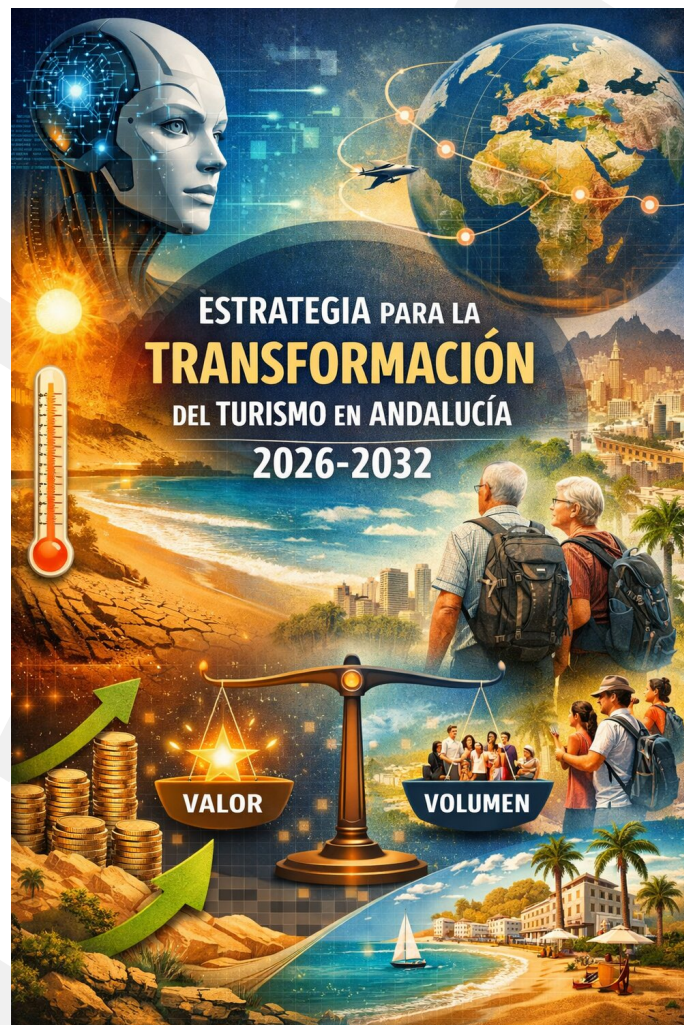


Estrategia de Transformación del Turismo en Andalucía

Horizonte 2026–2032

Documento estratégico sobre tendencias, contexto y líneas de acción



Moisés Rubiño García

16 de marzo de 2026

Índice general

Resumen ejecutivo	1
1. Contexto y Punto de Partida: Andalucía Turística en 2025	6
1.1. España en el contexto turístico global: segunda potencia mundial	8
1.2. El balance de 2025 en Andalucía: cifras de un año récord	10
1.3. El marco estratégico vigente: el Plan META 2027	13
1.4. Posicionamiento competitivo de Andalucía en el mapa turístico	19
1.5. El punto de inflexión: por qué este documento es necesario ahora	21
1.6. Cuadro resumen de indicadores clave (2025)	25
2. Los Vectores del Cambio Global	26
2.1. Introducción: un cambio de paradigma, no una evolución gradual	29
2.2. Vector 1: La irrupción de la Inteligencia Artificial en la vida cotidiana	31
2.3. Vector 2: La reconfiguración del liderazgo estadounidense y las alianzas occidentales	35
2.4. Vector 3: El ascenso de China y la reconfiguración del orden mundial	36
2.5. Vector 4: La escalada de la tensión geopolítica mundial	39
2.6. Vector 5: La aceleración del cambio climático	40
2.7. Vector 6: La crisis demográfica y la transformación social europea	42
2.8. Vector 7: La revolución en la movilidad y el transporte	43
2.9. Vector 8: La transición energética y la transformación económica global	44
2.10. Vector 9: El nuevo paradigma del consumo experiencial y la búsqueda de autenticidad	47
2.11. Mapa de interrelaciones entre vectores	51
2.12. Síntesis: implicaciones agregadas para la planificación turística	53
3. Impacto en las Personas: Turista, Trabajador y Residente	55
3.1. El turista: retrato del viajero que viene	58
3.2. El trabajador turístico: entre la automatización y la escasez	61
3.3. El residente: entre el beneficio económico y la presión turística	64
3.4. El triángulo de equilibrio: una ecuación que resolver	67
3.5. Síntesis: las personas en el centro de la estrategia	68

4. La Transformación del Paradigma Turístico	70
4.1. Del viejo al nuevo paradigma: las cinco transiciones	72
4.2. El modelo turístico emergente: características definitorias	78
4.3. Implicaciones del nuevo paradigma para la estrategia turística andaluza	80
4.4. La ventana de transición: 2026-2032	82
4.5. Síntesis: el turismo que Andalucía puede y debe construir	83
5. Mercados Emisores: Análisis, Oportunidades y Vulnerabilidades	84
5.1. Panorama global: un mapa de la demanda turística en transformación	86
5.2. Mercados consolidados: la base que sostiene el modelo	87
5.3. Mercados en crecimiento: dónde está el dinamismo	90
5.4. Mercados emergentes de alta oportunidad estratégica	92
5.5. El mercado nacional: la base estable	94
5.6. Matriz de vulnerabilidades: los vectores de cambio por mercado	95
5.7. Prioridades estratégicas de captación y diversificación	96
5.8. Síntesis: de la dependencia a la diversificación estratégica	99
6. Presión Turística y Capacidad de Carga	100
6.1. Las cuatro dimensiones de la presión turística	102
6.2. Diagnóstico por tipología de destino	106
6.3. Marco de gestión: de la reacción a la anticipación	108
6.4. Escenario de riesgo: ¿qué pasa si no se actúa?	110
6.5. Síntesis: gestionar la presión para proteger la oportunidad	111
7. Análisis DAFO del Turismo Andaluz ante el Nuevo Paradigma	112
7.1. Fortalezas	115
7.2. Debilidades	117
7.3. Oportunidades	119
7.4. Amenazas	120
7.5. Matriz de interacciones estratégicas	122
7.6. Prioridades estratégicas derivadas del DAFO	123
8. Estrategias de Adaptación	126
8.1. Estrategia 1: Visibilidad algorítmica e infraestructura digital	128
8.2. Estrategia 2: Diversificación de mercados emisores	130
8.3. Estrategia 3: Redistribución territorial y desestacionalización	132
8.4. Estrategia 4: Gestión de la capacidad de carga	133
8.5. Estrategia 5: Capital humano y cohesión social	135
8.6. Estrategia transversal: Narrativa y marca	137
8.7. Arquitectura estratégica integrada	137
9. Plan de Acción	139
9.1. Fase 1 (S2-2026 – S1-2028): Fundamentos	141
9.2. Fase 2 (S2-2028 – S1-2030): Escalado	144

9.3. Fase 3 (S2-2030 – S1-2032): Consolidación	146
9.4. Síntesis del Plan de Acción	147
10. Cronograma de Implementación	149
10.1. Visión general: las tres fases	151
10.2. Cronograma detallado por semestre	152
10.3. Dependencias críticas	156
10.4. Puntos de decisión estratégica	157
10.5. Consideración sobre la flexibilidad del cronograma	157
11. Escenarios	158
11.1. Variables clave de incertidumbre	160
11.2. Escenario favorable: "Viento de cola"	161
11.3. Escenario central: "Transición con fricciones"	162
11.4. Escenario adverso: "Tormenta perfecta"	163
11.5. Robustez de la estrategia ante los tres escenarios	164
11.6. Conclusión: prepararse para lo probable, protegerse de lo posible	165
12. Sistema de Indicadores de Seguimiento y Evaluación	166
12.1. Resumen ejecutivo del capítulo	168
12.2. Indicadores estratégicos de resultado	168
12.3. Indicadores operativos de proceso	171
12.4. Indicadores de alerta temprana	172
12.5. Gobernanza del sistema de indicadores	173
12.6. Síntesis: medir para decidir, no para informar	174
13. Conclusiones	175
13.1. La dirección es clara: de volumen a valor	177
13.2. Los activos de Andalucía son exactamente los que el nuevo paradigma premia	178
13.3. Cinco prioridades, un sistema integrado	178
13.4. La presión turística es un problema concentrado, no generalizado	179
13.5. El agua es la restricción que lo condiciona todo	179
13.6. La ventana está abierta, pero no indefinidamente	180
13.7. La estrategia es robusta ante la incertidumbre	180
13.8. El turismo que Andalucía puede construir	180
A. Anexos	182
A.1. Datos de turismo en Andalucía	183
A.2. Datos de turismo en España	184
A.3. Turismo global: organismos internacionales	184
A.4. Inteligencia artificial y turismo	185
A.5. Comportamiento del turista y tendencias de demanda	185
A.6. Mercados de turismo sostenible y regenerativo	186
A.7. Mercado chino	187

A.8. Mercado estadounidense	187
A.9. Empleo turístico y capital humano	187
A.10. Vivienda turística y presión social	188
A.11. Marco normativo de Andalucía	188
A.12. Crisis hídrica y cambio climático	189
A.13. Protestas y tensión social en España	189
A.14. Conectividad aérea	190
A.15. Otras fuentes sectoriales	190
B. La crisis EEUU-Irán de marzo de 2026 como caso validador de la estrategia	192
B.1. Propósito de este anexo	192
B.2. El caso: la crisis EEUU-Irán de marzo de 2026	192
B.3. Protocolo de respuesta ante crisis geopolíticas	194
B.4. Conclusión: la estrategia como seguro ante lo imprevisto	196

Resumen Ejecutivo

El documento y su propósito

La Estrategia de Transformación del Turismo en Andalucía analiza las fuerzas que están transformando el turismo global —inteligencia artificial, geopolítica, cambio climático, transformación demográfica, evolución del comportamiento del turista, presión sobre los recursos— y construye una estrategia de adaptación para Andalucía en el horizonte 2026-2032. No es un plan de promoción turística ni un documento de gestión ordinaria: es una hoja de ruta estratégica para la transición del turismo andaluz desde el paradigma del volumen hacia el paradigma del valor, en un contexto de cambio acelerado donde la ventana de oportunidad es amplia pero no indefinida.

El punto de partida: una potencia turística en un mundo que muta

Andalucía cerró 2025 con los mejores resultados turísticos de su historia: 37,9 millones de turistas, 26.938 millones de euros en ingresos (+8,4 %), 482.000 empleos medios y la mejor conectividad aérea registrada (19,6 millones de pasajeros). Los ingresos crecieron el doble que las llegadas, la temporalidad se redujo del 41 % al 20 %, y 49 nuevos municipios se incorporaron al turismo internacional. La dirección estratégica iniciada en los últimos años —priorizar el valor sobre el volumen, la desestacionalización, la diversificación territorial— es correcta y los datos la avalan.

Pero el mundo en el que se obtuvieron estos resultados está cambiando a una velocidad sin precedentes. Nueve vectores de cambio global convergen simultáneamente: la irrupción de la IA como intermediario entre el turista y el destino, la reconfiguración del liderazgo estadounidense, el ascenso de China como primer mercado emisor mundial, la escalada de la tensión geopolítica (materializada en la crisis EEUU-Irán de marzo de 2026), la aceleración del cambio climático y la crisis hídrica, la transformación demográfica europea, la revolución en la movilidad, la transición energética y el nuevo paradigma del consumo experiencial. Lo que hace cinco años

podía abordarse progresivamente ahora exige una ejecución más rápida, más ambiciosa y más articulada.



Nuevas realidades implican nuevos objetivos

El diagnóstico: fortalezas excepcionales, vulnerabilidades urgentes

Andalucía posee los activos que el nuevo paradigma premia. Todo lo que el turista del siglo XXI busca —autenticidad, cultura viva, gastronomía de producto, diversidad paisajística, hospitalidad genuina— Andalucía lo tiene de forma orgánica: el flamenco se vive en peñas, la gastronomía se practica en mercados de abastos, el patrimonio se habita, la hospitalidad es rasgo de carácter. Estos activos son irreplicables: ningún competidor puede fabricar con inversión lo que Andalucía ha construido con siglos de historia.

Pero estos activos son inútiles si son invisibles. El 78 % de los usuarios que planifican viajes con IA reserva basándose en las recomendaciones del asistente. Las AI Overviews de Google reducen los clics hacia sitios web en un 58 %. Los portales turísticos institucionales sufren caídas de tráfico estimadas en el 40 %. Una almazara centenaria que no aparece en las recomendaciones de un agente de IA no existe para el turista de alto valor. La invisibilidad algorítmica es la amenaza más urgente.

La concentración territorial y la dependencia de mercados agravan la vulnerabilidad. El 75 % de las pernoctaciones se produce en el litoral. Aproximadamente el 50 % del

turismo internacional procede de tres mercados europeos (Reino Unido, Alemania, Francia) con economías estancadas y demografía envejecida. Málaga, con 12.839 viviendas turísticas para 580.000 habitantes, experimenta niveles de saturación que han provocado protestas ciudadanas sostenidas. Y seis años consecutivos de sequía, con proyecciones que adelantan a 2045 los escenarios hídricos de mediados de siglo, convierten al agua en la restricción estructural más seria del modelo.

La estrategia: cinco prioridades, un sistema integrado

El análisis DAFO y la evaluación de escenarios conducen a cinco estrategias interconectadas que forman un sistema donde cada línea refuerza a las demás:

Visibilidad algorítmica e infraestructura digital (habilitadora)

Crear una Capa de Datos Turísticos Estructurados de Andalucía como bien público, que haga visible toda la oferta turística —desde el hotel de cinco estrellas hasta la almazara familiar— para los agentes de IA. Digitalización asistida de 10.000 establecimientos, narrativa digital optimizada para IA, pasarela de reserva directa, y monitorización continua de la presencia algorítmica. La nueva plataforma andalucia.org debe ser la base operativa de este cambio: no un portal informativo convencional sino una infraestructura de datos interoperable con los sistemas de IA que los turistas utilizan. Esta es la actuación más urgente porque la ventana de posicionamiento se cierra rápidamente.

Diversificación de mercados emisores (expansiva)

Reducir la dependencia de los tres mercados europeos tradicionales del ~50 % al ~40 % mediante crecimiento proporcionalmente mayor de los emergentes. Programa integral "Andalucía para China" (presencia en plataformas digitales chinas, Alipay/WeChat Pay, formación en mandarín, productos adaptados al turista chino joven —gastronomía visual, paisajes fotogénicos, fútbol, slow life mediterránea—). Conectividad aérea directa con EEUU (negociación con aerolíneas transatlánticas, refuerzo de las Mesas de Conectividad Aérea). Posicionamiento temprano en India y Asia premium. Cualificación de los mercados consolidados (valor, no volumen).

Redistribución territorial y desestacionalización (equilibradora)

Incrementar las pernoctaciones en interior hasta el 18-20 % y reducir la concentración del tercer trimestre del 36 % al 30-32 %. Articulación de cinco ejes experienciales (Ruta del Aceite, Geografía

del Flamenco, Andalucía de los Vinos, Naturaleza Activa, Patrimonio de Civilizaciones ¹⁾ que crucen provincias y conecten costa con interior. Mejora de la conectividad interior, productos específicos de temporada baja ("Invierno en Andalucía" para nórdicos y Benelux), estancias largas para nómadas digitales, e incentivos para la redistribución.

Gestión de la capacidad de carga (protectora)

Sistema de indicadores por destino (ambiental, infraestructural, social, experiencial) con umbrales de alerta y respuesta graduada. Despliegue del Observatorio para la Sostenibilidad Turística Local. Regulación efectiva de la vivienda turística (aplicación rigurosa de la Ley de Turismo Sostenible, con sanciones de hasta 600.000 euros). Plan de resiliencia hídrica que integre la variable turística en la planificación del agua. Gestión inteligente de flujos en destinos presionados. Y mecanismos de reparto de la riqueza turística que garanticen que el incremento del valor por turista se traduzca también en mejoras salariales y retorno comunitario.

Capital humano y cohesión social (fundacional)

Formación de 5.000+ profesionales en las cinco competencias del nuevo paradigma (digital, experiencial, lingüístico-cultural, sostenibilidad, inteligencia emocional), con el Hotel Escuela de Archidona como centro piloto. Dignificación laboral (objetivo: temporalidad por debajo del 15 %). Programa de mandarín y protocolo cultural chino. Consejos de Turismo Sostenible con participación ciudadana efectiva. Y continuidad de la línea narrativa interna iniciada con "El Trato Andaluz", evolucionando hacia una comunicación basada en resultados tangibles del retorno del turismo a la comunidad.

El cronograma: tres fases, seis años

Fase 1 (S2-2026 – S1-2028): Fundamentos. Construcción de la infraestructura digital, lanzamiento de los programas de mercados, pilotos experienciales, puesta en marcha del Observatorio, inicio de la formación. Evaluación integral en S1-2028.

Fase 2 (S2-2028 – S1-2030): Escalado. Extensión al territorio completo (10.000 establecimientos digitalizados, 5 ejes experienciales en 8 provincias, 30 destinos monitorizados, 5.000 profesionales formados). Evaluación integral en S1-2030.

Fase 3 (S2-2030 – S1-2032): Consolidación. Auditoría estratégica independiente, posicionamiento internacional como referencia en turismo regenerativo, certificaciones de sostenibilidad, diseño de la estrategia 2032-2036.

¹Es una aproximación de productos/experiencias. Durante la ejecución del proyecto se hará una prospección con el sector y se definirán las definitivas

Robustez ante la incertidumbre

Tres escenarios validan la estrategia. En el escenario favorable ("Viento de cola"), las cinco estrategias amplifican el crecimiento hasta ~40-42 millones de turistas y ~32-35.000 millones de euros. En el escenario central ("Transición con fricciones"), mantienen la competitividad con ~38-40 millones y ~29-31.000 millones. En el escenario adverso ("Tormenta perfecta"), proporcionan resiliencia para absorber un retroceso sin colapso.

La crisis EEUU-Irán de marzo de 2026, con el cierre de los hubs del Golfo, la cancelación masiva de vuelos, la subida del petróleo y la avalancha de cancelaciones de Semana Santa, ha validado en tiempo real el análisis de este documento: exactamente los riesgos identificados, exactamente las vulnerabilidades señaladas, exactamente las respuestas propuestas. El protocolo de respuesta ante crisis geopolíticas incluido como anexo operativo demuestra la aplicabilidad práctica de la estrategia.

La conclusión: la dirección es correcta, la velocidad es el reto

Andalucía no necesita reinventarse. Necesita sistematizar lo que ya es: hacer visible, reservable y recomendable por IA lo que ya existe en el territorio; conectar con los mercados que proporcionarán el crecimiento de la próxima década; distribuir la oportunidad turística en el espacio y en el tiempo; proteger los activos que hacen posible el turismo; y formar a las personas que entregan la experiencia.

El viejo paradigma hizo de Andalucía un destino de 37,9 millones de turistas. El nuevo paradigma puede hacer de Andalucía un destino de experiencias memorables, bien distribuidas en el territorio y en el calendario, que generen más valor por visitante, más empleo de calidad, más retorno para las comunidades locales, y una marca-destino reconocida mundialmente por su capacidad de ofrecer lo que nadie más puede ofrecer: una inmersión en una cultura que se vive, no que se escenifica.

La ventana está abierta. La decisión de cruzarla —y la velocidad con la que se haga— determinará si Andalucía lidera la transición turística del Mediterráneo o la sigue.

Contexto y Punto de Partida: Andalucía Turística en 2025

Índice del capítulo

1.1.	España en el contexto turístico global: segunda potencia mundial	8
1.2.	El balance de 2025 en Andalucía: cifras de un año récord	10
1.2.1.	Magnitudes principales	10
1.2.2.	Análisis territorial: concentración y diversificación	11
1.2.3.	El dato detrás del dato: tendencias cualitativas	13
1.3.	El marco estratégico vigente: el Plan META 2027	13
1.3.1.	2.3.1 Logros y avances del modelo vigente	14
1.3.2.	2.3.2 Debilidades persistentes y nuevas urgencias	14
1.4.	Posicionamiento competitivo de Andalucía en el mapa turístico	19
1.4.1.	Activos estratégicos	19
1.4.2.	Posición competitiva relativa	20
1.4.3.	Mercados emisores: composición y potencial	21
1.5.	El punto de inflexión: por qué este documento es necesario ahora	21
1.5.1.	La paradoja del éxito	21
1.5.2.	Lo que el Plan META no podía prever	22
1.5.3.	Tres escenarios concretos de riesgo	23
1.5.4.	La ventana de oportunidad	23
1.5.5.	La vocación de este documento	24
1.6.	Cuadro resumen de indicadores clave (2025)	25
1.6.1.	Principales indicadores globales	25
1.6.2.	Principales indicadores provincializados	25

Resumen ejecutivo del capítulo

Andalucía cerró 2025 como el mejor año turístico de su historia. Los 37,9 millones de visitantes, los 26.938 millones de euros en ingresos directos (superando por primera vez los 30.000 millones de impacto económico total), las 57,1 millones de pernoctaciones hoteleras, los 482.000 empleos medios (con picos de 531.000) [1] y la mejor conectividad aérea registrada configuran un punto de partida sólido pero que no debe generar complacencia [46]. El crecimiento de los ingresos (+8,4%) duplica el crecimiento de las llegadas (+5,2%), confirmando una tendencia hacia un turismo de mayor valor añadido [1] [2]. La desestacionalización avanza como tendencia estructural, la temporalidad laboral se ha reducido del 41 % al 20 % desde 2019 [29], y la actividad turística se extiende ya a 775 municipios [1].

Sin embargo, este punto de partida favorable convive con debilidades estructurales que no solo persisten sino que, ante los vectores de cambio descritos en el Capítulo 2, adquieren una urgencia nueva. Las debilidades ya diagnosticadas en el Plan META 2027 [37] se agravan: la deficiente implantación tecnológica en el tejido de pymes turísticas se convierte en riesgo de exclusión algorítmica ante la irrupción de la IA; la dependencia del sol y playa se vuelve más vulnerable ante la aceleración climática; la brecha formativa del capital humano se amplía con las nuevas competencias que exige la IA; la concentración en Málaga genera presión turística creciente; y la oferta experiencial sigue desarticulada frente a una demanda que prioriza la autenticidad. A estas debilidades se suman urgencias no previstas: la invisibilidad ante los agentes de IA, la ausencia de estrategia para el mercado chino, la vulnerabilidad climática no integrada en la planificación, la gestión del sentimiento anti-turístico, y la competencia de destinos con inversión masiva.

El capítulo concluye con un análisis detallado de por qué este documento es necesario precisamente ahora: tres escenarios concretos de riesgo (exclusión algorítmica, verano extremo sin plan B, pérdida del turista chino) ilustran las consecuencias de la inacción, mientras que la convergencia de una posición de fortaleza, activos estratégicos únicos y tendencias globales favorables configura una ventana de oportunidad que no permanecerá abierta indefinidamente.

1.1. España en el contexto turístico global: segunda potencia mundial

Cualquier análisis del turismo andaluz debe enmarcarse en el contexto de España como potencia turística de primer orden. En 2025, España consolidó su posición como segunda potencia turística mundial tanto en llegadas internacionales (tras Francia) como en ingresos (tras Estados Unidos), según los datos del Instituto Nacional de Estadística [5] y el análisis de CaixaBank Research [4].

Las cifras del cierre de 2025 son elocuentes: 96,8 millones de turistas internacionales (un 3,2 % más que en 2024, nuevo máximo histórico) y un gasto acumulado de 134.712 millones de euros

Andalucía Turística 2025: De los Récords Históricos a la Estrategia de Valor

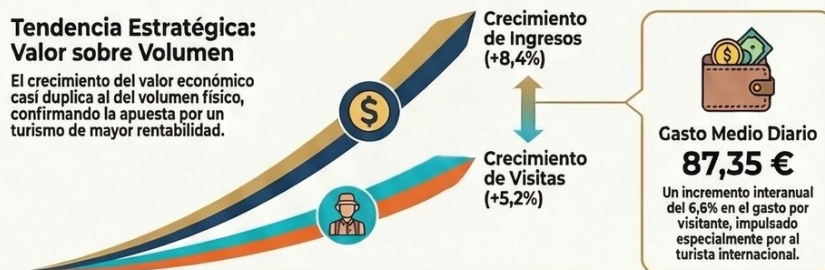
Andalucía ha corrido 2025 con indicadores históricos en volumen, impacto económico y empleo, consolidando una apuesta por el "valor sobre el volumen", pero enfrenta una "paradoja del éxito" y retos estructurales críticos.

Grandes Récords de 2025



Tendencia Estratégica: Valor sobre Volumen

El crecimiento del valor económico casi duplica al del volumen físico, confirmando la apuesta por un turismo de mayor rentabilidad.



Análisis Provincial: Volumen vs. Satisfacción

El liderazgo en volumen (Málaga) no siempre coincide con los niveles más altos de satisfacción (Jaén, Córdoba), sugiriendo potencial en el turismo de interior.



Retos Estratégicos y Escenarios de Riesgo



Riesgo de Exclusión Algorítmica (IA)

La falta de datos estructurados en las pymes turísticas puede hacer que el destino sea invisible para los nuevos agentes y asistentes de IA.



Vulnerabilidad Climática

El modelo de sol y playa enfrenta veranos extremos (olas de calor de 48°C) y estrés hídrico sin planes de contingencia integrados.

Escenario: Verano extremo sin "Plan B"
 - El riesgo de pérdida reputacional y económica si no se desestacionaliza la oferta hacia productos de interior y cultura para otras épocas del año.



El Mercado Chino: Una Oportunidad Pendiente

Ausencia de presencia en plataformas como Xiaohongshu o Deyin y falta de medios de pago compatibles (Alipay/WeChat Pay) para captar al turista de mayor gasto mundial.

NotebookLM

Andalucía Turística 2025

(un 6,8 % más), según datos del INE publicados por el Ministerio de Industria y Turismo [5]. El crecimiento del gasto supera significativamente al de las llegadas, consolidando una tendencia

que el sector identifica como clave: más valor por visitante. La aportación del turismo al PIB español se situó en el 12,6 % en términos directos (recuperando niveles prepandémicos) [5], con estimaciones de la Mesa del Turismo que elevan la contribución total, incluyendo efectos indirectos, hasta el 21 %. El PIB turístico creció un 2,7 % en 2025, moderándose frente al 6,0 % de 2024, lo que CaixaBank Research [4] interpreta como la entrada en una fase de crecimiento más sostenible tras el excepcional rebote pospandemia de 2022-2024. Las perspectivas para 2026-2027 apuntan a un crecimiento del PIB turístico del 2,5 %-2,7 % anual.

Por mercados emisores, Reino Unido lideró el gasto turístico en España con 23.650 millones de euros, seguido de Alemania (15.831 millones) y Francia (11.613 millones). Por comunidades autónomas, Cataluña encabezó el gasto total (24.807 millones), seguida de Canarias (24.431 millones) y Baleares (21.058 millones). Andalucía, con 20.076 millones de euros en ingresos internacionales, se posiciona como la cuarta comunidad en captación de gasto turístico internacional [5].

Un dato especialmente relevante del informe de CaixaBank Research [4]: Andalucía fue la comunidad autónoma en la que más creció la llegada de turistas extranjeros durante el verano de 2025, con 300.000 visitantes adicionales hasta alcanzar los 6,2 millones, situándose como la tercera región más visitada tras Baleares y Cataluña. Esto contrasta con la desaceleración de Cataluña, que recibió menos turistas internacionales en verano de 2025 que en 2024 o incluso que en 2019. El contraste entre la dinámica positiva de Andalucía y la desaceleración de otros destinos maduros sugiere que existe un efecto de redistribución de flujos que beneficia a la comunidad.

No obstante, el contexto competitivo presenta señales de alerta. La Mesa del Turismo [7] advierte sobre la creciente competencia en el Mediterráneo, donde destinos como Grecia, Turquía, Croacia, Montenegro y Albania ganan cuota de mercado con una combinación de precios competitivos y renovación de oferta. A escala global, Arabia Saudí proyecta alcanzar los 200 millones de turistas para 2040 y compite directamente por el turista europeo y asiático de alto valor. Los retos identificados para el sector español son la necesidad de equilibrio entre residentes y visitantes en destinos maduros, el reconocimiento social de las profesiones turísticas, y la retención de talento.

1.2. El balance de 2025 en Andalucía: cifras de un año récord

1.2.1. Magnitudes principales

Andalucía cerró 2025 con resultados que la Junta de Andalucía califica como históricos. El cuadro de indicadores principales permite dimensionar la magnitud del sector:

Visitantes y demanda. 37,9 millones de turistas visitaron Andalucía en 2025, un 5,2 % más que en 2024. Se registraron 57,1 millones de pernoctaciones hoteleras, la cifra más alta de toda

la serie histórica [1]. El turismo internacional creció un 6,6 %, por encima de la media nacional del 3,2 % [5], lo que evidencia una ganancia de cuota dentro del conjunto de España. El mercado nacional creció cerca del 5 %, consolidando a Andalucía como primer destino turístico de los españoles [1], con una cuota del 21 % en alojamiento hotelero. La distribución por origen de los turistas en el segundo trimestre de 2025 fue: 29 % andaluces, 31,2 % del resto de España, 29,3 % de la UE (excluida España) y 10,5 % del resto del mundo [5].

Ingresos y gasto. Los ingresos turísticos alcanzaron 26.938 millones de euros, con un incremento del 8,4 % nominal y del 3,8 % real (descontada la inflación) [1]. Por primera vez se superaron los 30.000 millones de euros de impacto económico total, incluyendo efectos indirectos y multiplicadores. Los ingresos del turismo internacional ascendieron a 20.076 millones de euros, un 8,8 % más que en 2024, lo que supone que el 74,5 % de los ingresos turísticos directos procede del mercado internacional. El gasto medio diario de los visitantes se situó en 87,35 euros (+6,8 % interanual), el gasto medio por estancia en 542 euros, y la estancia media en 6,2 días. El diferencial de gasto según procedencia es significativo: los turistas del resto del mundo gastaron 109,46 euros diarios de media frente a los 74,84 euros de los turistas andaluces.

Empleo. El turismo generó una media anual de 482.000 empleos, con picos de hasta 531.000 en el tercer trimestre, superando por primera vez el umbral del medio millón de trabajadores [29]. El crecimiento interanual del empleo turístico fue del 10,1 %, la segunda mayor tasa de toda la serie histórica, y el turismo generó el 43 % de todo el empleo creado en Andalucía durante el año. La calidad del empleo mejoró significativamente: la tasa de temporalidad se redujo del 41 % en 2019 al 20 % en 2025, consolidando al turismo como un motor de empleo más estable y profesionalizado.

Conectividad aérea. Los aeropuertos andaluces registraron 19,6 millones de pasajeros (+6,3 %) y 139.265 vuelos (+5,8 %) [46], la mejor conectividad aérea de la historia de la comunidad. Los visitantes internacionales representaron casi el 72 % del total de pasajeros.

Satisfacción del visitante. Los turistas otorgaron a Andalucía una valoración media de 9,0 sobre 10 en el segundo trimestre y 8,9 en el tercero [2], niveles excepcionalmente altos que evidencian una experiencia de calidad percibida. Las motivaciones principales fueron: vacaciones y ocio (83,5 %-86,3 %), visitas a familiares y amigos (10,4 %-10,7 %), trabajo y negocios (2,1 %-2,3 %) y otras motivaciones (3,6 %-5,3 %).

1.2.2. Análisis territorial: concentración y diversificación

El análisis por provincias ([1] y [3]) revela tanto la fortaleza del modelo como sus asimetrías:

Málaga se mantiene como el motor turístico indiscutible, con 10,7 millones de turistas (28,2 % del total, un 7,6 % más), un gasto medio diario de 91,50 euros (+9,7 %) y una estancia media de 6,5 días. Sin embargo, la concentración turística en esta provincia plantea riesgos de saturación y genera una dependencia territorial que el modelo debería ir corrigiendo. Además, pese a su liderazgo en volumen, Málaga ocupa el sexto puesto en satisfacción del visitante (8,9), por debajo de provincias con menos turistas.

El turismo en la economía andaluza (2025)



Fuente: Junta de Andalucía, IECA. Variación interanual respecto a 2024.

Principales cifras turismo de Andalucía en 2025

Cádiz consolidó su segunda posición con 6,6 millones de visitantes (+5,1 %) y el gasto medio diario más alto de Andalucía (93,80 euros), combinando turismo costero, cultural, gastronómico y de naturaleza. Su valoración (9,1) refleja un modelo equilibrado entre volumen y calidad.

Sevilla recibió 5,9 millones de turistas (+6,3 %) con una estancia media más corta (3,2 días) típica del turismo urbano-cultural, pero con una valoración de 9,2, la segunda más alta. Este patrón de estancia corta pero alta satisfacción sugiere potencial de extensión si se logra articular la oferta provincial más allá de la capital.

Granada alcanzó 4,8 millones de turistas (+4,9 %) con una estancia media en crecimiento (4,1 días, +6,9 %), indicando una capacidad creciente de retención del visitante. La valoración fue de 9,1, reflejo de una oferta cultural y paisajística de primer nivel.

Huelva registró 3,6 millones de visitantes (+2,1 %) con la estancia media más prolongada de la región después de Cádiz (5,9 días, +7,4 %), aunque con el gasto medio diario más bajo (63,30 euros), lo que indica un perfil de turista con menor poder adquisitivo pero alta fidelidad. La valoración más baja (8,4) señala un margen significativo de mejora.

Almería fue la única provincia con descenso en visitantes (2,6 millones, -1,0 %), aunque el gasto medio diario creció de forma destacada (+8,3 %) hasta los 74,30 euros. El dato negativo en volumen debe contextualizarse con el positivo en valor.

Córdoba recibió 2,1 millones de turistas (+3,8 %) con el segundo gasto medio diario más alto (90,40 euros) pero la estancia media más baja de toda Andalucía (2,6 días, con un descenso del 9,1 %). Este patrón de visita de tránsito con alto gasto diario pero baja estancia es característico del turismo de excursionismo urbano que no logra convertirse en estancia prolongada.

Jaén, pese a ser la provincia con menor volumen (1,2 millones de turistas), mostró un crecimiento destacado (+6,7 %) y los indicadores cualitativos más positivos de toda la comunidad: el gasto medio diario más alto (90,70 euros), la mayor tasa de crecimiento de la estancia media (+10,1 %)

y la satisfacción más elevada (9,4 sobre 10). Jaén representa el modelo de turismo de interior de alto valor y baja densidad que más potencial de crecimiento ofrece.

La expansión territorial es un dato positivo clave: 775 municipios andaluces recibieron turistas en 2025, y 49 localidades incorporaron por primera vez turismo internacional. Andalucía lideró también las visitas a los Pueblos Más Bonitos de España con más de 8 millones de visitantes a sus 19 municipios pertenecientes a la asociación, el 20,3 % del total nacional.

1.2.3. El dato detrás del dato: tendencias cualitativas

Más allá de las cifras agregadas, el balance de 2025 revela tendencias cualitativas que condicionan el análisis estratégico:

El crecimiento del valor supera al del volumen. Los ingresos crecieron un 8,4 % frente al 5,2 % de los visitantes [1] . El gasto medio diario creció un 6,8 %. Esta dinámica —más valor por turista— es exactamente la dirección que la estrategia turística andaluza ha priorizado y debe mantenerse como principio rector.

La desestacionalización avanza pero no se completa. El reparto de la actividad a lo largo del año se consolidó como tendencia estructural, pero la concentración estival sigue siendo relevante (el tercer trimestre concentró 13,8 millones de turistas, el 36 % del total anual, con picos de 531.000 empleos frente a una media de 482.000) [1] .

El turismo internacional crece más rápido que el nacional. El 6,6 % de crecimiento internacional frente al 5 % nacional indica una internacionalización creciente, que es positiva para la captación de valor (mayor gasto por turista) pero que también genera una mayor exposición a los riesgos geopolíticos y de conectividad analizados en el Capítulo 2.

El turista de interior gasta más y valora más, pero es mucho menos. Las provincias de interior (Jaén, Córdoba) muestran los mejores indicadores cualitativos (gasto diario, satisfacción) pero los menores en volumen [1], lo que indica un potencial significativo de crecimiento si se resuelven las barreras de conectividad y visibilidad.

El alojamiento no hotelero gana peso. Aproximadamente el 32-33 % de los turistas se aloja en apartamentos, pisos o chalets [1], una proporción significativa que refleja tanto el auge de las plataformas de alquiler vacacional como la demanda de formas de alojamiento más flexibles y experienciales. Esta tendencia tiene implicaciones regulatorias y de gestión de la presión turística que se analizan en el Capítulo 6.

1.3. El marco estratégico vigente: el Plan META 2027

El instrumento de planificación turística vigente en Andalucía es el Plan General de Turismo Sostenible de Andalucía 2021-2024, alineado con la Estrategia de Turismo Sostenible de An-

dalucía META 2027 [37]. Este plan fue diseñado en un contexto marcado por la recuperación pospandemia y articula la política turística en torno a siete ideas fuerza: un nuevo modelo de gestión turística basado en la cogobernanza, la sostenibilidad como principio transversal, el conocimiento y el empleo de calidad como prioridades, la innovación tecnológica como palanca de competitividad, el marketing inteligente y la promoción quirúrgica, la desestacionalización y la descentralización territorial, y la superación del modelo post-COVID.

1.3.1. 2.3.1 Logros y avances del modelo vigente

El balance de 2025 ([1]) permite identificar áreas donde la estrategia vigente ha producido resultados positivos:

La reducción de la temporalidad laboral del 41 % al 20 % entre 2019 y 2025 es un logro estructural de primer orden que sitúa al turismo andaluz a la vanguardia de la calidad del empleo turístico en España. El empleo turístico no solo es mayor sino más estable [29], lo que mejora la profesionalización del sector y la calidad de vida de los trabajadores.

La diversificación territorial hacia 775 municipios [3], con 49 nuevas incorporaciones internacionales, demuestra que la estrategia de descentralización está produciendo resultados concretos. El turismo deja de ser un fenómeno exclusivamente costero y urbano para extenderse al interior de forma incipiente pero mensurable.

El crecimiento del valor por encima del volumen, con un incremento de ingresos que casi duplica el de visitantes, confirma la viabilidad de un modelo que prioriza la rentabilidad sobre la masificación.

La conectividad aérea récord (19,6 millones de pasajeros, 139.265 vuelos - [46]) evidencia una capacidad de atracción de rutas que refuerza la accesibilidad del destino.

La Ley del Turismo Sostenible de Andalucía ([34]) proporciona un marco normativo que, si bien perfectible, establece las bases jurídicas para una gestión más ordenada del crecimiento turístico.

1.3.2. 2.3.2 Debilidades persistentes y nuevas urgencias

Sin embargo, el propio diagnóstico del Plan META 2027 [37] identificaba una serie de problemas y necesidades que, tres años después, no solo persisten sino que, ante los vectores de cambio global descritos en el Capítulo 2, adquieren mayor urgencia. Lo que en 2021 eran debilidades a corregir gradualmente se han convertido, en el contexto de 2026, en vulnerabilidades que podrían comprometer la competitividad del destino si no se abordan con decisión y celeridad. A las debilidades ya diagnosticadas se suman nuevas urgencias que el plan vigente no podía anticipar.

1.3.2.1. Debilidades ya diagnosticadas que se agravan

Deficiente implantación tecnológica en el tejido empresarial. El tejido turístico andaluz está dominado por pymes y micropymes: pequeños hoteles familiares, restaurantes independientes, casas rurales, empresas de actividades con plantillas reducidas, agencias receptivas locales. Este tejido, que constituye la columna vertebral del empleo y la autenticidad turística andaluza, mantiene una brecha digital significativa respecto a las grandes cadenas y plataformas internacionales.

Si antes de la irrupción de la IA generativa esto era un problema de competitividad relativa, ahora adquiere una dimensión potencialmente existencial. La transformación es múltiple y simultánea. En la distribución, se proyecta que el 76 % de las reservas turísticas se realizarán a través de canales online para 2030; las pymes sin presencia digital optimizada perderán progresivamente acceso al mercado. En la visibilidad, los agentes de IA están sustituyendo a los buscadores tradicionales como primer punto de contacto del viajero; un negocio turístico que no ofrezca datos estructurados y actualizados para estos agentes simplemente no aparecerá en las recomendaciones que reciben millones de viajeros potenciales. En la gestión operativa, las herramientas de revenue management dinámico basadas en IA permiten a las cadenas hoteleras internacionales optimizar sus precios en tiempo real, capturando la demanda de forma mucho más eficiente que un hotelero que fija tarifas manualmente por temporada. En la personalización, el 58 % de los viajeros activos ya utiliza herramientas de IA para planificar sus viajes; esperan interacciones personalizadas que la mayoría de pymes turísticas andaluzas no están en condiciones de ofrecer.

El riesgo concreto es la creación de un sector turístico a dos velocidades: grandes cadenas y plataformas con capacidad tecnológica plena, y un tejido de pymes progresivamente marginado de los circuitos de distribución digital. Este escenario es incompatible con el modelo turístico andaluz, que basa su diferenciación en la autenticidad y la diversidad de una oferta atomizada.

Dependencia del modelo de sol y playa. Pese a los avances en diversificación, el modelo costero de sol y playa sigue siendo el principal motor del turismo en las provincias de Málaga, Huelva, Almería y parte de Cádiz y Granada. Málaga, con 10,7 millones de turistas y una estancia media de 6,5 días, debe una parte sustancial de su volumen al turismo de playa, especialmente en los meses estivales. Huelva, con la estancia media más prolongada (5,9 días) pero el gasto diario más bajo (63,30 euros) y la satisfacción más baja (8,4), representa el perfil más puro de dependencia del sol y playa de bajo valor.

La vulnerabilidad de este modelo se multiplica ante tres vectores simultáneos. El cambio climático (Vector 5) convierte los veranos mediterráneos en experiencias cada vez más extremas: olas de calor de 45°C en el interior, estrés hídrico que ya ha provocado restricciones de agua en municipios turísticos, erosión costera que amenaza infraestructuras litorales, y una frecuencia creciente de fenómenos meteorológicos extremos (las DANAs recientes son un recordatorio contundente). La competencia de destinos septentrionales que ganan atractivo a medida que el Mediterráneo se recalienta (costas del Báltico, Bretaña, Normandía, destinos atlánticos)

erosionará la ventaja climática tradicional de Andalucía en los meses de julio y agosto. Y la transformación del paradigma turístico hacia experiencias auténticas e inmersivas (Vector 9) reduce el atractivo relativo del modelo pasivo de "sol, playa y hotel" frente a propuestas que conectan con la cultura, la gastronomía y el territorio.

La diversificación hacia productos de interior, cultura, gastronomía, bienestar y naturaleza no es solo una estrategia de crecimiento: es una necesidad de supervivencia a medio plazo del modelo turístico andaluz.

Brecha formativa del capital humano. La distancia entre la formación disponible y las necesidades del mercado laboral turístico, ya señalada en el Plan META [37], se agrava exponencialmente con los cambios en curso. El sector turístico del futuro necesitará profesionales con un perfil radicalmente diferente al actual: competencias digitales avanzadas (manejo de herramientas de IA, análisis de datos, marketing digital, gestión de plataformas), capacidad de diseñar y gestionar experiencias personalizadas (no solo prestar servicios estandarizados), dominio de idiomas más allá del inglés básico (el mandarín se convierte en un activo estratégico ante la recuperación del turismo chino), conocimiento de protocolos culturales de mercados emergentes (especialmente chino y árabe), y capacidades de comunicación y storytelling para transmitir la autenticidad del destino en un entorno digital.

Simultáneamente, la IA automatizará las funciones turísticas de menor valor (gestión de reservas, atención telefónica estandarizada, procesamiento de datos, marketing de contenidos básico), lo que obliga a reorientar la formación hacia las competencias que la IA no puede replicar: empatía, creatividad, resolución de problemas complejos, conocimiento contextual profundo, hospitalidad auténtica. El riesgo de un desajuste masivo entre la oferta formativa actual y las necesidades futuras del sector es real y creciente. La OCDE advierte que los programas de formación continua y recualificación están estancados o en retroceso en muchos países europeos, precisamente cuando más se necesitan.

En Andalucía, donde el turismo emplea a 482.000 personas y generó el 43 % de todo el empleo creado en 2025, la gestión de esta transición formativa no es solo una cuestión sectorial: es una cuestión de cohesión social. Un programa ambicioso de formación y recualificación del capital humano turístico, con especial atención a los trabajadores de las pymes, debe ser una prioridad estratégica de primer orden. En este contexto, el Hotel Escuela de Archidona, perteneciente a la Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía (EPGTDA), puede desempeñar un papel vertebrador como centro piloto de la formación en las nuevas competencias del sector: un espacio donde ensayar y validar los programas de capacitación en inteligencia artificial aplicada, diseño de experiencias, competencia lingüístico-cultural y hospitalidad profunda, antes de extenderlos al conjunto del territorio.

Concentración territorial y presión turística. La provincia de Málaga concentra el 28 % de todos los turistas que visitan Andalucía (10,7 millones), con una presión particularmente intensa sobre la capital y los municipios costeros de la Costa del Sol. Si bien esto refleja la fortaleza de un destino consolidado con excelente conectividad aérea, genera dinámicas preocupantes: encarecimiento de la vivienda (que expulsa a residentes de los centros urbanos), saturación de

infraestructuras y servicios públicos en temporada alta, degradación de la experiencia turística por masificación, y una creciente tensión social entre residentes y visitantes que se aborda en profundidad en el Capítulo 6.

El contraste con las provincias de interior es revelador. Jaén, con indicadores cualitativos superiores a Málaga en todas las dimensiones (mayor gasto diario, mayor satisfacción, mayor crecimiento de la estancia), recibe 9 veces menos turistas. Córdoba, con una valoración de 9,2 frente al 8,9 de Málaga, recibe 5 veces menos. Esta desproporción entre recursos turísticos y captación real indica un problema de articulación, conectividad y visibilidad, no de atractivo intrínseco. Las provincias de interior y las zonas rurales necesitan inversión específica en conectividad (transporte, digital), en articulación de productos turísticos comercializables, y en visibilidad en los canales de distribución. Además, una mayor capacidad digital y mejor conectividad en el interior abre una oportunidad adicional: la captación de nómadas digitales y nuevos profesionales remotos que buscan estancias largas en entornos auténticos y no masificados. Este perfil de viajero —que combina trabajo y experiencia vital, gasta de forma sostenida durante semanas o meses, y contribuye a la economía local fuera de temporada alta— encaja perfectamente con la oferta potencial de los municipios del interior andaluz y puede convertirse en un vector de desestacionalización y fijación de población.

Insuficiente articulación de la oferta experiencial. Andalucía posee una densidad de recursos de autenticidad (patrimonio cultural, gastronomía, naturaleza, tradiciones vivas, hospitalidad) que pocos destinos del mundo pueden igualar. Sin embargo, estos recursos no están suficientemente articulados en productos turísticos experienciales que sean simultáneamente accesibles, reservables y comunicables al nivel que demanda el mercado actual.

El problema tiene varias dimensiones. En la comercialización, la mayoría de experiencias auténticas andaluzas (una visita a una almazara, un taller de flamenco en una peña, una ruta por los pueblos blancos con un guía local, una cata de vinos de Jerez con el enólogo) no están disponibles en las plataformas donde los turistas buscan y reservan. En la comunicación, la narrativa turística de Andalucía sigue dominada por los iconos clásicos (Alhambra, Giralda, playas) sin desarrollar suficientemente las historias de inmersión cultural, gastronomía, naturaleza y vida local que demandan los turistas contemporáneos. En el diseño de producto, falta una capa de diseño experiencial profesionalizado que transforme los recursos brutos en experiencias memorables y comercializables sin comprometer su autenticidad. Los datos de Arival son elocuentes: los viajeros reservan ya 4,7 experiencias por viaje (frente a 2,7 en 2019) y los viajeros de alto poder adquisitivo generan el 46 % del gasto total en experiencias; Andalucía no puede permitirse que este gasto se dirija a otros destinos por falta de oferta articulada.

Gobernanza fragmentada y déficit de datos en tiempo real. La multiplicidad de actores institucionales (comunidad autónoma, diputaciones, ayuntamientos, mancomunidades, patronatos provinciales, asociaciones sectoriales) genera una fragmentación en la gestión del destino que dificulta la implementación de estrategias coordinadas. Esta fragmentación es especialmente problemática en cuestiones transversales como la gestión de la presión turística (donde cada municipio actúa de forma independiente), la regulación del alojamiento vacacional (con norma-

tivas dispares), la inversión en infraestructuras de movilidad (con competencias repartidas entre múltiples administraciones), o la promoción internacional (donde la multiplicidad de marcas y mensajes diluye el posicionamiento del destino).

A esta fragmentación institucional se suma un déficit significativo en sistemas de información y datos en tiempo real. La gestión turística del futuro exige capacidad de monitorización continua: flujos de visitantes en tiempo real, niveles de ocupación, impacto en servicios públicos, satisfacción del visitante, indicadores ambientales. Andalucía carece de un sistema integrado de inteligencia turística que permita la toma de decisiones basada en datos actualizados, lo que limita la capacidad de respuesta ante cambios rápidos en la demanda o ante situaciones de crisis. La construcción de una plataforma de datos interoperable —que integre las fuentes de la Junta, los ayuntamientos, el sector privado y los organismos estadísticos— es un prerrequisito para la gestión inteligente del destino y para la estrategia de IA-readiness que se desarrolla en los capítulos 8 y 9.

1.3.2.2. Nuevas urgencias no previstas en el Plan META

Invisibilidad ante los agentes de IA. La irrupción de los asistentes de IA como intermediarios entre el viajero y el destino (Vector 1) genera una nueva forma de exclusión: la invisibilidad algorítmica. Un destino puede tener los mejores recursos turísticos del mundo, pero si sus datos no están estructurados, actualizados y accesibles para los agentes de IA que cada vez más viajeros utilizan para planificar sus viajes, simplemente no será recomendado. Andalucía no cuenta actualmente con una estrategia de "IA-readiness" que garantice la presencia y correcta representación de su oferta turística en los ecosistemas de IA. Esta urgencia no existía cuando se diseñó el Plan META [37] y hoy es una de las prioridades más inmediatas.

Ausencia de estrategia para el mercado chino. El mercado emisor chino, que se proyecta en 175 millones de viajes internacionales y 280.000 millones de dólares de gasto para 2026 (Vector 3), requiere una estrategia integral y específica que Andalucía no tiene desarrollada: presencia en plataformas digitales chinas (Xiaohongshu, Douyin, Ctrip), adaptación de medios de pago (Alipay, WeChat Pay), formación del personal en contacto en protocolo cultural chino, desarrollo de productos turísticos culturalmente relevantes (la conexión Al-Andalus/Ruta de la Seda es un activo infrautilizado), y coordinación con las autoridades competentes para facilitar la tramitación de visados Schengen. El turista chino gasta más por noche que cualquier otro mercado emisor del mundo, incluyendo el estadounidense y el alemán; no tener una estrategia para este mercado es una omisión estratégica que debe corregirse.

Vulnerabilidad hídrica y climática no integrada en la planificación turística. Andalucía ha experimentado en los últimos años episodios de sequía severa que han afectado a municipios turísticos, DANAs destructivas en el levante español, e incendios forestales de creciente magnitud. Sin embargo, la planificación turística no ha integrado todavía de forma sistemática la variable climática como condicionante estructural. No existen planes de contingencia turística ante sequías prolongadas, protocolos de gestión turística ante eventos climáticos extremos, ni estrategias de adaptación del calendario turístico a la nueva realidad climática (extensión de

la temporada a primavera y otoño como períodos óptimos, reducción de la dependencia del verano). La integración de la resiliencia climática en la estrategia turística es una urgencia que el Plan META apenas esboza.

Gestión del sentimiento anti-turístico. El crecimiento sostenido del turismo en los últimos años ha generado, en determinados destinos andaluces (especialmente en las ciudades de Málaga, Sevilla y Granada), un sentimiento creciente de rechazo al turismo por parte de la población residente. Este fenómeno, que se analiza en profundidad en el Capítulo 6, no estaba presente con la intensidad actual cuando se diseñó el Plan META. La turismofobia, la presión sobre el mercado de la vivienda, la percepción de que el turismo beneficia a unos pocos mientras perjudica a muchos, y la tensión entre el uso turístico y residencial del espacio urbano son cuestiones que exigen una respuesta estratégica que vaya más allá de las medidas cosméticas.

Competencia de destinos con inversión masiva. La irrupción de los petro-estados como competidores turísticos directos (Arabia Saudí, EAU, Qatar) con inversiones de decenas de miles de millones de euros en infraestructura turística, y el crecimiento de destinos emergentes del Mediterráneo oriental con precios más competitivos, configuran un panorama competitivo significativamente más exigente que el que existía cuando se diseñó el Plan META. Andalucía no puede competir en volumen de inversión con Arabia Saudí, pero puede —y debe— competir en lo que estos destinos no pueden comprar: autenticidad, historia viva, cultura genuina y conexión humana real.

1.4. Posicionamiento competitivo de Andalucía en el mapa turístico

1.4.1. Activos estratégicos

Andalucía cuenta con un conjunto de activos turísticos que configuran una propuesta de valor difícilmente replicable:

Patrimonio cultural de superposición de civilizaciones. Cuatro sitios declarados Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO (Alhambra y Generalife, Mezquita de Córdoba, Catedral-Giralda-Alcázar de Sevilla, Dólmenes de Antequera), junto con un patrimonio arqueológico, arquitectónico y artístico que abarca desde la prehistoria hasta la contemporaneidad, pasando por las civilizaciones fenicia, romana, visigoda, islámica, judía y cristiana. La Alhambra es el monumento más visitado de España y uno de los más visitados de Europa.

Cultura viva y diferenciada. El flamenco (Patrimonio Inmaterial de la Humanidad), la Semana Santa, las ferias, las romerías, los carnavales, la tradición ecuestre, las tradiciones artesanales y la vida social de plaza y calle configuran una cultura viva que se practica cotidianamente, no una escenificación para turistas.

Diversidad paisajística. En 87.268 km² (la mayor comunidad autónoma de España) se concentra una diversidad geográfica extraordinaria: más de 900 kilómetros de costa (Atlántica y Mediterránea), sistemas montañosos (Sierra Nevada, con la cota más alta de la Península Ibérica), desiertos (Tabernas), dehesas, campiñas, marismas (Doñana), espacios naturales protegidos (el 30 % del territorio está protegido) y paisajes agrarios singulares (olivar, viñedo, arrozal).

Gastronomía de primer nivel. Mayor productor mundial de aceite de oliva, vinos del Marco de Jerez (patrimonio enológico único), ibéricos de Jabugo y Los Pedroches, pescados y mariscos de las costas gaditana y onubense, una red creciente de restaurantes de alta cocina, y una cultura de tapas y mercados de abastos que constituyen experiencias gastronómicas accesibles e inmersivas.

Clima privilegiado. Más de 3.000 horas de sol al año, temperaturas suaves en invierno y primavera, y una diversidad climática interna (desde el subtropical de la Costa Tropical al continental del interior de Jaén) que permite actividad turística durante todo el año, siempre que se gestione adecuadamente la creciente intensidad del calor estival.

Hospitalidad y factor humano. Un carácter social abierto, comunicativo y hospitalario que los propios turistas reconocen en las encuestas de satisfacción (9,0 sobre 10) y que, en un contexto de creciente automