso vacacional. El segundo es la **degradación de la experiencia del turista**, debido a las colas y aglomeraciones que afectan tanto a los monumentos como a los establecimientos de restauración. El tercero es la **sobrecarga en las infraestructuras y la presión sobre los recursos** como, por ejemplo, el agua o la energía, así como el incremento de residuos que es preciso gestionar. El cuarto es el **daño a la naturaleza** por la masificación y el impacto potencial en el ecosistema por la afluencia humana. El quinto problema es el **impacto en la cultura y el patrimonio**, que puede ver alterado su disfrute "ideal" en condiciones de no masificación (pensemos, por ejemplo, en el disfrute de una procesión del Silencio en Semana Santa), además de las acciones vandálicas que, aun siendo esporádicas en el conjunto de visitantes, cuando estos últimos aumentan es más probable que tengan lugar.

Un estudio muy interesante y relativamente reciente sobre este fenómeno es el proyecto ReviTur, realizado por Exceltur (2022). Según este estudio en el casco antiguo de Sevilla el

barrio de Santa Cruz registra un parque de vivienda turística que supone el 61,2 % y en otras zonas céntricas como Alfalfa, Arenal, San Bartolomé o Encarnación-Regina, está por encima del 15 %. Los barrios del centro de Málaga contienen un 12,3 % de viviendas de uso turístico. Los precios han aumentado mucho más en Málaga (18,5 % en la zona turística frente a un 4,8 % en el resto de la ciudad) que en Sevilla, donde la caída del precio ha sido menor en la zona turística (-14,1 %) frente al resto de la ciudad (-12,4 %).

La opinión de los residentes, obtenida por ReviTur sobre 1.300 encuestas a residentes, es que las principales externalidades que viven los habitantes del destino son el encarecimiento del acceso a la vivienda y del coste de la vida en el barrio, así como los problemas de convivencia. La externalidad con menor valoración fue las oportunidades laborales que ofrece este fenómeno. En las viviendas donde se han abierto VUT los vecinos apuntan a un encarecimiento del coste de la vida, ruidos por movimientos de personas y ruidos por comportamientos incívicos (Exceltur, 2022).

Según un estudio de Exceltur (2022), las viviendas de uso turístico aportan económicamente un tercio de la que realizan los establecimientos hoteleros. Asimismo, el empleo que generan las viviendas de uso turístico solo se produce cuando está externalizada su gestión, mientras que en el resto de los casos supone un autoempleo sin cotización a la seguridad social. Por otro lado, el gasto por turista es un 50 % superior en los alojamientos que el realizado en las viviendas de uso turístico.

Desde el sector se apunta al crecimiento descontrolado de la oferta de alojamiento por parte de la vivienda de uso turístico, la cual no ha tenido una regulación explícita y ello ha dado lugar a cierta masificación en los centros urbanos de algunas ciudades andaluzas. Según el estudio de ReviTur (Exceltur, 2022), el alquiler turístico supone una rentabilidad

para el propietario después de impuestos (IRPF) de 19.737 euros y a 15.405 euros si se delega la gestión a un intermediario. Sin embargo, el alquiler residencial en las poblaciones y zonas donde se realizó el citado estudio ascendió en media a 10.138 euros. Esta diferencia es el principal incentivo para el incremento de este tipo de oferta (Exceltur, 2022).

En materia de información, la Unión Europea ha emitido una Propuesta de Reglamento cuya finalidad es dotar de mayor transparencia a este mercado. **Esta norma pretende ser una herramienta eficaz para evitar el alquiler ilegal.** De aprobarse este reglamento en los términos previstos en su versión de propuesta, se podrá disponer de una mayor homogeneidad en materia de registro de los anfitriones y de las propiedades de alquiler de corta duración. Los anfitriones dispondrán de un número de registro y las plataformas de alquiler deberían suministrar datos a los países en los que operan sobre la actividad desarrollada en cada inmueble (Comisión Europea, 2022).

El caso es que esta proliferación no procede de nueva construcción, sino de la recuperación de vivienda vacía que ha tenido un incentivo para salir al mercado. Precisamente entre los aspectos positivos el más destacado por los vecinos fue la revalorización de sus viviendas en un 65,6 %. **La regulación de la vivienda de uso turístico es una de las demandas del sector, con vistas a afrontar los problemas de sobrecarga de los flujos turísticos.** Tal y como defiende Exceltur (2022), esta actividad contiene elementos que van más allá de la cesión de un inmueble amueblado y están más cerca de la prestación de servicios, próximos a los típicos servicios de hospedaje y que deberían ser objeto de una regulación específica como “alojamiento en viviendas de uso turístico” como variante del contrato de hospedaje. Esto permitiría realizar una oferta de servicios básicos que suponga dar garantías al consumidor.

Con independencia de cuál sea la fórmula alojativa, es importante mantener siempre la calidad del destino, y para ello es fundamental incidir en una gestión profesionalizada y en exigir determinados parámetros de calidad a todo tipo de viviendas. A través de una adecuada normativa es posible incidir en ambos aspectos, sin alterar el principio de libre competencia que debe primar siempre en el ejercicio de la actividad económica. Asimismo, es responsabilidad municipal regular adecuadamente la oferta e, igualmente, posicionar los servicios públicos de forma que actúen con la eficiencia necesaria para responder a este tipo de turista.

Una vía apuntada en el estudio de McKinsey (2017: 9) es la ampliación de las zonas de interés para el turista dentro de la ciudad, de manera que se consiga aliviar el flujo de visitantes al diversificarse en distintos puntos *“Spread visitors across sites. Spreading visitors geographically can help distribute tourists more evenly across residential and under-visited areas and thwart bottlenecks in overcrowded locations”*. Abundando en esta idea, uno de los expertos participantes en las mesas de trabajo indicó que esta estrategia debe permitir dotar de mayor contenido a la ciudad, que incremente las pernoctaciones y que amplíen el dominio turístico de la ciudad: *“La estancia media en Granada está ahora en tres días, mutando al cuarto día; eso era impensable hace unos años, pues Granada era ciudad dormitorio de las excusiones de Málaga. Ese modelo nuevo que se ha generado de manera estable responde a un modelo que ha venido para quedarse y está en un modelo de modificación de las estructuras urbanas, luego como está quizás lo que tenemos que plantearnos en las ciudades es cómo las ciudades tienen que evolucionar ante ese modelo nuevo y cómo generar nuevos espacios convivenciales y nuevos espacios para turismo”*.

El caso de Isla Mágica como ejemplo de apertura de la ciudad a nuevos espacios que descongestionen los flujos turísticos del centro de la ciudad

Isla Mágica es una empresa que contrata a 500 personas y recibe 800 mil visitantes al año, de los que 100 mil son niños. El 50 % procede de la provincia de Sevilla; un 20 % de Portugal; un 15 % de las provincias limítrofes; un 5 % de Madrid y el resto de otras procedencias. Sus meses de temporada alta son julio y agosto, que coinciden con la temporada baja.

Isla Mágica pretende complementar a la ciudad y mantener al turista el mayor tiempo posible en el destino. La actividad del parque es importante para los hoteles del entorno, especialmente en verano.

Durante la semana laboral, la isla de la Cartuja es un enjambre empresarial que recibe 20.000 trabajadores con gran contenido y que sigue acogiendo entidades relevantes. En breve se va a trasladar la Universidad Politécnica a la Cartuja, con lo que el flujo aumentará. Los fines de semana Isla Mágica es la principal oferta de ocio en la zona, por lo que está previsto instalar un centro de recepción en la Isla. Un valor estratégico de este recurso turístico es que el parque contribuye a descongestionar el centro de la ciudad.

Aprovechando este recurso se puede pensar en toda la Isla de la Cartuja como un producto de la ciudad de Sevilla, incluyendo la visita a pabellones emblemáticos de la Expo 92, para lo cual sería muy interesante disponer de un catálogo arquitectónico de la Isla de la Cartuja. Un requisito sería el apoyo en materia de movilidad y de mejora del estado de la vía pública.

5.5. La gobernanza de los destinos en Andalucía

En las decisiones sobre los destinos turísticos intervienen un número significativo de agentes. Esta gran capilaridad institucional permite atender a las particularidades que tiene la comunidad autónoma y a un empresariado muy numeroso, pero supone un reto en su gobernanza. Los *stakeholders* principales son las administraciones públicas, seguido de los empresarios, las organizaciones sindicales y, de una manera más indirecta, los representantes de los residentes, como pueden ser las asociaciones de vecinos.

Los principales impulsores de la actividad turística son las administraciones públicas y los empresarios, en gran medida a través de las asociaciones empresariales. Las administraciones realizan una labor de promoción, de mantenimiento de los recursos e infraestructuras turísticas de titularidad pública y de prestación de servicios públicos. **Estas toman un**

rol activo, porque el sector genera beneficios sociales y últimamente están comenzando a adoptar un papel de planificación y supervisión del espacio ante los efectos derivados de la masificación en algunos destinos. Estas administraciones actúan a distintos niveles, siendo los principales el autonómico, el provincial y el local, si bien a nivel comarcal existen iniciativas como los grupos de desarrollo rural. En función de los mercados de emisión a los que se dirija la acción de promoción, el destino se presentará agrupando varios destinos locales; de ahí la importancia de la actividad que desarrolla la Administración autonómica en la promoción internacional.

Por otro lado, los empresarios se agrupan en distintos niveles territoriales y por segmentos turísticos. Family Agency (2019) realizó un inventario de estas asociaciones y ascendían a más de 60 entidades entre asociaciones y federaciones, cuya actividad estaba conectada con alguna de las fases de la actividad turística.

Una segunda cuestión que impulsa nuevos modelos de cogobernanza de las administraciones con la sociedad civil se encuentra en que **los destinos están tratando de posicionarse como respetuosos con los residentes, con su cultura y con el medioambiente, con la finalidad de que la experiencia del turista sea más auténtica**, dado que esa experiencia única que ofrece el destino es lo que justifica el viaje. La satisfacción de las expectativas del

turista es más compleja porque intervienen más competencias en ese fin, como son la movilidad urbana, la seguridad, la gestión de servicios públicos y de abastecimientos (Urbanatur, 2023), así como la creación del destino con los propios residentes que forman parte de esa experiencia y además desean participar de las nuevas opciones de ocio que habilita su ciudad sin perder su esencia y señas de identidad.

Buena Práctica de conocimiento del sentimiento y percepción de los residentes

El gestor del destino de la provincia de Málaga, Turismo y Planificación Costa del Sol, SLU desarrolla una encuesta cada cuatro años en la que pulsa la opinión de los malagueños sobre el turismo. La última oleada fue del año 2022 y en ella obtiene unos datos que son realmente interesantes para conocer la opinión de los residentes. Es paradigmática la justificación del trabajo cuando dice: *“Tan importante como conocer las opiniones de los turistas que llegan a la Provincia de Málaga es investigar sobre lo que piensan los malagueños/as sobre la actividad turística. No debemos olvidar que el turismo es un instrumento para mejorar la calidad de vida de la población local, por lo que una política turística que vaya en contra del bienestar de los residentes sería contraproducente para alcanzar el objetivo global”* (Turismo y Planificación Costa del Sol, 2022: 2).

El balance que hacen los malagueños es positivo, destacando la contribución económica, las posibilidades de empleo, el aumento de la oferta de ocio, la apertura cultural o la conservación de los monumentos, entre otros. Los aspectos negativos reciben una valoración inferior que los positivos y se asocian al precio de la vivienda, unos precios de consumo más elevados y la masificación, todos ellos con casi 3 puntos sobre diez por debajo de la valoración de los positivos señalados anteriormente.

En cuanto a la adopción de medidas, tres de cada cuatro malagueños opinan que no es necesario tomar medidas. El 25 % que considera que hay que tomarlas y se centra en la mejora de las infraestructuras públicas. La valoración más negativa respecto a las infraestructuras se produce en el litoral, siendo apreciado en los destinos de interior, debido sin duda al efecto de la masificación, especialmente en temporada alta.

Estos resultados permiten extraer a Turismo y Planificación Costa del Sol (2022), como conclusión general, que: *“A pesar de que todos los indicadores e informes señalan que la Provincia de Málaga vive del turismo, del estudio se detecta que la mayoría de los malagueños/as no son conscientes de la verdadera importancia del turismo para su economía”* y que por ello es precisa *“la realización de una campaña de Concienciación de la importancia del turismo, tanto a nivel de la población adulta como en los colegios”*. Las acciones específicas propuestas serían: *“Campaña de comunicación interna (medios de comunicación y redes sociales) dirigida a la ciudadanía en relación con el sector turístico y Charlas de concienciación turística a alumnos/as de Colegios de Municipios Turísticos de la Provincia”* (Turismo y Planificación Costa del Sol, 2022: 24).

6

Hacia una cadena de valor sostenible

El desarrollo de la actividad empresarial con criterios respetuosos con la sostenibilidad se ha introducido en la agenda de las empresas y de las administraciones públicas. En el ámbito del turismo, los organismos internacionales han rubricado compromisos en pro del desarrollo sostenible. El presidente de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas declara que la sostenibilidad es una palanca de negocio para las empresas turísticas (OMT y Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2016).

La sostenibilidad se extiende más allá de los límites de la empresa y compromete a esta en el cuidado de los eslabones de la cadena de valor, teniendo una especial capacidad de influencia sobre los proveedores de la entidad.

Uno de los retos con los que se enfrenta este ambicioso objetivo de promover una economía sostenible es la capacidad para medir los impactos. Los desarrollos en los últimos años en materia de preparación de información no financiera están muy avanzados y la Unión Europea ha emitido recientemente unos estándares con un nivel elevado de coordinación con los estándares internacionales que está elaborando el International Sustainability Standards Board, de la Fundación de Normas Internacionales de Información Financiera. Por otra parte, se han desarrollado certificaciones de sostenibilidad al estilo de las de calidad. Este conjunto de métricas que en los próximos años serán parte del paquete informativo de las empresas permitirá alinear el comportamiento de las empresas hacia estos objetivos y, a los inversores disponer de una información fiable sobre el desempeño sostenible de las compañías sobre las que deben tomar decisiones de inversión o desinversión. Estamos ante una verdadera revolución en materia estratégica, soportada por cambios importantes en la elaboración de información y que están permeando en las políticas operativas de los grandes departamentos de las empresas de todos los sectores (el departamento de personal, el departamento de producción o el departamento de comercialización y comunicación).

6.1. El concepto de sostenibilidad y sus dimensiones

Los ODS están en la agenda de las administraciones públicas y de las empresas que han tratado de evaluar su grado de adhesión a estos objetivos.

El sector turístico aparece concretamente referido entre las metas de varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En concreto, el 8 (*trabajo decente*), el 12 (*producción y consumo responsables*) y el 14 (*vida submarina*) guardan estrecha relación con el sector. No obstante, de manera transversal, el objetivo 5 (*igualdad de género*), el 11 (*ciudades y comunidades sostenibles*), el 13 (*acción por el clima*) o el 17 (*alianzas para lograr los objetivos*).

En el ámbito empresarial se han acuñado tres acrónimos que orientan el buen gobierno de las empresas (*Environmental, Social y Governance*, ESG). El cumplimiento con criterios ESG y el nivel de desempeño es demandado por los inversores y exigido por un creciente número de consumidores, muy sensibilizados por cómo se desarrolla la actividad en las empresas en las que están adquiriendo su producción.

Los tres vectores sobre los que se demanda información para tomar decisiones son: los impactos en el medioambiente; la calidad de sus relaciones con sus empleados y las comunidades en las que desarrollan su actividad; así como el cumplimiento de códigos éticos y su compromiso contra la corrupción en sus prácticas de negocio.

6.2. La comercialización turística y la sostenibilidad

El acceso mediante la tecnología a la información sobre los destinos e incluso la posibilidad para poder contratar provoca que la personalización de la experiencia turística comience incluso en la fase de planificación.

Los destinos deben hacer un esfuerzo para que el viajero esté motivado por visitarlo. La irrupción de las agencias de viajes *online* o de los *market places* para contratar determinados productos compite con una conexión directa entre los establecimientos y los turistas. La estrategia de fidelización encuentra en esta universalización de la oferta un competidor con el que hay que colaborar. Por ello, esta fase de la cadena es la que quizás reporte un menor valor sobre el territorio.

Entre los atributos que cada vez tienen un mayor peso en la clientela, la sostenibilidad ha ganado importancia. Esta se entiende en su dimensión medioambiental y social. La experiencia del turista pretende una conexión con la naturaleza, con las comunidades locales y se sustenta en muchas ocasiones en la búsqueda del bienestar, por lo que los destinos han de cuidar este importante aspecto. La sostenibilidad como atributo del producto pasa a ser una necesidad, y esto debe repercutir en la calidad de los recursos del destino (por ejemplo, playas y parajes naturales libres de contaminación, espacios no saturados, contacto con la población residente, entre otros).

Según los estudios de Expedia (2022) y Booking (2023) sobre turismo sostenible, se puede observar que la concienciación medioambiental se percibe como demasiado costosa y, por ello, escasamente algo más de un tercio de los viajeros está dispuesto a pagar más por una estancia más sostenible. Estos datos son compatibles con la opinión de un directivo de hotel participante en los grupos de trabajo sobre la sostenibilidad *“esta no va a sumar a la línea de ingresos, pero sí puede restar”*, debido a que los clientes no elegirán por ser más sostenible, aunque sí penalizarán si no hay una gestión respetuosa con el medioambiente.

Los participantes en la encuesta de Booking (2023) desean que los hoteles ofrezcan opciones sostenibles; sin embargo, la oferta sostenible resulta insuficiente para un 56 %. Un 70 % desearía que el establecimiento contase con una acreditación medioambiental y a un porcentaje similar le gustaría conocer los criterios para calificar la oferta como sostenible.

6.3. La movilidad al destino

La movilidad es un eslabón importante de la cadena de valor turística. El visitante tiene que desplazarse al comienzo y al final de la estancia; asimismo, tendrá necesidad de movilidad para disfrutar de los productos turísticos que ofrece el destino.

El transporte es un elemento influyente en la percepción de calidad. El cliente valora aspectos como la modernidad de las instala-

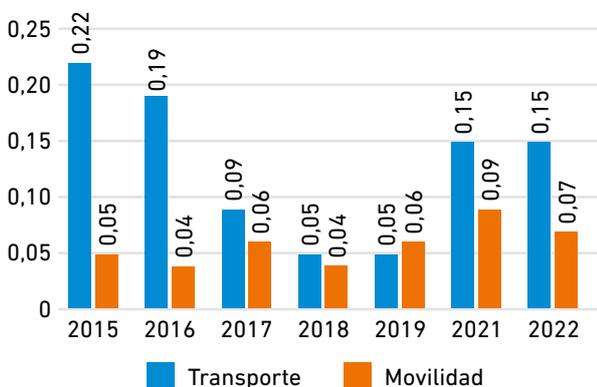
Tabla 6.1. Conciencia medioambiental y coste

Tipología de restauración (2022)	Expedia (2022)	Booking (2023)
Las opciones más sostenibles medioambientalmente son demasiado caras	74 %	58 %
El turista está dispuesto a pagar más	38 %	39 %
Muestra	11.000 (no española)	33.228 (1.008 españoles)

Fuente: elaboración propia a partir de Expedia (2022) y Booking (2023).

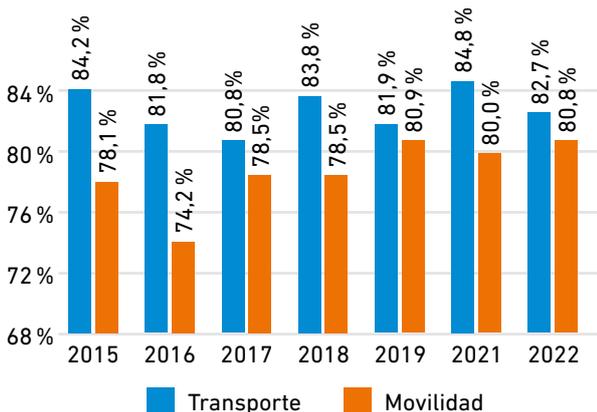
ciones, la limpieza, la rapidez en el *check-in* y el *check-out*, la distancia al alojamiento y la conexión con el centro de la ciudad, las tomas eléctricas para cargar dispositivos y la disponibilidad de información en inglés (figura 6.1). La movilidad al destino se interrelaciona con algunos de los elementos de la movilidad dentro del destino, pues esta suele completar la fase de viaje al alojamiento.

Figura 6.1. Importancia del transporte y la movilidad entre 2015 y 2022



Fuente: Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía (2015-2022). Indicadores de satisfacción turística de Andalucía.

Figura 6.2. Valoración del transporte y la movilidad entre 2015 y 2022



Fuente: Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía (2015-2022). Indicadores de satisfacción turística de Andalucía.

Las valoraciones son elevadas en términos porcentuales, pues se encuentran por encima del tercer cuartil de la escala. El transporte al destino es más apreciado que la movi-

dad dentro del destino en cada uno de los últimos años. El hecho de que los principales destinos de Andalucía sean productos maduros, con un planeamiento urbano que admite poco margen, dificulta **la toma de decisiones estratégicas en cuanto a la dotación de infraestructuras que mejoren sustancialmente la movilidad en destino y la intermodalidad** necesaria para llegar desde aeropuertos, estaciones de alta velocidad y puertos hasta el destino final.

El fuerte peso del mercado español como emisor del turismo en Andalucía provoca que la principal opción de desplazamiento para los **turistas que viajan hacia Andalucía sea históricamente el automóvil** (55,7 % en 2022). La siguiente alternativa, que es la principal para los turistas que proceden del extranjero, es el avión. Andalucía recibió a un 31,1 % de sus visitantes a través de los aeropuertos andaluces.

Una consideración importante en materia de transporte hacia el destino y dentro del destino es el impacto medioambiental y, en especial, la huella de carbono que genera.

Finalmente, el despliegue de infraestructuras de transporte ha sido notable en las últimas décadas y Andalucía tiene importantes conexiones por tren, vías rápidas y aeropuertos. El reto, como se ha apuntado, se encuentra en **mejorar las infraestructuras en los propios destinos con el desarrollo del transporte por metro y trenes de cercanías**. Entre las asignaturas pendientes para Andalucía es muy importante acelerar los procesos ya planificados de inversión en ferrocarril, sustancialmente los corredores Mediterráneo y Central, que facilitarían un notable incremento de la presencia de turistas por vía férrea, alternativa en principio más sostenible que otros medios de transporte.

6.3.1. Infraestructuras de transporte al destino

El turista que se desplaza utiliza principalmente tres medios: el automóvil, el avión y, en menor medida, el ferrocarril. Los tres medios operan en los principales destinos de Andalucía (Málaga y Sevilla) y con mayores limitaciones en términos de capacidad y fluidez del tráfico ferroviario, Granada. Otros como Cádiz o Córdoba, disponen de conexiones que permiten acceder en un lapso corto de tiempo o bien a una vía de tren de alta velocidad o a un aeropuerto con un nivel de conexiones significativo. El resto del territorio, que acoge a un importante número de destinos turísticos, depende de la intermodalidad o de la disponibilidad de una flota suficiente de vehículos de alquiler.

A nivel nacional, Exceltur (2023a) demanda unas **infraestructuras que permitan el acceso a los destinos con un coste reducido para los operadores**. Asimismo, otra prioridad es mejorar la intermodalidad de la red de alta velocidad con los grandes *hubs* aeroportuarios y, a su vez, con los grandes puertos del mediterráneo. Una segunda demanda a las Administraciones es que traten de reducir los costes de uso de las infraestructuras (tasas) para evitar la pérdida de competitividad; en esta línea, sería un factor de pérdida de competitividad para Andalucía la adopción de una

tasa por el uso de las vías rápidas, pues estas vertebran el desplazamiento por carretera en Andalucía, y este medio es el más importante con diferencia, para acceder a los destinos andaluces. Finalmente, Exceltur apunta a la necesidad de mejorar la señalética en el desplazamiento del viajero entre distintos medios de transporte y así conseguir una experiencia más satisfactoria del turista.

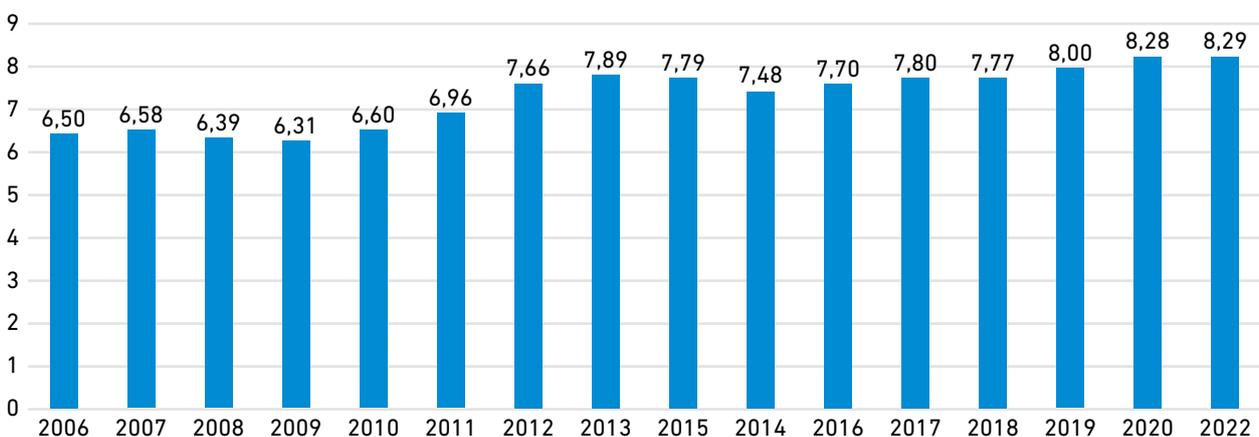
Por su parte, en el ámbito privado Exceltur solicita a los operadores de medios de transporte una coordinación de sus sistemas para conseguir la venta de billetes únicos para varios medios de transporte, pues supondría una notable mejora en la experiencia del cliente.

A continuación se presentan los principales datos de uso de los diferentes medios de transporte.

6.3.2. Automóvil

El transporte en automóvil es el principal medio para el turismo andaluz (78,9 % del total de desplazamientos) y nacional (69,9 %). El uso del automóvil supone una sobrecarga de la infraestructura viaria entre ciudades y en las propias poblaciones de destino. La percepción de los turistas en Andalucía ha mejorado sustancialmente en la última década, como se puede observar en la figura 6.3.

Figura 6.3. Índice de satisfacción de los turistas con el nivel de tráfico



Fuente: Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía que cita a Renfe Operadora.

6.3.3. Avión

Málaga recibe el 66,2 % de los vuelos, mientras que Sevilla acoge al 24,4 %. Los principales emisores son Londres, con un 9,2 %, Barcelona, con un 8,6 % y Madrid, con un 4,8 %. En 2022 han llegado 13.836 miles de pasajeros a los aeropuertos andaluces.

La aviación ha sido tradicionalmente un medio de transporte altamente contaminante; sin embargo, **la industria está desarrollando tecnológicamente soluciones que permitirán reducir de manera muy significativa las emisiones de gases.** Según un informe de PwC (2023), sobre los impactos ligados a la transición ecológica en el sector de la aviación, la introducción de los combustibles SAF (por sus siglas en inglés, *Sustainable Aviation Fuel*) es la principal vía para reducir las emisiones y la única con un nivel de desarrollo tecnológico que se puede considerar viable. Este desarrollo de biocombustibles procedentes de la revalorización de residuos (como aceites, biomasa o residuos agrícolas) es la vía más consolidada; en una fase más incipiente se encuentra el empleo de combustibles sintéticos, como el hidrógeno verde, que captura CO₂. Las reducciones de emisiones de CO₂ pueden oscilar como mínimo en un 35 % en el caso de los biocombustibles en la estimación más conservadora y llegar hasta el 100 % en el caso más optimista para los combustibles sintéticos. España dispone en esta materia de recursos naturales para ser un productor de referencia y Andalucía es el primer productor potencial de estos combustibles, según destaca el informe.

6.3.4. Ferrocarril

El transporte ferrocarril conecta Andalucía con Madrid y de ahí con el resto de España. Andalucía fue el primer destino del tren de alta velocidad en España, habiendo hecho ahora 30 años de aquel hito que modificó el concep-

to de movilidad en nuestro país. El desarrollo de la red de alta velocidad ya ha conectado Málaga con ese eje inicial Madrid-Sevilla. Asimismo, Granada también se ha conectado a la alta velocidad, uniéndose en Antequera con el eje Madrid-Málaga. Córdoba es la ciudad mejor conectada por ferrocarril de toda Andalucía, pero frente a ella existe un déficit notable con Huelva, Almería y Jaén. Estas capitales de provincia requieren un aumento importante de la inversión –inicialmente en media distancia– para facilitar la conexión con la alta velocidad.

El crecimiento de viajeros por esta vía hacia Andalucía más los producidos dentro de la comunidad autónoma ha ido creciendo de manera sostenida, para situarse actualmente en los 30 millones de viajeros que han descendido en una estación andaluza (considerando también los viajes interiores y por motivos laborales y negocios).

6.4. El peso de la gastronomía en el atractivo de Andalucía: el consumo “KM 0” está al alcance

El éxito de la restauración como producto turístico permite no solo una motivación extra del viaje, sino un potente argumento para el consumo de productos andaluces y fijar con ello mayor valor al territorio. En otros destinos sin una cultura culinaria propia los visitantes gastan en alimentación, pero esta se fija en menor medida al territorio.

El turismo gastronómico (incluyendo el enológico) se fundamenta en tres dimensiones: **turismo de producto, turismo de proceso y turismo de cultura.** La dimensión de turismo de producto fundamenta la experiencia en poner en contacto al visitante con los productos del sector primario y los transformadores. Por su parte, la dimensión de turismo de proceso busca realizar inmersiones en el proceso

de transformación. Para los productores esta dimensión representa una fuente adicional de ingresos por visita a sus instalaciones, al mismo tiempo que una forma de ofrecer los productos que fabrica en la tienda. Finalmente, la dimensión de turismo de cultura incorpora degustaciones, visitas a lonjas y mercados (Secretaría de Estado de Turismo. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2022).

Andalucía reúne 25 denominaciones de origen (12 de aceite, 7 de vinagres y vinos, 2 de jamones, 1 de hortalizas y 3 de otros productos) y 25 restaurantes con estrella Michelin –2 de ellos con 3 estrellas, otros 2 con 2 estrellas y 21 con 1 estrella–.

Según el IV Estudio de la demanda del turismo de gastronomía (Dinamiza Asesores, 2022), el 86,5 % de los españoles ha realizado un viaje en los dos últimos años cuya principal motivación fue la gastronómica. Las características de un buen destino gastronómico son las siguientes: una gastronomía singular y un relato propio (en el 60,9 % de los participantes en el estudio); una oferta de restauración de calidad (49,1 %); con la posibilidad de visitar a proveedores locales (47,5 %); la existencia de denominaciones de origen o indicaciones geográficas protegidas (41,4 %); o calles con ambiente gastronómico (39,2 %). La gastronomía es un reclamo importante a la hora de seleccionar un destino y para un 65,1% de los visitantes influye en su elección. En un 23,88 % es la principal motivación, por los que se les puede considerar turistas gastronómicos puros. Tan solo un 11,1 % declaran que la gastronomía apenas influye en su elección.

Los turistas gastronómicos que participaron en el estudio manifiestan que están dispuestos a gastar unos 42,5 € en productos locales, 35,01 € en compra de vinos, 28,5 € en visitas guiadas o *tour* gastronómico o 27,6 € por la visita a industrias agroalimentarias.

El II Informe resumía muy bien en sus conclusiones la conexión del turismo gastronómico con las producciones locales: *“el desarrollo de productos de turismo gastronómico debe basarse en la puesta en valor del producto local y en proyectar valores como la autenticidad y la identidad con el territorio a través de la integración de todos los agentes (agricultores, pescadores, cocineros, comercios, guías turísticos, etc.)”* (Dinamiza Asesores, 2017: 79).

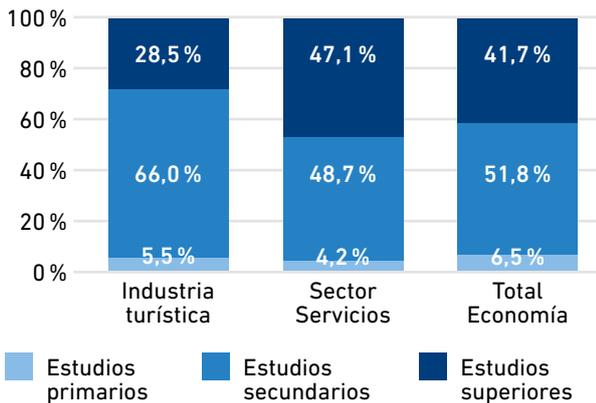
Como muestra del interés por buscar la vinculación del turismo gastronómico con las producciones locales mencionamos dos iniciativas. La primera de ellas es la emprendida por la patronal agroalimentaria de Andalucía, Landaluz. La iniciativa consiste en realizar un recorrido culinario por cada una de las provincias andaluzas en el que se pretende que el visitante pruebe los sabores tradicionales y disfrute de experiencias únicas. La segunda es la que promueve la asociación Cicerones Rurales de la provincia de Málaga. Esta asociación pretende formar guías profesionales de turismo de inmersión y experiencial y se fundamenta en las producciones de alimentos de la provincia. Su propuesta va dirigida a favorecer el emprendimiento social como vía para hacer frente al reto demográfico que experimentan las localidades de interior.

6.5. El capital humano

En 2022, el sector turístico generó 408.300 empleos asalariados en Andalucía. El empleo en el sector turístico tiene algunas características peculiares que definen su función social. Como se observará en las próximas cuatro figuras, **el turismo atiende de manera significativa a los grandes colectivos que tienen mayores dificultades en su inserción laboral**. No solo el volumen de empleo que genera, sino su tipo, es una importante palanca del cumplimiento de la palanca social (S) de la sostenibilidad.

Con relación a otros sectores de actividad, **el sector turístico absorbe empleados con menores niveles de formación educativa**. Así, según el último *Balance del año turístico* disponible de 2022 (Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, 2022c, figura 6.4), en el sector turístico el 28,5 % de los empleados tiene estudios superiores (ciclos formativos o universitarios) frente a un 71,5 % que tiene estudios primeros o secundarios. Esta proporción contrasta con la media de la economía, que situaría a los empleados con estudios superiores en el 41,7 % y a los que tienen estudios básicos en un 58,3 %.

Figura 6.4. Nivel educativo del empleo turístico, comparado con la economía

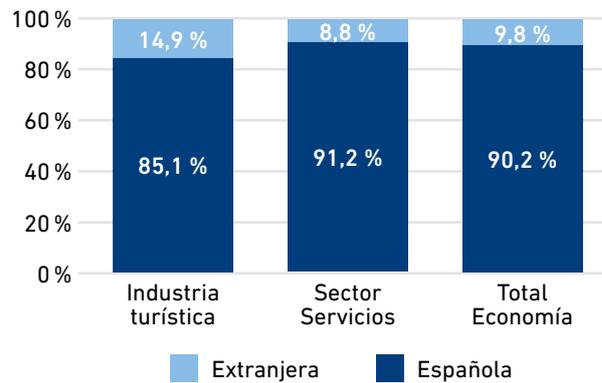


Fuente: Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía (2022c), citando a SAETA.

Por su parte, la figura 6.5 pone de manifiesto una mayor absorción de empleo del exterior que otros sectores, lo que lo convierte en **un tipo de empleo integrador de los flujos migratorios que necesita nuestro país**, que viene a paliar el estancamiento demográfico autóctono. El empleo femenino está equilibrado con el masculino. Según la Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte en Andalucía (2022c), el 54 % de los empleos lo ocupan hombres y el 46 % mujeres. Ahora bien, si se analizan las actividades claves, como la restauración o el alojamiento, el empleo fe-

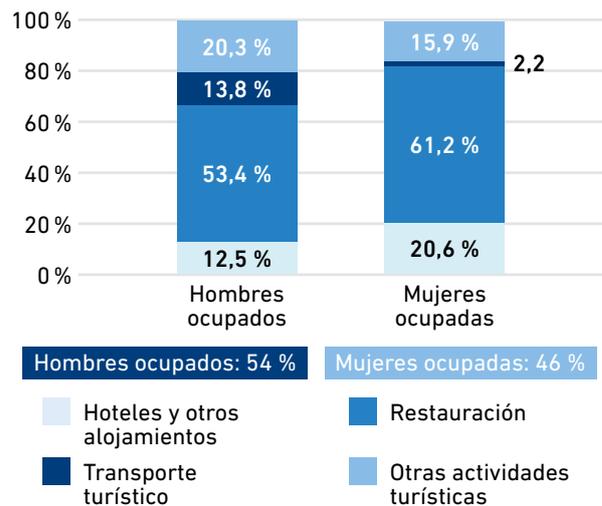
menino tiene un peso ligeramente superior. El análisis por actividades turísticas revela que las mujeres se emplean especialmente en actividades de restauración y alojamientos, con un 61,2 % y un 20,6 % respectivamente del total del empleo femenino es en este tipo de actividades, frente a un 53,4 % y 12,5 % de los varones (figura 6.6).

Figura 6.5. Nacionalidad del empleo turístico comparado con la economía



Fuente: Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía (2022c), citando a SAETA.

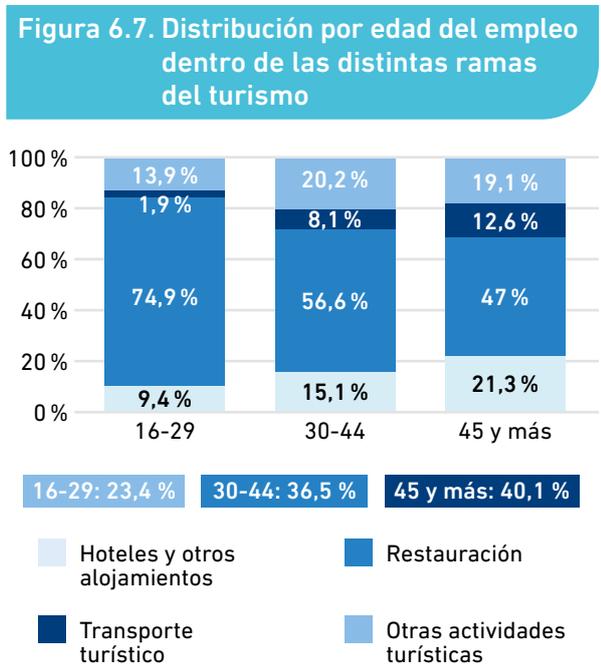
Figura 6.6. Distribución por edad del empleo dentro de las distintas ramas del turismo



Fuente: Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía (2022c), citando a SAETA.

Por su parte, el empleo más juvenil se concentra en la restauración, pues el 74,9 % de los menores de 29 años contratados en el

turismo lo es en esa actividad. Sin embargo, entre la población más veterana destacan, respecto a otras franjas de edad, los ocupados en actividades de alojamiento (figura 6.7).



Fuente: Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía (2022c), citando a SAETA.

El gran peso del sector de restauración en el empleo turístico (57 % del total), donde las posiciones más frecuentes son las de camarero o cocinero, da como resultado que el sector turístico presente una baja cualificación en comparación con otros sectores de actividad (Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, 2023c). Sin embargo, la actividad de alojamientos requiere **profesionales cualificados en materia de investigación de mercados, marketing y ventas, así como finanzas, pues el sector es extremadamente competitivo y requiere una gestión muy profesional.** Estos empleos están llamados a experimentar una mayor cualificación debido a la disrupción tecnológica, donde los equipos de gestión deberán incorporar expertos en el manejo de datos.

La tipología de contratos revela que el sector turístico presenta una **elevada proporción**

de contratos a tiempo parcial (25,6 % de los empleados) si se compara con otras actividades (14,4 % en la economía en su conjunto). Tal y como afirma la Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía (2023c) esta situación no es negativa si es deseada, porque permite conciliar la vida laboral con la personal o con otras actividades; sin embargo, en un 62,2 % de los trabajadores a tiempo parcial, estos no han podido encontrar un empleo con una jornada más amplia.

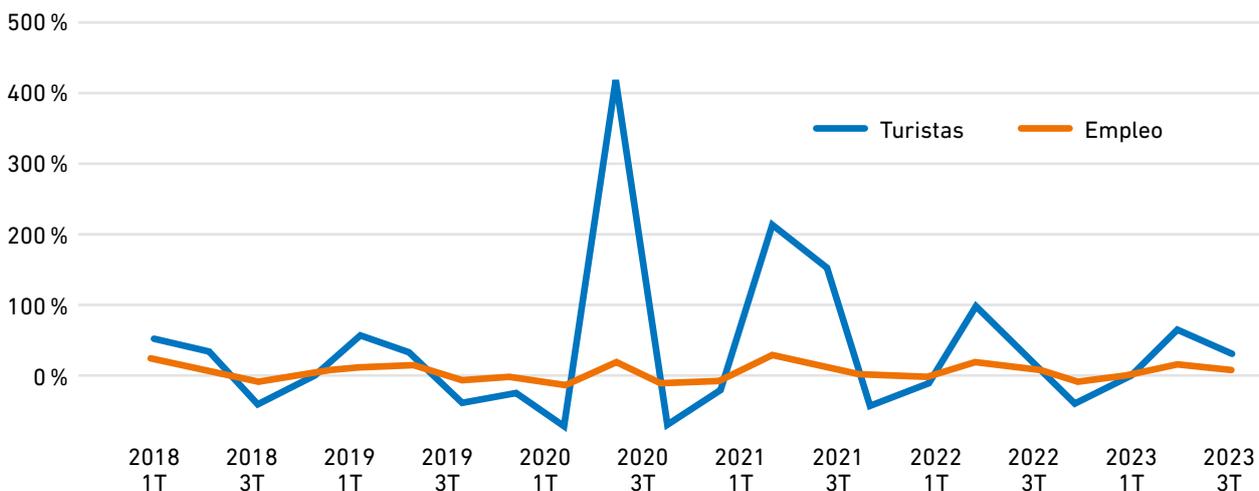
6.5.1. Efecto de la estacionalidad en el empleo

El carácter estacional de la demanda da lugar a que el empleo no pueda mantenerse de forma estable en los principales destinos turísticos, que son los de Sol y Playa, y al mismo tiempo los más afectados por dicha estacionalidad.

La estacionalidad provoca que el empleo sea discontinuo, lo que resta atractivo para los potenciales empleados. Las empresas deben recurrir a mecanismos de contratación flexible, tanto por tiempo de jornada como por continuidad a lo largo del año. Como se puede apreciar en la figura 6.8, la evolución del empleo por trimestre no está completamente influida por la estacionalidad del número de turistas, dado que parte del empleo es estructural. Esta idea queda recogida por Exceltur (2018) que afirma que la demanda hotelera es 3,2 veces superior en agosto frente a enero, aunque el ajuste en empleo es tan solo de 1,8 veces.

Por otra parte, la estacionalidad dificulta los procesos de gestión de personas, tanto por la no continuidad de muchos empleados que buscan otras alternativas como por la dificultad para cualificar vía formación a los empleados (Exceltur, 2018).

Figura 6.8. Evolución del número de turistas y de empleo trimestralmente en el sector turístico en Andalucía en el periodo 2018-2023



Fuente: SAETA y Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (2023) y varios números de Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía (2023e).

6.5.2. El reto de la gestión profesional a todos los niveles de la organización

El empleo en el sector turístico dispone de algunas características que lo hacen atractivo para el empleado. Los trabajadores valoran muy positivamente su trabajo, porque disponen de intangibles tales como la relación interpersonal con clientes o que tienen un ambiente agradable de trabajo (Exceltur, 2018). Como indicaba un participante en las mesas de trabajo, *“el sector turístico acoge a trabajadores con actitud de servicio; es más importante que la aptitud reglada”*. Ese es un elemento esencial para los negocios.

A pesar de estas fortalezas, **las debilidades del sector provienen de la estacionalidad y la consecuencia principal es la merma de la estabilidad**, ya mencionada más arriba, así como el recurso a la externalización de determinados servicios. Otro de los retos de este sector es la capacitación del personal, además ante un entorno en el que algunas funciones requieren el manejo de gran cantidad de datos para extraer conclusiones. Todos estos elementos deben formar parte del marco

de la negociación colectiva, que en este sector intensivo en empleo es muy relevante.

Siguiendo la teoría de la necesidad de los 2 factores de Herzberg, la estacionalidad de la actividad provoca que una parte de los equipos experimente falta de satisfacción en el empleo, pues sus **necesidades básicas no quedan cubiertas** con ese empleo; frente a ello, la gestión de esas personas requerirá reforzar los **mecanismos de crecimiento personal** que juegan un papel motivacional del individuo (Lundberg et al., 2009).

La demografía del empleo del sector turístico pone de manifiesto un cierto grado de diversidad, conviviendo colectivos que pueden tener motivaciones distintas ante el empleo y que conviene gestionar adecuadamente. Así, el empleo para la población inmigrante es un mecanismo para alcanzar cotas más elevadas de integración en la sociedad de acogida, constituyendo un factor importante en su motivación.

El contacto entre el empleado y el cliente es elevado en el sector turístico, siendo por ello un elemento especialmente relevante en la experiencia de este último. El contacto con el

cliente tiene lugar además con un gran número de empleados de base (OECD, 2013). Por ello, la formación del empleado es muy importante para garantizar un servicio de calidad.

6.6. La gestión de residuos, del agua y la reducción de la huella de carbono

La sostenibilidad en los procesos desarrollados en los establecimientos hoteleros y de restauración están suponiendo inversiones que en algunos casos van a suponer ahorros en los consumos.

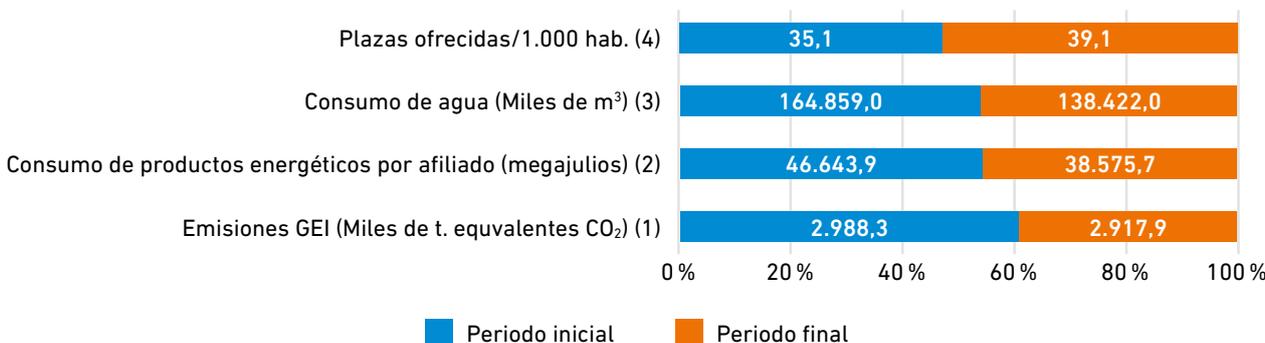
La gestión de la sostenibilidad medioambiental ha permitido a nivel nacional ahorros significativos en materia de emisiones de gases efecto invernadero (3,25 % anual, entre 2008 y 2021), consumo de productos energéticos por establecimiento (4,64 % anual, entre 2015 y 2019) y de agua (1,73 % anual, entre 2008 y 2018). Y todo ello en un contexto de crecimiento del número de plazas ofrecidas por cada mil habitantes del 0,8 % anual entre 2008 y 2022 (figura 6.9). Con unas emisiones de CO₂ por empresa de 9,3 millones de Tn España es, según Deloitte (2022), de los países con menor ratio de emisión entre una muestra de países europeos.

Entre las líneas de actuación se encuentran las aplicaciones de inteligencia artificial a la planificación y gestión de los consumos alimenticios y, con ello, reducir los residuos. Así, por ejemplo, Iberostar ha ahorrado 1,5 millones de comidas al año con el uso de la tecnología del sistema Winnow (inteligencia artificial) en 48 establecimientos. Esta reducción supone una disminución del 28 % de los desperdicios (Hosteltur, 2023).

En relación con la reducción de los residuos, se está trabajando en soluciones de economía circular. Como botón de muestra, dos experiencias presentadas en el reciente II Agora de Turismo sostenible (Green & Human y Hosteltur, 2023). Por un lado, la empresa Deleita Wear fabrica textiles con material reciclable para la confección de prendas de vestuario y de sábanas y toallas a partir de los residuos de estos materiales, con lo que se evitan consumos de agua muy elevados. Por otro está la fundación Amadip Esment, que recicla maderas dañadas por incidentes climáticos en la fabricación de muebles y limpia y reutiliza las botellas de vino.

La gestión del agua es especialmente importante en Andalucía debido a la situación de estrés hídrico que de manera prácticamente permanente le afecta. La gestión del agua requiere la colaboración de las administraciones

Figura 6.9. Indicadores de consumos energéticos, agua, emisiones y saturación turística en periodos inicial y final



Fuente: CEHAT y Grupo Cajamar (2023) (1): Periodo inicial: 2008, periodo final: 2021; (2): Periodo inicial: 2015, periodo final: 2019; (3): Periodo inicial: 2008, periodo final: 2018; (4): Periodo inicial: 2008, periodo final: 2022.

públicas y del sector privado, pues depende en gran medida de las instalaciones que debe facilitar el gestor de esta infraestructura.

En los últimos años muchos establecimientos están instalando plantas de producción fotovoltaica, bien en los propios establecimientos, bien en huertos solares. Como ejemplo recogemos el caso de un grupo hotelero que ha instalado una planta fotovoltaica para cinco hoteles. El parque solar tendrá una potencia instalada de 2,8 MWp y una producción de 4.978.478 kW/h al año. El 70 % de la producción se destinará al autoconsumo y esto supone un 44 % en el consumo de la red, porque hay consumos en franjas horarias en las que no existe producción, y un ahorro anual de 250.000 euros. En términos de emisiones supone una reducción de 1.648 toneladas de CO₂ al año (Hosteltur, 2023).

El éxito de la sostenibilidad también reside en el propio turista. Según el estudio de Booking (2023), los viajeros declararon que fueron más sostenibles con las siguientes actuaciones:

- Apagar el aire acondicionado cuando no estaban en la habitación (74 %).
- Reutilizar la misma toalla varias veces (66 %).
- Emplear su propia botella de agua reutilizable (57 %).
- Apagar las luces y los electrodomésticos cuando no se encontraban en el alojamiento (75 %).
- Reciclar la basura mientras estaba de viaje (55 %).
- Optar por no limpiar la habitación a diario (27 %).

6.7. Los recursos turísticos: privados y públicos

El atractivo de los destinos se cimienta en los recursos que facilitan cumplir las expectativas. Estos son muy diversos y dan nombre

a los segmentos más relevantes de turismo. Así, en Andalucía, los recursos que ofrece se pueden clasificar en las siguientes categorías:

- **Naturaleza:** entre los que sobresalen las playas y el entorno marino, el entorno rural, así como los parques naturales y la biodiversidad asociada.
- **Cultura:** que contiene los monumentos y centros históricos, los museos, los palacios de congresos o el folklore.
- **Ocio:** entre los que se encuentran los parques de atracciones, las estaciones de esquí, los puertos deportivos o los campos de golf.
- **Instalaciones y servicios:** que ofrecen servicios como la salud y el *wellness* o la propia gastronomía, etc.

La titularidad de estos recursos es tanto pública como privada y las entidades o personas con capacidad de decisión sobre su gestión deberían participar en las decisiones de gobernanza sobre el destino. Uno de los retos transversales a todos ellos es la gestión de las capacidades de carga que preserven la conservación del recurso pero que al mismo tiempo no restrinjan su disfrute, de manera que hagan de la visita a estos recursos una actividad elitista que menoscabe el derecho al disfrute de este patrimonio.

En función de la tipología de recursos antes enunciada, los dos primeros presentan otros retos en materia de gestión:

- Entre los **relacionados con la naturaleza**, la conservación es una prioridad. Andalucía está especialmente amenazada por el estrés hídrico, que aumenta el riesgo de incendios, el equilibrio entre la actividad humana y la preservación de los ecosistemas y, derivado de esto último, el efecto de los residuos, por ejemplo, en las playas y los montes.

- Los retos relacionados con la cultura y el patrimonio se asocian a la **conservación de los elementos materiales**. En este ámbito, la actividad turística permite generar flujos de efectivo que contribuyen al mantenimiento de estas instalaciones. Los elementos inmateriales (como la forma de vida en un casco histórico, el arte, la cultura) corren el riesgo de la banalización y pérdida de identidad; sin embargo, el turismo también permite el desarrollo de esas manifestaciones culturales como forma de vida, porque existen consumidores recurrentes de esas expresiones artísticas.

6.8. La movilidad urbana: los desplazamientos dentro del destino

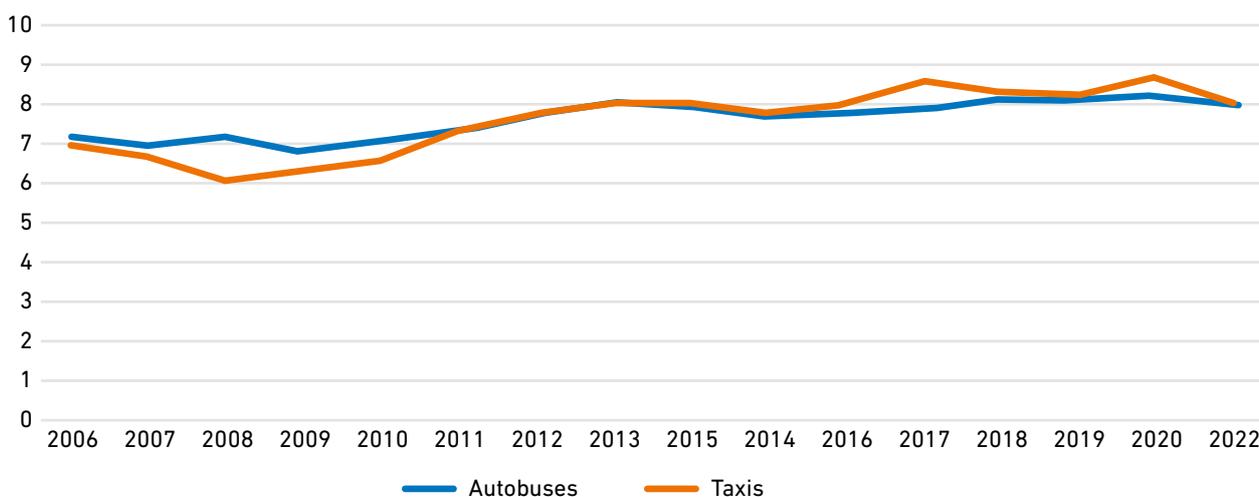
La movilidad urbana es uno de los grandes retos que se plantean las ciudades. La presión en periodos de temporada alta sobre unas infraestructuras viarias que no están preparadas para un volumen tan elevado de vehículos genera una pérdida de calidad en el destino turístico.

La movilidad tiene tradicionalmente un peso menor en la percepción de calidad del turista. En este concepto se evalúan aspectos como la disponibilidad de transporte público, la variedad de medios de transporte, frecuencia y puntualidad del transporte público, la disponibilidad de vehículos de alquiler (autos, motos y bicicletas) y de aparcamiento para vehículos privados en las zonas de alojamiento y de ocio, así como la calidad de la señalización vial.

En Andalucía la satisfacción en general con los medios de transporte urbano ha ido incrementándose en los últimos años. Como se puede ver en la figura 6.10, la percepción ha mejorado en la última década, tanto para el taxi como para el autobús público, aumentando en 1 punto sobre 10.

Uno de los retos que enfrentan las ciudades en general es la regulación y la disposición de carriles especiales para la movilidad en bicicleta y patinete que sea compatible con el transeúnte.

Figura 6.10. Índice de satisfacción de los turistas con el transporte público urbano



Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía).

7

El interés social del sector turístico: más allá de las cifras

El interés social del turismo se puede identificar cuantitativamente, como realizan los estudios de impacto, y/o cualitativamente por la relevancia estratégica que tiene para conseguir fines de bienestar y crecimiento sostenible de la sociedad. La importancia social del sector ha sido objeto de algunos estudios (por ejemplo, el de Deloitte, 2020) y se ha formulado expresamente por la Mesa del Turismo (2023) en un epígrafe destinado a la mejora de la reputación del sector.

En este punto, se pasa revista a las aportaciones estratégicas que tiene el sector turístico para la sociedad andaluza.

7.1. Un sector enraizado en el territorio: la estructura de propiedad es dispersa y vinculada al territorio

Las empresas turísticas en Andalucía son **un segmento en crecimiento en los últimos 15 años**. Este tejido está dominado por pymes, con un fuerte peso de empresas de hostelería. Estas empresas han incrementado su empleo (Agencia Family, 2019).

En 2021 el número de empresas turísticas asciende a 73.725, de las cuales 49.706 se dedicaban a la hostelería. Como se puede observar en la tabla 7.1, **el sector turístico representa**

casi un 12 % de la demografía empresarial andaluza, con una fuerte concentración entre las empresas de hostelería (un 67,4 % del total de las empresas turísticas).

Este tejido empresarial está muy atomizado en una amplísima red de microempresas (95 % de las empresas turísticas), en las que la mitad tiene asalariados (48,1 %). Comparado con el conjunto de empresas andaluzas, las turísticas representan un 15,2 % de las que tienen entre 3 y 5 empleos. Las 38.238 empresas sin asalariados corresponden algo más de la mitad a establecimientos de hostelería (20.572), que son empresas que generan autoempleo del propietario. Por su parte, las empresas turísticas, descontadas las de hostelería, pueden ser una evidencia de autoempleo o de inversores de alojamientos turísticos.

Tabla 7.1. Número de empresas turísticas y de hostelería por dimensión según el número de empleados

	Total	Empresas turísticas	% empresas turísticas	% total empresas	Empresas de hostelería	% empresas de hostelería	% empresas turísticas
Microempresas (0-9 empleados)	588.730	70.016	95,0 %	11,9 %	46.740	94,0 %	66,8 %
Sin asalariados	364.826	38.238	51,9 %	10,5 %	20.572	41,4 %	53,8 %
Entre 1 y 2 empleados	133.496	18.471	25,1 %	13,8 %	14.356	28,9 %	77,7 %
Entre 3 y 5 empleados	61.069	9.283	12,6 %	15,2 %	8.249	16,6 %	88,9 %
Entre 6 y 9 empleados	29.339	4.024	5,5 %	13,7 %	3.536	7,1 %	87,9 %
Pequeñas (10-49 empleados)	28.423	3.394	4,6 %	11,9 %	2.764	5,6 %	81,4 %
Mediana (50-249 empleados)	3.931	272	0,4 %	6,9 %	175	0,4 %	64,3 %
Pymes (0-249 empleados)	621.084	73.682	99,9 %	11,9 %	49.679	99,9 %	67,4 %
Grandes (250 o más empleados)	773	43	0,1 %	5,6 %	27	0,1 %	62,8 %
TOTAL	621.857	73.725	100,0 %	11,9 %	49.706	100,0 %	67,4 %

Fuente: Empresa Pública para la gestión del turismo y del deporte de Andalucía. (2021b) a partir del Directorio de Empresas y Establecimientos con Actividad Económica en Andalucía (IECA).

Esta realidad supone una debilidad por cuanto, en un entorno global muy competitivo, las economías de escala permiten ganar en eficiencia y eficacia (Deloitte, 2022) y permiten a las empresas afrontar mucho mejor los *shocks* de demanda que se puedan producir. **Asimismo, la dimensión reducida de los establecimientos conlleva según Exceltur (2018) que las posibilidades de ofrecer carreras profesionales y utilizar herramientas más sofisticadas de gestión de personas sean más limitadas.** Andalucía dispone de cadenas hoteleras de capital

andaluz, muchas de ellas promovidas por empresarios procedentes de otros territorios que vieron en Andalucía una oportunidad para prosperar, y recientemente han comenzado a proliferar cadenas de bares y restaurantes locales con señas de identidad propias que permiten una mayor dimensión y aprovechamiento de sinergias. Ilustramos a continuación el caso de Soho Boutique Hotels como cadena de capital andaluz que ha desarrollado en menos de una década una gran expansión y, además, en tiempos convulsos para el sector.

Caso Soho Boutique Hotels: una cadena de capital andaluz con una rápida expansión

Soho Boutique Hotels nace en 2014 de la mano de dos empresarios andaluces. Uno de ellos con experiencia en los aspectos operativos del negocio y otro con un *background* empresarial, había vivido los momentos más duros de la crisis financiera en el sector inmobiliario y con experiencia en negociación. **Sus comienzos son con un modelo *asset-light*, a través de contratos de alquiler de hoteles, debido a las limitaciones financieras. La financiación de OPEX era de carácter comercial,** procediendo de la venta anticipada de las camas en el banco de camas. Con una **propuesta de valor centrada en la búsqueda de la excelencia,** tanto en mobiliario y ropa de cama como en el trato del personal; con hoteles pequeños, en zonas *prime*. Esta propuesta les permitió unas tarifas por encima del mercado en su segmento y fue un éxito. En su opinión, la calidad es hacerlo bien, no porque se tenga un precio alto. Hubo dos circunstancias de contexto que fueron claves: el **crecimiento de la ciudad de Málaga,** con múltiples atractivos, donde comenzaron y el **repunte en el ciclo económico,** tras la crisis financiera.

El crecimiento se sustentó en acuerdos transparentes con los propietarios, en los que **los contratos contuviesen precios con componente variable,** de manera que el riesgo y las oportunidades fuesen parcialmente compartidos con el inversor (propietario del establecimiento). **En este modelo era clave la transparencia con el inversor y compartir la información económica y financiera.** En los primeros años, una vez se superaba la crisis financiera, otra circunstancia que aprovecharon fue la adquisición de activos que las entidades de crédito deseaban sacar de sus balances a precios muy económicos. Estas adquisiciones les permitieron robustecer su balance.

El crecimiento les llevó a que en 2019 dispusieran de 45 establecimientos en España. La internacionalización les vino a partir de una oportunidad en Miami, donde crecieron antes de la pandemia con 4 hoteles (2 en Miami, otro en Nueva York y otro en Chicago). Estando allí surgió la oportunidad de México, donde abrieron 7 hoteles. Uno de los aspectos más importantes es que los acuerdos fueron muy estudiados con asesores legales. La financiación no era bancaria, sino vía financiación de clientes mediante venta de camas a los bancos de camas.

En 2020 llega la pandemia, que exigió como **primera medida tener un contacto inmediato y en primera persona con los propietarios**. Esto les permitió **renegociar los contratos para superar la crisis en España**, explicando las nuevas circunstancias y la visión del acuerdo a largo plazo. En Estados Unidos la empresa tuvo más problemas con las renegociaciones; trataron de aguantar mediante financiación obtenida a través de acuerdos *sale-leaseback* de los hoteles en propiedad, donde materializaron beneficios en la operación inmobiliaria, pero fue una decisión fallida, pues tuvieron que salir y gracias a la solidez de los acuerdos de alquiler la salida fue dura, aunque no dramática. Por parte del negocio, las salidas de caja durante la crisis les abocaron a tomar en consideración la posible venta; sin embargo, **consiguieron financiación de la SEPI tras un proceso muy riguroso y exigente, que les ofreció un colchón de liquidez para superar este periodo crítico**; estas circunstancias exigentes les llevaron a una reorganización interna en búsqueda de la optimización en procesos y les reconoció como empresa solvente ante propietarios y entidades de crédito.

Hoy en día gestionan sus 41 hoteles mediante acuerdos y confían en un fuerte crecimiento del sector turístico. Los destinos andaluces son muy potentes, destacando, Sevilla, Cádiz, Granada y, por supuesto, Málaga. Este crecimiento exige una gran colaboración con los ayuntamientos para ordenar el espacio y descentralizar los movimientos de personas dentro de las ciudades. En breve van a retomar la internacionalización, esperando poder cerrar acuerdos en Italia y Marruecos. En menos de diez años la cadena ha superado la mayor crisis de demanda conocida en el sector, ha construido una marca desde cero, creyendo en un turismo de calidad y con la aspiración de seguir creciendo como cadena.

Resumen de la entrevista con D. Gonzalo Armenteros, presidente de Soho Boutique Hotels.

En el ámbito de los establecimientos hoteleros, **en España se está produciendo un cambio paulatino en los modelos de negocio**. Como indica Christie & Co (2023: 3): *“Los propietarios cada vez más ceden el control a cadenas hoteleras y operadores. Debido al interés de los fondos de inversión, la falta de cambio generacional y los beneficios potenciales que pueden aportar los canales de distribución de las marcas, sumado al impacto de la pandemia, los hoteles operados por los mismos propietarios han reducido su cuota de mercado en un 6 %”*. Frente a esta tendencia, un 49 % de los viajeros manifestaron que entre las decisiones más coherentes con la sostenibilidad se encontraba el consumo en establecimientos de propiedad local, evitando las grandes cadenas (Expedia, 2022).

Asimismo, en el ámbito rural el sector turístico permite el desarrollo de una actividad que genera recursos y **permite fijar la población al territorio** que, con el concurso de otros sectores como el agroalimentario, permiten el mantenimiento del hábitat rural. Además, el turismo permite el desarrollo de iniciativas empresariales vinculadas al ocio que son muy atractivas para los más jóvenes; así lo apuntaba uno de los expertos que participó en las mesas de trabajo: *“Esa necesidad de fijar la población, con ese propósito de trabajar contra el despoblamiento y de aumentar la base de la pirámide, es decir, de fijar a los jóvenes, se cumple con el turismo junto con la digitalización. Estamos hablando de generaciones digitales con una gran concienciación ecológica. A los jóvenes podemos darles una oportunidad con el turismo”*.

7.2. El turismo puede generar un empleo inclusivo ante el debate del reto demográfico

El empleo en el sector turístico es inclusivo, entre otros motivos porque muchos puestos de trabajo no requieren una cualificación elevada y, con la adecuada formación y actitud, se puede adquirir un nivel de desempeño suficiente. Por ello, como resalta Exceltur (2018), el empleo del sector turístico presenta porcentajes más elevados de jóvenes con estudios básicos que otros sectores, así como porcentajes más altos de mujeres y mayores de 45 años.

Las sociedades europeas están experimentando un proceso de envejecimiento severo y van a tener que recurrir a la inmigración para cubrir la oferta laboral. **La escasez del mercado de trabajo se va a producir en todos los niveles de cualificación** y ya se comienzan a percibir los primeros síntomas de vacantes que no se cubren.

Ante este reto de país es preciso contar con **sectores que sean muy flexibles en cuanto a los requerimientos laborales**, entre otros motivos porque existe una tendencia más pronunciada a la emigración de las clases con menos cualificación, aunque con iniciativa suficiente para emprender una nueva vida. Este fenómeno ya lo vivió la sociedad española como emigrante a mediados del siglo XX. El sector turístico, conjuntamente con el agrario o el de cuidados de personas mayores son sectores estables que pueden dar empleo a esta población para que puedan instalarse en España con sus familias.

Es por ello que el sector turístico se convierte en **un elemento crítico para desarrollar una política de inmigración sobre la base de la integración**. Uno de los participantes insistió en que *“tenemos que abrirnos a la inmigración con actitud positiva hacia el trabajo”* y otro añadió que el empleo es absolutamente inclusivo: *“da la oportunidad a todo el que trabaje bien,*

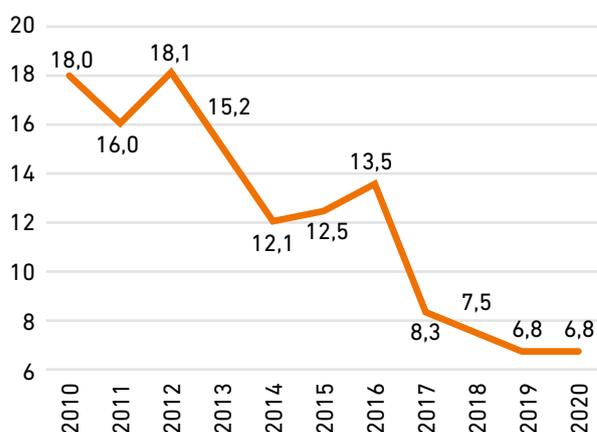
no importa de dónde vengas, si sabes idiomas mejor, si no, lo aprendes; genera muchísimas oportunidades de primer empleo y muchísimas oportunidades de formación y de crecimiento dentro de la empresa. La mayoría de la gente que trabaja de gerente en un hotel empezó trabajando desde los puestos más básicos”.

7.3. El papel de la mujer en el sector turístico

El empleo femenino en las actividades más importantes del sector (alojamientos y restauración) se encuentra a nivel nacional en el 53 %, mientras que en otros sectores se sitúa en el 45,5 % (Deloitte, 2020). Una de las características del sector es la presencia de contratos a tiempo parcial y, como señala Deloitte (2020) citando los datos de la EPA, un 88 % de los contratados a tiempo parcial en el sector turístico no deseaban ampliar su jornada.

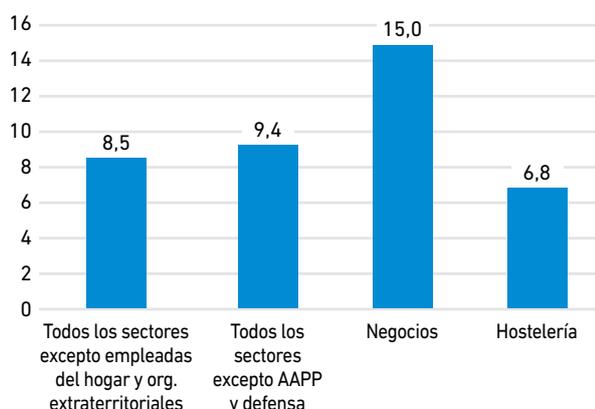
Por otra parte, se está produciendo un fenómeno de reducción de la brecha salarial a nivel nacional, pasando en del 18 % en 2010 al 6,8 % en 2021 en salario por hora dentro del sector de hostelería. El sector presenta una brecha salarial menor que la media del resto de sectores, estando por encima solo de la Administración Pública (donde es casi inexistente) y en el sector del transporte.

Figura 7.1. Evolución de la brecha salarial en porcentaje en el sector de hostelería



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2020).

Figura 7.2. Comparación de la brecha salarial en porcentaje en el sector de hostelería



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2020).

Estos datos positivos constituyen un acicate para seguir trabajando en la reducción de esa brecha salarial a cero, tal y como propone la Red Española del Pacto Mundial (2020), como la primera de diez prioridades del sector turístico español de cara a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: “Garantizar la igualdad de salarios y oportunidades a las mujeres, reforzar su protección jurídica y promover el liderazgo femenino en el sector”.

El otro asunto que merece una consideración especial es la asignatura pendiente en cuanto al acceso de la mujer a los puestos de alta dirección y órganos de gobierno de las empresas del sector. En un estudio desarrollado por Women Leading in Tourism y Deloitte (2023) las mujeres ocupan un 33 % de los puestos directivos, a pesar de representar un 54 % de la fuerza laboral. La principal barrera que identificaron los participantes a los que entrevistaron fue la conciliación familiar en

un 61 %, seguida a mucha distancia por las barreras culturales. de los participantes que entrevistaron. Las principales conclusiones que extraen son que se puede mejorar propiciando el cambio hacia culturas de empresa más diversas e inclusivas, el trabajo en medidas de conciliación eficaces y el desarrollo de programas de liderazgo femenino inclusivo, entre otras.

El turismo no es la actividad que aglutina una mayor proporción de iniciativas empresariales lideradas por mujeres. Un 13 % de las iniciativas empresariales en el estudio *Barreras y oportunidades para las emprendedoras y autónomas de Andalucía de 2020* se sitúa en la hostelería y el turismo, por detrás del comercio, los cuidados personales o los servicios avanzados (Herrera, 2020). El emprendimiento femenino se enfrenta a un conjunto de retos. Rodríguez *et al.* (2023), en un trabajo para Andalucía Lab sobre 16 casos de mujeres emprendedoras, identifica una baja autoestima y confianza, combinada con una elevada autoexigencia y la falta de conocimiento como los principales obstáculos internos a superar. Entre los factores externos que limitan el emprendimiento femenino en el sector apuntan algunos comunes a cualquier emprendedor, como son las dificultades burocráticas, el acceso a la financiación propia y externa; y otros que son propios por el hecho de ser mujeres, como la falta de apoyo del entorno, las dificultades para compatibilizar la maternidad y la propia conciliación familiar, así como la ausencia de referentes femeninos liderando empresas.

Una iniciativa empresarial femenina que da una respuesta original a la comercialización de habitaciones en temporada baja

Ana Marín Poley, empresaria con amplia experiencia en turismo, ha desarrollado junto a otros dos socios la *startup* COLiving Hotels. Esta empresa ha sido seleccionada como una de las 30 mejores ideas del mundo de una selección de 600 proyectos a nivel mundial por la Organi-

zación Mundial del Turismo. Con este proyecto tratan de mejorar los índices de ocupación de los hoteles con residentes de larga duración, que es un nuevo tipo de viajero. Para los hoteles, COliving es un canal de distribución interesante en temporada baja.

La empresa dispone de un manifiesto que se fundamenta en cuatro conceptos: *Community*; *Menos gentrificación*, *Sostenibilidad* y *Valentía*. Esta iniciativa es una plataforma para reservas de larga estancia, un lugar donde la gente conecta con otra gente creando una nueva *community* que integra el vivir en un hotel como otra forma de vivir. Su objetivo es ayudar a la redistribución del escenario urbano, con el fin de recuperar espacios para el disfrute de la *community*. Es una iniciativa que pretende dar un uso creativo a las infraestructuras ya existentes. Se pretende convertir la vida en un hotel en una experiencia de vida compartida para aquellos que se atreven a vivir en los escenarios urbanos de manera diferente.

Fuente: Val Palao (2022) y página web de Coliving Hotels.

7.4. La actividad turística pretende aportar experiencias al visitante que pueden ser disfrutadas por los residentes

El turismo se basa en la **experiencia del viajero en el destino**. Por ese motivo los destinos turísticos cuentan con medios e instalaciones para ser espacios con mayor calidad de vida. La población flotante que genera el turismo permite que **las ciudades y pueblos turísticos dispongan de infraestructuras y servicios públicos con una dimensión superior a la correspondiente a una localidad sin turismo**, lo cual en periodos de menor actividad redundará en mejores prestaciones, oferta cultural y alternativas de ocio para los residentes en una parte del año.

La vivencia de una experiencia auténtica y representativa de la cultura local es la aspiración del 74 % de los participantes en el estudio de Booking (2023). Uno de los dilemas ante los que se enfrenta el crecimiento turístico y el deseo del turista por conocer lo local de forma auténtica lo manifestaba un participante en las mesas de trabajo *“el cliente que viene quiere tener esa experiencia local, alejarse de lo turista, y no sé si invitando a todos los turistas a ver lo local, lo local no deja de serlo”*. Este fenómeno ya se había vivido con los mo-

numentos; el turista busca los rincones como parte de esa experiencia turística.

Asimismo, **el turismo se fundamenta en la seguridad, por lo que las poblaciones receptoras deben tender a ser espacios más seguros también para la población residente**. Deloitte (2020: 26) afirma que *“la sola presencia de empresas del sector en determinadas áreas contribuye a la mejora de la seguridad de la comunidad. Los negocios del sector, ya sean hoteles, restaurantes o servicios de transporte activan la vida social de las áreas de influencia, tanto de día como de noche, lo cual permite mantener la afluencia de personas y determinados servicios como la iluminación o la vigilancia, que además aportan seguridad a la comunidad”*.

Desde 1992 se han producido procesos de transformación de las ciudades, al hilo de la Expo del 92 y de las Olimpiadas de Barcelona, que les ha llevado en las tres décadas siguientes a recuperar los cascos históricos para la vida de la ciudad, con actuaciones urbanísticas, de rehabilitación y facilitando el establecimiento de negocios, en gran medida relacionados con las actividades turísticas, que **han permitido regenerar el hábitat urbano y sacarlos de la marginalidad** (muestra de ello son, por ejemplo, el centro de Málaga, la Alameda de Sevilla o la Ribera en Córdoba, por señalar algunos). Los primeros planes

Urban entre 1994 y 1999 y los segundos entre 2000 y 2006 han permitido la cofinanciación de estas actuaciones con el FEDER. Uno de los participantes en las mesas de trabajo nos recuerda que *“tenemos que controlar muy bien esa opinión creciente, muchas veces sin fundamento, de la turismofobia. Mucha gente que dice que en Málaga ya no se puede estar; esto está hecho para los turistas. Bueno, pues evidentemente, hace 30 años Málaga era una ciudad que estaba de espaldas al turismo, teniendo la Costa del Sol a 1 kilómetro y los malagueños podían de disfrutar de los bares de toda la vida, pero ¿cuántos bares había?, ¿dónde estaban?; o sea, que hay que ponderar estos temas”*.

La actividad turística puede ser una palanca para **recuperar zonas urbanas o para aumentar los polos de atracción turística en las operaciones de transformación de las ciudades**, sobre la base de reforzar otros recursos turísticos. De esta forma se pretende la descongestión de las zonas turísticas tradicionales, pero al mismo tiempo se incrementan las opciones de ocio para el residente (Urbantur, 2023).

La gestión turística está sometida actualmente a una fuerte presión sobre algunos destinos. **La tecnología puede facilitar la gestión de los movimientos de personas**; es lo que lleva a transformar las ciudades destino como ciudades inteligentes.

En el ámbito rural el turismo facilita que estas mantengan la población en el territorio y que además lo hagan con cierta calidad de vida. Desde el punto de vista social, los bares en zona de interior aportan a los residentes espacios para socializar. Un participante en las mesas de trabajo nos indicaba que: *“un bar consigue socializar a toda la gente que vive alrededor. Se están creando problemas en localidades en las que no existen bares; en pueblos pequeños de interior, porque la gente no tiene sitio donde poder reunirse y dónde socializar”*.

7.5. El sector turístico puede dinamizar otros sectores de alto valor añadido

La relevancia de la digitalización y la sostenibilidad, unida al fuerte peso de la industria turística en Andalucía, puede **ayudar a traccionar otros sectores de mayor valor añadido** como son el tecnológico, el energético y reciclable, o en algunos segmentos como el sanitario.

- **Sector de energías renovables y eficiencia energética**

La carrera por la sostenibilidad encuentra uno de sus hitos en la descarbonización de los consumos eléctricos, el reciclaje de residuos y aguas. La disminución de los consumos de energía va a venir por la eficiencia energética, mejorando los cierres de las ventanas para evitar pérdidas energéticas, la instalación de iluminación LED, el empleo de electrodomésticos eficientes, los aislamientos de tuberías y calderas, los sistemas de ventilación natural, la creación de zonas de sombras y jardines para disminuir la sensación térmica y la instalación de plantas de producción de energía para el autoconsumo. En una encuesta realizada por PwC (2018), se destaca que el 69 % de los hoteles manifestaron su intención de emprender medidas de eficiencia energética en el corto plazo.

- **Sector tecnológico**

Tomando como referencia un estudio de Segestur (2023), **el impacto en el sector tecnológico todavía es débil si se compara con otras comunidades autónomas**. Segestur ha identificado las 40 empresas tecnológicas líderes en el sector turístico y la mayor parte se concentra en Baleares (25 %), seguido de Cataluña (17,5 %), Canarias (15 %) y Madrid (15 %).

La presencia de Baleares y Canarias en la cabeza de este listado muestra el factor arrastre del sector turístico sobre el tecnológico. Andalucía cuenta con el 7,5 % de estas empresas, por lo que existe un camino a recorrer, pues Andalucía cuenta con tres focos en el que están desarrollándose empresas digitales (Málaga, Sevilla y Granada) que además son grandes destinos turísticos.

- **Sector de turismo de salud y de bienestar**

El segmento de turismo de salud busca en el destino la existencia de profesionales competentes con instalaciones adecuadas cuando la finalidad es una intervención quirúrgica y se suelen realizar en hospitales privados. Esta motivación surge, como nos indicaba un participante en las mesas de trabajo, *“con pacientes procedentes de países con peores sistemas de salud”*. En Andalucía el segmento de mayor tirón es el de bienestar y el de tratamientos con periodos prolongados de recuperación. En ellos el visitante busca la relajación, unos tratamientos médicos alternativos (reumático, obesidad, etc.) o terapias de relajación (hoteles con *spas*, masajes y *wellness*). Los turistas suelen alojarse en establecimientos hoteleros temáticos (balnearios), en hoteles de categoría elevada o en hoteles boutique.

- **Otros sectores**

El turismo es soporte del desarrollo del sector cultural y es un escaparate para el agroalimentario. Estos dos sectores disponen de producciones muy características y líderes a nivel mundial.

En el ámbito de la cultura, **Andalucía es la cuna del flamenco y aquí reside la**

mayor concentración de artistas de esta disciplina. El flamenco a nivel internacional es una de las señas de identidad de nuestro país y uno de los atractivos para visitar España. Este agrupa tres modalidades: el cante, el baile y la guitarra (Millán *et al.*, 2016). En 2010 el flamenco fue declarado por la Unesco patrimonio cultural inmaterial de la Humanidad. El flamenco es una **vía para favorecer la integración de capas desfavorecidas** como pretende, entre otras entidades, la Fundación Alalá.

La cultura andaluza no se limita solo al flamenco, sino que encuentra otras manifestaciones, como son la artesanía (cerámica, marroquinería, etc.), la pintura o la moda de autor. La conexión de la economía naranja (economía de la expresión artística y cultural) con el turismo ha dado lugar a un segmento que es el turismo naranja. **El turista busca conectar con los valores culturales del destino y con ello se consigue que los artistas puedan mantener vivas e incluso hacer evolucionar y exportar su arte.**

Adicionalmente, el contacto con otras culturas implica **una apertura a la diversidad cultural**, el establecimiento de **nuevos lazos culturales** y, finalmente, ayuda a **mantener vivo el patrimonio cultural** (OMT, 2018).

Como expusimos anteriormente, la gastronomía es un reclamo y una vía para presentar los productos andaluces a los visitantes y con ello favorecer su comercialización. **Estas producciones suelen envasarse como *delicatessen* y acceden al segmento agroalimentario de mayor valor añadido.** En palabras de un participante en el grupo de trabajo, *“en nuestra comarca hay dos sectores claves en el desarrollo del territorio: la gastronomía, am-*

parada en la producción del cerdo ibérico, y el turismo; y ambas se encuentran en la ruta del Jabugo, donde tienen presencia alojamientos, restaurantes, secaderos, concurriendo ambos sectores estratégicos del territorio: turismo de naturaleza y el jamón... Con el esfuerzo que hacen las empresas necesitamos una mayor promoción"; en una línea muy similar se expresó

otro experto en los siguientes términos: "En Jaén se está promocionando el oleoturismo. Hay almazaras de aceite por toda la provincia. Se pretende que eso sea una oferta turística. Se pretende que sea una visita turística. Incluso hay gente que le pone su nombre a un olivo y le hacen el aceite de su olivo y se lo mandan envasado".

Iniciativas para conectar desde la calidad y la diferenciación el sector agroalimentario con la actividad turística

Landaluz, clúster agroalimentario de Andalucía, promueve la gastronomía como embajadora de los mejores productos de calidad andaluces. Fruto de ello son dos proyectos que están en marcha:

- a) **Andalucía Cocina - Recetas con Chefs y productos andaluces.** Es un proyecto gastronómico de Landaluz cuyo objetivo es, de la mano de los principales chefs andaluces, estimular el canal Horeca.
- b) **Andalusian Cooking Tour - Restaurantes y Alimentos Andaluces.** Este programa es un *tour* por diversas provincias, cuyo objetivo es destacar la riqueza gastronómica de nuestra tierra. En cada parada un chef local invita a otro chef para hacer una propuesta local que ayude a promover los valores de la tierra y utilice como despensa los productos de empresas agroalimentarias andaluzas. Como destaca el propio programa: "así se refuerza el binomio restauración y alimentación como reclamo y baluarte de Andalucía".

El sector agroalimentario está siendo un complemento al turismo mediante un creciente interés por el turismo industrial, el enoturismo, el oleoturismo, etc. La gastronomía es el punto de encuentro de las dos principales locomotoras económicas de Andalucía: la industria agroalimentaria y el turismo. El canal Horeca está en crecimiento y es fundamental para las empresas agroalimentarias, siendo prescriptor de los productos andaluces.

7.6. El turismo facilita la apertura de la economía

El desarrollo requiere de buenas vías de comunicación que permitan la afluencia hacia el destino. **Esta dotación de infraestructuras facilita el desarrollo de otras actividades empresariales**, así como la instalación de empresas por la calidad de vida que ofrece el destino.

El *Barómetro del clima de negocios en España* para el año 2022 señala que las fortalezas de España como destino para los inversores

extranjeros son: las infraestructuras de comunicaciones (aeropuertos, carreteras, alta velocidad y puertos) y de telecomunicaciones. Por otra parte, la calidad de la vida, si bien ha empeorado en el año 2022, es uno de los factores más importantes. Estos elementos son aspectos básicos en un destino para garantizar la experiencia al turista y son, además de otros, **necesarios para poder situar un territorio en el punto de mira de la inversión internacional.** Tal y como apuntó uno de los participantes en las mesas de trabajo, la promoción del turismo forma parte

de la marca del territorio como destino para las inversiones y, de hecho, muchas empresas, y profesionales (denominados nómadas digitales), se instalan en Andalucía buscando la calidad de vida que pueden ofrecer a sus trabajadores.

Además de las infraestructuras, **un territorio requiere que las conexiones tengan regularidad** (por tren y avión especialmente) y el turismo no solo ha facilitado en el pasado la decisión de acometer inversiones públicas por su rentabilidad social; **Estas infraestructuras también posibilitan unos ritmos de actividad intensos que benefician el desarrollo de otras actividades empresariales** y la capacidad de los residentes para salir al extranjero con la consiguiente mejora en su calidad de vida.

7.7. Una oportunidad para desarrollar un caso de éxito de gobernanza público-privada

El turismo requiere modalidades de gobernanza público-privada novedosas y con ello una revitalización de la sociedad civil en colaboración con la Administración. Según McKinsey (2017), los destinos deben gobernarse desde dos principios: el primero de ellos es **un apoyo político firme y claridad de visión** desde las más altas instancias. El segundo es una **participación constructiva entre el conjunto de stakeholders**, entre los cuales sitúa a las empresas, las entidades sin ánimo de lucro, el público y los propios turistas. Las empresas son una pléyade de negocios de distinta dimensión y capacidades, desde grandes corporaciones a pequeños negocios familiares que constituyen una fórmula de autoempleo.

Entre las herramientas que sugieren se encuentra la creación de **comités de aloja-**

miento y touroperadores con la finalidad de desarrollar productos integrales para los distintos tipos de clientes; coordinar las actuaciones en la temporada alta o ante eventos con gran afluencia, así como estudiar las tendencias para mejorar el atractivo del destino.

Asimismo, se pueden crear **comités de programación de eventos**, para trabajar en el diseño de actos a lo largo del año; **comités de marketing**, para acordar los mensajes a comunicar sobre el destino, en qué mercados de emisión se va a promocionar el destino; así como **comités de desarrollo local**, en los que se den cita las autoridades responsables del planeamiento urbanístico, los de medioambiente y empresas constructoras e inmobiliarias que realizan desarrollos urbanísticos.

La Organización Mundial del Turismo (2019) ha presentado unas directrices que sirven de referencia para las organizaciones gestoras de destinos. Entre las premisas que identifican se encuentran las siguientes:

- La gestión es integral y debe ir más allá del *marketing* del destino.
- Cada destino deberá adoptar una solución a su medida, porque los recursos y los retos son distintos.
- La organización gestora del destino debe asumir el liderazgo del destino y, con ello, la planificación estratégica que permita mejorar la competitividad y un crecimiento sostenible. La composición de estas organizaciones debería integrar a las partes interesadas.
- Finalmente, las organizaciones gestoras del destino deben centrarse en liderazgo, en la ejecución eficaz y en garantizar un mecanismo eficiente de buen gobierno.

Un modelo conceptual de liderazgo en un destino turístico: la Organización Regional de Turismo 4 Inc. (<https://rto4.ca/>)

Este gestor de turismo surge como iniciativa del Ministerio de Ontario y abarca el condado de Huron, el condado de Perth, la región de Waterloo y el condado de Wellington. Su misión es coordinar los intereses de industria turística con la finalidad de construir un destino y comercializarlo.

El modelo se fundamenta en un proceso de “meta-estrategia-medición” que opera con cinco principios rectores:

- **La higiene es lo primero:** el destino debe construirse sobre un espíritu crítico que ayude a depurar los aspectos que impiden el crecimiento. Es una huida de la autocomplacencia.
- **Red de destinos:** la visión de conjunto exige la implicación de las partes interesadas en el futuro del destino.
- **La marca es una historia compartida:** redefinición de la marca como la suma de las historias y experiencias sobre cada destino.
- **Un enfoque incansable:** la experiencia del visitante.
- **Invitar al compromiso:** trabajar con las partes interesadas para que se involucren con el consumidor.

El objetivo del proceso tal y como describen es el siguiente: *“crear destinos vibrantes haciendo hincapié en el desarrollo de capacidades, una cultura de innovación y la transferencia de habilidades clave a los socios de la Red de Destinos, así como desbloquear la coinvertición de las partes interesadas tradicionales y no tradicionales; en esencia, un círculo virtuoso de mejora continua de los destinos”.*

Operativamente el modelo se estructura en dos fases que se retroalimentan entre ellas y, dentro de las fases, sus distintos componentes.

Fase 1. Alineamiento e implicación del destino. Con las siguientes componentes:

- La red en el destino: identificar a los principales interesados en el destino.
- El ADN del destino: desarrollar un consenso sobre la esencia de un lugar y su gente.

Fase 2. Proyectos colaborativos en el destino centrados en el ADN y la experiencia del visitante. Con las siguientes componentes:

- Higiene del destino: identificar, fijar y fortalecer los temas relacionados con la experiencia del visitante, asociados a los recursos físicos y al componente digital.
- Animación del destino: crear y fortalecer experiencias vinculadas al ADN.
- Construcción del relato del destino: incrementar la eficacia del relato sobre el ADN y amplificarlo.

7.8. La actividad turística desarrolla los servicios públicos que también repercutirán en los residentes

Las administraciones públicas enfrentan un **problema técnico a la hora de diseñar los servicios**

públicos para elevadas poblaciones flotantes.

El hecho es que si la demanda es estacional, en la temporada baja los residentes disfrutan de una tipología de servicios y una dotación de estos que posiblemente no existiría en el caso de no disponer de la población flotante, fruto del turismo.

Como hemos apuntado anteriormente, en pro de una mejor experiencia del cliente **las administraciones públicas tienen un incentivo especial para mejorar la calidad del servicio público**. Entre otros, señalamos los de seguridad, limpieza o movilidad urbana.

Exceltur (2023b) invita a los municipios a **indagar en la colaboración supramunicipal con la finalidad de abordar proyectos realmente transformadores**, pero para los que es preciso sumar capacidades.

Estos servicios pueden resultar insuficientes en la temporada alta, debido al **débil marco financiero de los municipios turísticos**. Dichos municipios deben atender a una demanda incrementada por el flujo de turistas y, sin embargo, no disponen de financiación suficiente para que los servicios públicos atiendan a esta población flotante significativa. La financiación procede de los residentes, de los inmuebles y de la capacidad para desarrollar suelo, pero no de la actividad económica desarrollada, que tributa en imposición directa e indirecta (Solytur, 2021). Este aspecto también fue subrayado por uno de los expertos participantes en las mesas de trabajo.

En esta línea de trabajo cabe resaltar el exhaustivo informe presentado por la Alianza de Municipios Turísticos de Sol y Playa. Con él se pretende justificar el cambio en la consideración de municipio turístico según la Ley Reguladora de Haciendas Locales, con la finalidad de ampliar el número de municipios receptores de esta categoría. Asimismo, **defienden modificar el régimen de financiación para estos municipios con la finalidad de paliar el déficit que les genera la población flotante**. El informe propone dos medidas. La primera es que estas entidades tributen en IVA a un tipo reducido del 3 % o en Canarias al 1 % del IGIC, lo que les permitiría deducirse el IVA que soportan, circunstancia que ahora no

pueden hacer, al estar sus actividades exentas de tributación indirecta. La segunda medida es la inclusión en un modelo de cesión de tributos, al igual que los municipios que son capitales de provincia o comunidad autónoma y que implica recibir el *"2,1 % de la cuota líquida del IRPF, el 2,32 % del IVA y el 2,92 % de la recaudación líquida de los Impuestos sobre la Cerveza, sobre el Vino y Bebidas Fermentadas, sobre Productos Intermedios, sobre el Alcohol y Bebidas Derivadas, sobre Hidrocarburos, y sobre las Labores del Tabaco"* (Asociación de Municipios Turísticos, 2023).

7.9. El turismo del futuro se sustenta en el desarrollo de valores positivos en la sociedad de acogida

La OMT (2020) ha emitido una Convención Marco sobre ética del turismo. En su artículo 4 y siguientes realiza una formulación de los valores que se desarrollan con la actividad turística. De ellos hemos de destacar los siguientes:

- **Respeto a las comunidades locales.** Las actividades deben desarrollarse en armonía con las peculiaridades y tradiciones de las regiones y países receptores (artículo 4.2).
- **Conocimiento y respeto a los visitantes,** que incluye el conocimiento de su forma de vida, gustos y expectativas (artículo 4.3).
- Las autoridades deben **velar por la seguridad de los turistas** (artículo 4.4) y estos deben abstenerse de cometer actos ilícitos (artículo 4.5).
- El turismo es una **actividad asociada al descanso, diversión, deporte, acceso a la cultura y a la naturaleza.** Estas actividades redundan en la autoeducación,

tolerancia mutua y aprendizaje de las legítimas diferencias (artículo 5.1).

- El turismo debe desarrollarse en condiciones que **preserven la sostenibilidad de los destinos** (artículo 6).
- Los turistas deben **respetar el patrimonio artístico, arqueológico y cultural del destino** (artículo 7.1).
- El turismo debe **redundar en el patrimonio cultural del destino** y la financiación procedente de estas actividades debería revertir en la promoción de esta identidad (artículo 7.3), sin que ello suponga su estandarización y empobrecimiento (artículo 7.4).

El turismo es una actividad que se fundamenta en la hospitalidad. La experiencia del visitante consiste en interactuar con el territorio y sus gentes. La actitud empática ante ellos es un ejercicio que habitualmente los residentes desarrollan ante cualquier duda planteada por los visitantes. Esta actitud está especialmente presente en determinados operadores.

como los recepcionistas de alojamientos o los guías turísticos.

El turismo promueve la preservación de los recursos turísticos únicos, como la naturaleza, playas o los monumentos, tanto por los residentes que encuentran en estos un medio de prosperidad para su comunidad como por los visitantes, cada vez más concienciados de que su actividad no puede ser intrusiva.

Vinculado a lo anterior, el turismo también promueve el apego por lo propio (orgullo del destino). Un participante en el estudio de campo manifestó respecto a los guías turísticos que *“es muy frecuente que el visitante quiera conocer no solo el patrimonio que se visita, sino cómo se vive ese patrimonio, cómo el ciudadano vive en su ciudad, preguntan mucho por eso, preguntan mucho por eso. En la medida en que nosotros seamos capaces de transmitir que nuestra ciudad es atractiva, automáticamente hay una respuesta del cliente consistente en interesarse más por la sociedad en la que ese patrimonio está y las posibilidades de retorno para más tiempo y las posibilidades de contar eso a sus parientes y a sus amigos. Esto es una cosa tremendamente frecuente”*.

8

Recomendaciones para mejorar el valor del turismo a la sociedad

El análisis realizado apunta varias recomendaciones que ayudarían a reforzar ese valor social que aporta la actividad turística.

Con efectos en el corto plazo:

- 1. Reforzar la reputación de las actividades turísticas entre las poblaciones residentes.** Uno de los pilares de la competitividad es la experiencia que tiene el turista y en ello la población de acogida es un recurso esencial. Esta actuación requerirá resolver las reticencias que se han detectado en algunos destinos, identificando objetivamente el origen y desarrollando medidas que permitan mitigarlo. Adicionalmente, es preciso realizar campañas de comunicación en las que se transmitan los beneficios que aporta el sector a la sociedad.
- 2. Acelerar el uso de los datos en la gestión de los principales municipios turísticos** que son destinos, de manera que se consigan gestionar de manera más eficaz y también más eficiente los servicios públicos, entre ellos los destinados a la movilidad urbana, así como aportar información sobre las cargas que soportan las distintas zonas de la localidad. La inteligencia turística es crítica en una actividad cada vez más emocional y donde reina el intangible.
- 3. Reforzar la conexión entre la industria turística y el sector tecnológico andaluz.** Para el sector tecnológico, el conocimiento de los retos que enfrenta el turismo le puede inspirar para aportar soluciones innovadoras, cuyo mercado excede el meramente andaluz o español, pero que encuentran en su propio entorno una masa crítica de empresas que constituyen algo más que un banco de pruebas. El diálogo fluido de las empresas turísticas con las tecnológicas facilita la innovación de procesos y productos, dado que las empresas

turísticas es improbable que atesoren en sus plantillas las capacidades que desarrolla el sector tecnológico. La Estrategia Inteligente de Andalucía (S4) recoge entre las alianzas a desarrollar la referente a “Digitalización y Seguridad para el Turismo”. En esta línea cabe destacar la oportunidad que supone una institución como Corporación Tecnológica de Andalucía para promover la cooperación entre ambos sectores. Entre los retos que se pueden abordar, la Corporación destaca algunos dirigidos a captar información del cliente y a personalizar la oferta de manera proactiva.

- 4. Potenciar el maridaje con el sector agroalimentario,** dado que el turismo encuentra una simbiosis obligada con él: la gastronomía con productos andaluces forma parte de la idiosincrasia de esta tierra. Esta última es uno de los reclamos más potentes para el sector de restauración. Esta exposición permanente de los productos andaluces es una magnífica campaña comercial para estos productos, lo cual se puede ver reforzada con visitas a los centros de elaboración con mayor atractivo turístico. El reto es generar programas o acciones que vayan destinados a este fin. Una forma de prestigiar la profesión de restauración es la promoción de la alta cocina y la búsqueda de la calidad en los establecimientos, especialmente en los fogones andaluces.
- 5. Visualizar las conexiones con otros sectores como el cultural, la moda, la artesanía, el de salud y bienestar, el deportivo o el comercio,** que permiten completar la oferta de visita a Andalucía. Algunos de estos sectores encuentran su soporte económico en la actividad turística, mientras

que otros, convenientemente ofertados en los mercados de origen, pueden ser un reclamo para justificar la visita a Andalucía o para extender la estancia.

Con efectos en el medio plazo:

6. Explotar las posibilidades que ofrecen algunas tendencias sociales y demográficas. Por un lado, la **conversión del visitante esporádico en residente de larga temporada** (los llamados nómadas digitales), especialmente en zonas descongestionadas de la comunidad (zonas rurales), con calidad de vida y accesibles en poco tiempo a zonas de gran desarrollo por su buena conexión.

Esta actuación requiere que estos destinos dispongan de conectividad a redes de alta capacidad y las correspondientes campañas de promoción. Por otro, el envejecimiento de la población europea y española, con la próxima jubilación de la generación del *baby boom*, va a permitir que este segmento importante del mercado disponga de mayor margen para viajar y Andalucía goza de un clima y unos recursos muy atractivos en la temporada baja. **La generación del *baby boom* es un segmento muy importante en los próximos años, que puede ayudar a desestacionalizar los destinos andaluces**, tanto en los meses del año como en los días de la semana. Este es uno de los grandes caballos de batalla históricos del sector en Andalucía

7. Prestigiar las profesiones turísticas. Los puestos de trabajo turísticos son diversos, pero en líneas generales se puede decir que es un trabajo relacional.

Por otra parte, en posiciones intermedias y directivas cada vez será más preciso el manejo e interpretación de datos. Una de

las mayores críticas al sector procede de las condiciones laborales, las cuales según los puestos son heterogéneas. Por ello, la mejora de la experiencia laboral pasa en algunos casos por la mitigación de las demandas laborales (jornadas de intenso trabajo bajo presión) o un incremento de los recursos laborales (capacitación y aprendizaje, desarrollo personal, buen clima de trabajo, apoyo de los superiores, autonomía en las decisiones). Al ser un sector que en un número significativo de posiciones no requiere formación inicial es importante que existan estructuras en las que poder adquirir esta formación.

8. Promover estructuras directivas con mayor presencia femenina para enriquecer a través de la diversidad –en este caso de género– la toma de decisiones. Las líneas de actuación deberían ir por la promoción de culturas empresariales que potencien la diversidad de género, la formación de directivas en materia de liderazgo y la articulación de medidas de conciliación eficaces.

9. Reforzar la formación para el sector. Dada la variedad de posiciones con perfiles profesionales distintos es preciso trabajar en distintos niveles de formación, con estudios reglados preferentemente o programas no reglados.

La formación es la primera fase para prestigiar el empleo en el sector turístico, pero además es una necesidad ante la rotación existente en algunas posiciones y el relevo generacional al que asistiremos en los próximos años.

La Universidad realiza una labor importante, formando a cuadros intermedios y directivos y desarrollando investigación sobre el fenómeno turístico en nuestra comunidad.

La conexión de los gestores de destinos y grandes empresas con los grupos de investigación puede aportar sinergias fructíferas.

Con efectos en el largo plazo:

10. Reforzar el músculo del empresariado turístico andaluz. Es conveniente estimular el crecimiento de las pequeñas empresas a medianas y ayudar a las medianas a dar el salto a otros mercados y seguir creciendo. La identificación de los casos de éxito, tanto en restauración

como en el negocio de alojamientos, puede servir de inspiración a otros empresarios con vocación emprendedora. Un empresariado con mayor músculo podrá contratar profesionales más cualificados, aprovechando economías de escala, y podrá prestar un servicio de mayor calidad y reducir la vulnerabilidad de su negocio ante cambios en el entorno.

11. Diseñar el urbanismo de las ciudades, procurando desconcentrar los flujos turísticos y facilitando la conectividad entre espacios.

Anexo 1. Diagnóstico preliminar para el análisis de los expertos en los *focus group*

1. **Actividad empresarial muy ligada al territorio**, con un gran número de empresarios locales. Esta realidad da estabilidad a la permanencia de la actividad generada. Permite evitar la despoblación en algunos territorios.
2. **El empleo del sector es inclusivo**. Permite que los empleados con menor nivel de cualificación puedan desarrollarse profesionalmente. Ante el reto demográfico que vive nuestra sociedad, **España va a tener que recurrir a la inmigración y el sector turístico puede ser un elemento clave en la integración**.
3. Si el turismo se basa en una experiencia en el destino, **los destinos turísticos cuentan con medios e instalaciones para ser espacios con mayor calidad de vida**. La población flotante que genera el turismo permite que las poblaciones turísticas dispongan de infraestructuras y servicios públicos con una dimensión superior a la correspondiente a una localidad sin turismo, lo cual en periodos de menor actividad redundaría en mejores prestaciones, oferta cultural y alternativas de ocio para los residentes en una parte del año. Asimismo, el turismo se fundamenta en la seguridad, por lo que las poblaciones receptoras deben tender a ser espacios más seguros también para la población residente. Nos gustaría conocer su opinión sobre las externalidades negativas, como es la saturación de los destinos que provoca movimientos de rechazo en los residentes (causas y vías para abordarla).
4. La actividad turística promueve que **la sociedad y su economía sean más abiertas**. La necesidad de una conectividad muy fluida es aprovechada por la sociedad receptora, tanto para poder viajar a otros destinos como para poder realizar negocios. No solo son importantes las infraestructuras, sino la frecuencia con la que se operan.
5. La relevancia de la digitalización y la sostenibilidad, unido al fuerte peso de la industria turística en Andalucía, puede **ayudar a traccionar otros sectores de mayor valor añadido**, como son el tecnológico, el energético y el reciclable, o en algunos segmentos como el sanitario. Por otra parte, el turismo es soporte del desarrollo del sector cultural y es un escaparate para el agroalimentario.
6. El turismo requiere **modalidades de gobernanza público-privada novedosas** y con ello una revitalización de la sociedad civil frente a la Administración.
7. **El turismo promueve valores** como la hospitalidad, la tolerancia, la apertura a otras culturas y sociedades, la empatía con el viajero, el sentimiento de orgullo de tu tierra, el emprendimiento.

Anexo 2. Componentes de los Indicadores de calidad del turismo en Andalucía

Entorno natural:

Atractivo del entorno natural y paisajístico; conservación de patrimonio natural; visitas guiadas y excursiones al medio natural; oportunidades para ver la fauna y la flora; parques Nacionales/Naturales; calidad de las playas; limpieza de las áreas de la playa y del mar; masificación de las playas; servicios en la playa (tumbonas, duchas...); acceso y aparcamientos en las playas; nivel de polución/contaminación; cuidado del medio ambiente (reciclaje...); ruido ambiental.

Entorno social:

Amabilidad/hospitalidad de la gente del lugar; costumbres y comportamientos autóctonos de la población; contacto con la gente y la vida local; interacción con otros turistas; seguridad ciudadana; seguridad vial.

Transporte:

Modernidad de las instalaciones; limpieza; rapidez del *check-in/check-out*; distancia al alojamiento; acceso de los vehículos; conexiones con el centro de la ciudad; existencia de tomas de electricidad para cargar aparatos electrónicos (teléfonos móviles, ordenadores...); disponibilidad de la información en su idioma/inglés.

Reserva:

En distintos ámbitos como fueron: el alojamiento; transporte; visitas a monumentos; actividades culturales, exposiciones y otros; en restaurantes/comidas, se preguntó por: la rapidez en realizar la reserva; facilidad para realizar la reserva; seguridad transmitida por el proceso de compra; claridad de las condiciones de la reserva; la información encontrada es completa; disponibilidad de la información en su idioma/inglés.

Gastronomía:

Calidad de la oferta gastronómica; gastronomía típica de la región; variedad de restaurantes internacionales; variedad de locales de restauración; limpieza de los locales de restauración; oferta gastronómica de su país de origen; oferta gastronómica tipo *fast food*; confianza en la seguridad alimentaria de la comida ofertada; idiomas en rótulos/carteles informativos de los locales de restauración; facilidad para obtener bebidas alcohólicas.

Alojamiento:

Para cada tipo de alojamiento (hotel, *camping*, alquiler, casa de amigos), se pregunta por los siguientes aspectos:

Ubicación: entorno atractivo; distancia a las instalaciones o actividades objeto de su visita; tranquilidad de la zona; vistas atractivas desde el alojamiento; facilidad de acceso.

Equipamiento tecnológico: disponibilidad de conexión wifi a internet; disponibilidad de TV vía satélite; cobertura de teléfonos móviles.

Habitaciones: confort de la habitación; limpieza de la habitación; tamaño de la habitación; limpieza de la ropa de cama (sábanas, colchón...); limpieza de las toallas; decoración; mobiliario; sistema de aire acondicionado y/o calefacción.

Instalaciones: modernidad; grado de conservación y mantenimiento; instalaciones de ocio (bares, piscina, salones de bellezas...); instalaciones para conferencias; instalaciones para niños; instalaciones para personas de edad avanzada; zonas para fumadores; aparcamiento; sistema de aire acondicionado y/o calefacción en zonas comunes.

Servicios: flexibilidad en la hora de salida; oferta de comida y bebida; servicio médico; accesibilidad al alojamiento; disponibilidad de material e información impresa sobre la zona; disponibilidad de información en su idioma/inglés.

Personal: apariencia y forma de vestir; trato amable y amistoso con los huéspedes; disponibilidad para ayudar a los huéspedes; resolución de las peticiones de los huéspedes; prestación de atención individualizada; eficiencia en el *check-in/check-out*; atención en diferentes idiomas; profesionalidad; atención en su idioma nativo/inglés.

Otros servicios: facilidad para obtener cambio de moneda; facilidad para obtener dinero en metálico con la tarjeta de crédito; servicio posventa del alojamiento; recepción de noticias y avisos sobre novedades de la zona visitada; presencia de oficinas de turismo y centros de información turística; variedad de la información ofrecida en las oficinas de turismo y centros de información turística; claridad de la información ofrecida en las oficinas de turismo y centros de información turística.

Consulta:

Rapidez en encontrar información sobre la oferta del destino; facilidad para encontrar información sobre la oferta del destino; infor-

mación actualizada; la información encontrada es completa; disponibilidad de la información en sus diferentes idiomas; disponibilidad de información climatológica; rapidez de respuesta ante solicitudes de información; información sobre precios.

Entorno cultural:

Oferta de actividades recreativas (instalaciones deportivas, SPAs, parques temáticos, parques infantiles...); flexibilidad en los horarios de apertura de los comercios; vida nocturna (*pubs*, casinos, discotecas...); variedad de tiendas donde realizar compras; oferta cultural (festivales musicales, exposiciones, espectáculos...); conservación del patrimonio monumental; horario de apertura de los monumentos; riqueza cultural, histórica y arquitectónica; oferta de visitas guiadas a monumentos; galerías de arte/museos/arqueología; mercadillos; espectáculos de flamenco y fiestas típicas (toros, ferias...); señalización de monumentos, museos y sitios pintorescos.

Movilidad:

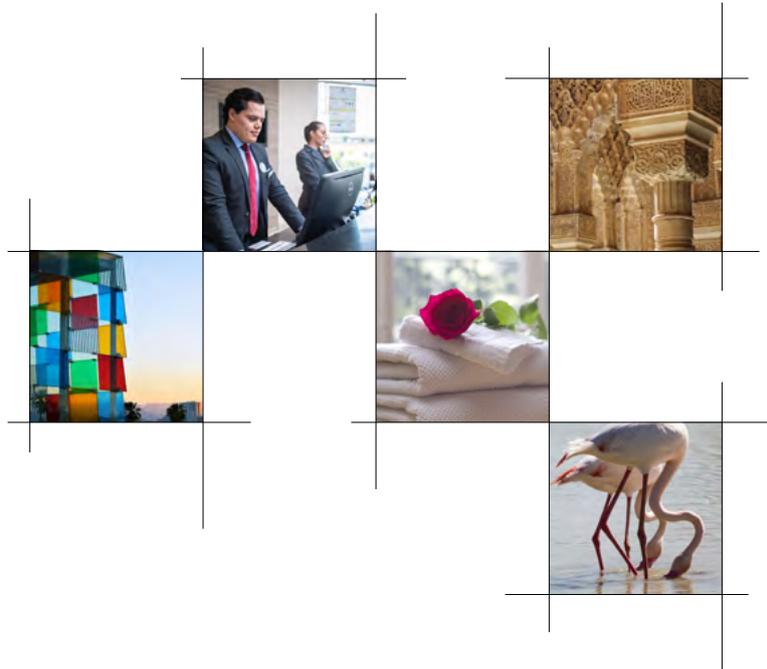
Disponibilidad de transporte público (autobús, taxi, tren...); variedad de medios de transporte público; frecuencia del servicio de transporte público; puntualidad del transporte público; disponibilidad del servicio de alquiler de coches, motos y bicicletas; facilidad de aparcamiento; señalización vial; disponibilidad de parking en el alojamiento, restauración, ocio.

Bibliografía

- **Agencia Family.** 2019. Informe sobre la situación del turismo andaluz. Un decenio. Ed. CEA y Consejería de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local de la Junta de Andalucía. Disponible en: https://memoria2019.cea.es/wp-content/uploads/2020/03/Informe_Situaci%C3%B3n_Tur%C3%ADstica_DEF_2019-1.pdf.
- **Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía.** 2023. Estrategia de especialización inteligente para la sostenibilidad de Andalucía 2021-2027, S4Andalucía. Disponible en: <https://s4andalucia.es/recursos>.
- **Amadeus.** 2023. Tribus viajeras 2033. Disponible en: <https://amadeus.com/documents/en/traveler-tribes/reports/tribes-report-spanish.pdf>.
- **American Express Travel.** 2023. 2023 Global Travel Trends Report. Disponible en: <https://www.americanexpress.com/en-us/travel/discover/get-inspired/Global-Travel-Trends>.
- **Asociación de Municipios Turísticos.** 2023. Análisis de la definición de municipio turístico, sus implicaciones y posibles alternativas de financiación. Disponible en: <https://www.amtsolyplaya.es/destinos-pioneros>.
- **Booking.** 2023. Informe 2023 sobre turismo sostenible. Disponible en: <https://news.booking.com/download/3adef71e-905f-4d92-88f0-d42aaff6f76e/informe2023sobreturismosostenibledebooking.com.pdf>.
- **Campoy, P., Cardenete, M.A. y Delgado, M.C.** 2015. Análisis estructural a través de matrices de contabilidad social: Una aplicación a la economía andaluza para el periodo 2005-2010. *Perspectiva Socioeconómica*, 1(1): 7-28.
- **Castillo, L.** (dir.) (2021). Libro Blanco de la Silver Economy en España. Disponible en: <https://ecofin.es/wp-content/uploads/2021/10/LibroBlancoSilverEconomyEspa%C3%B1aMADFINTECHFOROECOFIN.pdf>.
- **Central de balances de actividad empresarial de Andalucía.** 2021. Cuenta de pérdidas y ganancias. Disponible en: https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/badea/operaciones/consulta/anual/23370?CodOper=b3_2114&codConsulta=23370.
- **Christie & Co.** 2023. Modelos de negocio hotelero: una nueva era. Disponible en: <https://www.christie.com/es-es/sala-de-prensa/publicaciones/la-nueva-era-de-los-modelos-de-negocio-hotelero>.
- **Comisión Europea.** 2022. Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on data collection and sharing relating to short-term accommodation rental services and amending Regulation (EU) 2018/1724. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_22_6493.
- **Consejería de Turismo, Cultura y Deporte.** 2014. Estrategias para la gestión de la estacionalidad turística 2014-2020. Disponible en: https://www.juntadeandalucia.es/sites/default/files/2020-03/CG_ESTRATEGIAS%20ESTACIONALIDAD%2005-05-2014-1.pdf.
- **Confederación de Establecimientos Hoteleros de España (CEHAT) y Cajamar.** 2023. Indicadores de la triple sostenibilidad de los hoteles españoles 2023. Disponible en: https://www.hosteltur.com/159710_retos-en-sostenibilidad-a-los-que-se-enfrenta-el-sector-hotelero.html.
- **Deloitte.** 2020. Informe sobre la contribución social del sector turístico español. Ed. Exceltur. Disponible en: <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2020/11/Exceltur-Informe-completo-Contribuci%C3%B3n-Social-del-Sector-Tur%C3%ADstico-171120.pdf>.
- **Deloitte.** 2022. Plan de respuesta al sector turismo. Disponible en: <https://perspectivas.deloitte.com/l/915781/2023-04-18/qwyh>.
- **Deloitte.** 2023. 2023. Travel industry Outlook. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/travel-hospitality-industry-outlook.html>.
- **Dinamiza.** 2017. II Estudio de la demanda de turismo gastronómico en España. Disponible en: <https://dinamizaasesores.es/www/wp-content/uploads/2017/12/Informe-completo-II-Estudio-de-la-demanda-de-turismo-gastron%C3%B3mico-en-Espa%C3%B1a.pdf>.
- **Dinamiza.** 2022. IV Estudio de la demanda de turismo gastronómico en España. Disponible en: [https://dinamizaasesores.es/iv-estudio-de-demanda-de-turismo-gastronomico-en-espana/#lightbox\[2f089a8bfc24fb96868\]/-1](https://dinamizaasesores.es/iv-estudio-de-demanda-de-turismo-gastronomico-en-espana/#lightbox[2f089a8bfc24fb96868]/-1).
- **Empresa Pública para la gestión del turismo y del deporte de Andalucía.** 2ª21a. Investigación cualitativa del segmento turístico de litoral en Andalucía. Disponible en: https://multimedia.andalucia.org/saeta/litoral_ejecutivo.pdf.
- **Empresa Pública para la gestión del turismo y del deporte de Andalucía.** 2021b. Empresas del sector turístico de Andalucía. Disponible en: https://multimedia.andalucia.org/saeta/empresas_turisticas_21.pdf.
- **Empresa Pública para la gestión del turismo y del deporte de Andalucía.** 2ª22a. Uso de datos en las Pymes turísticas de Andalucía. Disponible en: <https://multimedia.andalucia.org/saeta/uso-datos-pymes-turisticas-andaluzas.pdf>.
- **Empresa Pública para la gestión del turismo y del deporte de Andalucía.** 2022b. Oferta de restauración en Andalucía. Disponible en: https://multimedia.andalucia.org/saeta/restauracion_2022.pdf.
- **Empresa Pública para la gestión del turismo y del deporte de Andalucía.** 2022c. Empleo del sector turístico en Andalucía. Disponible en: https://multimedia.andalucia.org/saeta/empleo_2022.pdf.
- **Empresa Pública para la gestión del turismo y del deporte de Andalucía.** 2ª23a. Últimos datos turísticos de Andalucía. Diciembre 2022. Disponible en: https://multimedia.andalucia.org/saeta/ultimos-datos_dic22.pdf.

- **Empresa Pública para la gestión del turismo y del deporte de Andalucía.** 2023b. Oferta de alojamiento turístico en Andalucía. Disponible en: https://multimedia.andalucia.org/saeta/rta_2022_v1.pdf.
- **Empresa Pública para la gestión del turismo y del deporte de Andalucía.** 2023c. Indicadores de satisfacción turística de Andalucía. Disponible en: https://www.juntadeandalucia.es/sites/default/files/2023-06/indicadores-satisfaccion_2022.pdf.
- **Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía.** 2023d. Balance turístico de Andalucía. Disponible en: <https://www.juntadeandalucia.es/sites/default/files/2023-11/Balance%20aturistico%202022.pdf>.
- **Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía.** 2023e. Empleo del sector turístico en Andalucía. Últimos datos. II Trimestre 2023 y Acumulado Ene-Jun 2023. Disponible en: https://www.juntadeandalucia.es/sites/default/files/2023-09/coy_empleo_2T_23.pdf.
- **Exceltur.** 2018. Informe sobre el empleo en el sector turístico español. Disponible en: <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2018/04/ESTUDIO-EMPLEO-SECTOR-TURISTICO-EXCELTUR.pdf>.
- **Exceltur.** 2022. Estudio ReviTUR. Principales evidencias de los efectos del resurgir de las viviendas turísticas en las ciudades españolas y recomendaciones para su tratamiento. Disponible en: <https://www.exceltur.org/monograficos/monograficos-revitur>.
- **Exceltur.** 2023^a. Políticas de transporte y turismo. Conectividad inteligente para favorecer los flujos turísticos. Disponible en: <https://www.exceltur.org/transporte-y-turismo>.
- **Exceltur.** 2023b. Atlas de contribución municipal del turismo en España. Disponible en: <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2023/05/AtlasMunicipalEspecializacionTuristica.pdf>.
- **Expedia.** 2022. Sustainable + Travel. Consumer Attitudes, Values, and Motivations in Making Conscientious Choices. Disponible en: <https://advertising.expedia.com/blog/sustainability/sustainable-tourism-demand-rises>.
- **Green&HumanyHosteltur.** 2023. II Agora de Turismos sostenible. Deleite Weary Amadip, dos casos de éxito en turismo sostenible. Disponible en: https://www.hosteltur.com/159839_ii-agora-de-turismo-sostenible-caso-de-exito-laura-fernandez-deleite-wear.html.
- **Guerrini, A.; Ferri, G.; McCaleb, T.; Beckett, M.; Ramesh, R.; Elder, J. y Pacífico, C.** 2020. Bionic Revenue Management in Travel and Tourism. Disponible en: <https://www.bcg.com/publications/2020/bionic-revenue-management-travel-tourism>.
- **Herrera, E.; Cirera, A.; Vera, S.; de Bernardo, A.** 2020. Barreras y oportunidades para las emprendedoras y autónomas de Andalucía 2020. Disponible en: <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2021/03/Mapa-barreras-oportunidades-empendedoras-autonomas.pdf>.
- **Hosteltur.** 2023. Iberostar reduce con inteligencia artificial el desperdicio alimentario. Disponible en: https://www.hosteltur.com/158674_iberostar-reduce-con-inteligencia-artificial-el-desperdicio-alimentario.html.
- **Hosteltur.** 2023. El proyecto fotovoltaico de autoconsumo hotelero más grande de España. Disponible. https://www.hosteltur.com/139898_el-proyecto-fotovoltaico-de-autoconsumo-hotelero-mas-grande-de-espana.html.
- **I Foro de ecoturismo de Andalucía.** 2021. Declaración de Aracena para el impulso del ecoturismo en Andalucía. Disponible en: https://foroecoturismoandalucia.es/wp-content/uploads/2022/01/Declaracion-de-Aracena_2021_IFEA.pdf.
- **ICEX-Invest in Spain y International Center for Competitiveness de IESE.** 2022. Barómetro del Clima de Negocios en España desde la Perspectiva del Inversor Extranjero. Disponible en: <https://www.investinspain.org/content/dam/icex-invest/documentos/publicaciones/doing-business/Barometro%20negocios%20ICEX%202022%20ESP.pdf>.
- **Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía IECA.** 2022. Directorio de empresas y Establecimientos económicos con actividad en Andalucía. Disponible en: https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/badea/operaciones/consulta/anual/94762?CodOper=b3_131&codConsulta=94762.
- **Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía IECA.** 2023. Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía (ECTA). Disponible en: https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/badea/informe/datosaldia?CodOper=b3_271&idNode=9801#9803.
- **Instituto Nacional de Estadística.** 2020. Brecha salarial de género (no ajustada a las características individuales) en salario por hora por sectores de actividad económica y periodo. España y UE-28 Disponible en: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=10892>.
- **Junta de Andalucía. Consejería de Turismo, cultura y deporte.** 2023. La economía del turismo en Andalucía. Disponible en: <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/turismoculturaydeporte/servicios/estadistica-cartografia/actividad/detalle/198197/198395.html>.
- **Lee, Yong-Jin Alex, Jang, Seongsoo y Kim, Jinwon.** 2020. Tourism clusters and peer-to-peer accommodation. *Annals of Tourism Research*, 83, 102960.
- **López de Ávila, A., Lancis, E., García, S., Alcantud, A., García, B. y Muñoz, N.** 2015. Informe destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro. Segittur. Disponible en: <https://plantl.mineco.gob.es/planes-actuaciones/Bibliotecaciudades-inteligentes/Material%20complementario/Informe-destinos-turisticos-inteligentes.pdf>.
- **Lundberg, C.; Gudmundson, A. y Andersson, T. D.** 2009. Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30: 890-899.

- **McKinsey.** 2017. Coping with success. managing overcrowding in tourism destinations. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/coping-with-success-managing-overcrowding-in-tourism-destinations>.
- **Mesa del Turismo.** 2023. Propuestas de acciones necesarias para la mejora y el progreso del sector turístico español. Disponible en: https://www.hosteltur.com/158268_mesa-del-turismo-50-propuestas-para-el-turismo-en-la-nueva-legislatura.html.
- **Millán Vázquez de la Torre, G.; Millán Lara, S. y Arjona Fuentes, J. M.** 2016. Análisis del flamenco como recurso turístico en Andalucía. Cuadernos de Turismo, 38: 297-321.
- **Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.** 2022. Plan de modernización y competitividad del sector turístico de España. Disponible en: https://turismo.gob.es/es-es/estrategia/02_doc_completo_pmcast_enero_2022_online.pdf.
- **Navarro, D.** 2015. Recursos turísticos y atractivos turísticos: conceptualización, clasificación y valoración. Cuadernos de turismo, (35): 335-357.
- **Organisation for Economic Co-operation and Development, World Trade Organization, & World Tourism Organization.** 2013. Aid for Trade and Value Chains in Tourism, OECD/WTO/UNWTO. Disponible en: https://www.oecd.org/dac/aft/AidforTrade_SectorStudy_Tourism.pdf.
- **Organización Mundial del Turismo (OMT).** 2018. Tourism and Culture Synergies. Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418978>.
- **Organización Mundial del Turismo (OMT).** 2019. Directrices de la OMT para el fortalecimiento de las organizaciones de gestión de destinos (OGD). Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420933>.
- **Organización Mundial del Turismo (OMT).** 2020. Convención marco sobre ética del turismo. Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421695>.
- **Organización Mundial del Turismo (OMT) y Red Española por el Pacto Mundial de Naciones Unidas.** 2016. El sector turístico y los objetivos de desarrollo sostenible. Turismo responsable, un compromiso de todos. Disponible en: <https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2019/09/El-sector-tur%C3%ADstico-y-los-ODS.pdf>.
- **PwC.** 2018. Cómo impulsar la eficiencia energética en el sector hotelero en España. Disponible en: <https://www.fundacionnaturgy.org/wp-content/uploads/2016/12/1.-Oscar-Barrero.pdf>.
- **PwC.** 2023. Resumen ejecutivo del Estudio sobre los impactos ligados a la transición ecológica en el sector de la aviación. Disponible en: <https://aviaciondigital.com/espana-tiene-potencial-para-ser-una-importante-productora-de-saf>.
- **Red Española del Pacto Mundial.** 2020. Decálogo para la acción empresarial del sector turístico en clave ODS. Disponible en: <https://www.pactomundial.org/noticia/pacto-mundial-y-secretaria-de-estado-de-turismo-presentan-un-decalogo-para-empresas-turisticas-en-clave-de-ods>.
- **Secretaría de Estado de Turismo. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.** 2022. Plan turístico nacional. Enogastronomía 2022. Disponible en: <https://turismo.gob.es/es-es/estrategia-turismo/Documents/Enogastronomia.pdf>.
- **Segestur.** 2023. Las 40 empresas que lideran la innovación tecnológica en el turismo español. Hosteltur. Disponible en: https://www.hosteltur.com/159823_las-40-empresas-que-lideran-la-innovacion-tecnologica-en-el-turismo-espanol.html.
- **So, K.K.F., Kim, H. Oh, H.** 2021. What Makes Airbnb Experiences Enjoyable? The Effects of Environmental Stimuli on Perceived Enjoyment and Repurchase Intention Journal of Travel Research, 6(5): 1018-1038.
- **Solytur.** 2021. 2019 Monitor de Competitividad Turística de los Destinos del "Sol y Playa" español. Disponible en: <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2021/03/Solytur-2019-Mar2021.pdf>.
- **Turismo y Planificación Costa del Sol.** 2022. El Turismo para los Malagueños 2022. Disponible en: https://www.costadelsolmalaga.org/5773/com1_tc-0/com1_gs-273/com1_mn-0/descarga-de-documentos.
- **UrbanTur.** 2023. Monitor de competitividad turística de los destinos urbanos españoles. Disponible en: https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2023/03/EXCELTUR-UrbanTUR22_informe-completo.pdf.
- **Valeri, M. y Baggio, R.** (2020): Italian tourism intermediaries: a social network analysis exploration. Current Issues in Tourism, DOI: 10.1080/13683500.2020.1777950.
- **Villegas, P.** 2020. Análisis del impacto económico en el sector turismo de la COVID-19 en Andalucía: Un análisis con un modelo de equilibrio general aplicado lineal. Disponible en: <https://repositorio.uoyola.es/handle/20.500.12412/4663>.
- **Women Leading in Tourism y Deloitte.** 2023. Liderazgo femenino en el Sector Turístico Español. Disponible en: https://womenlt.org/wp-content/uploads/2023/04/Liderazgo-Femenino-en-el-Sector-Turistico_FITUR_v7.pdf.



Subvencionado por:

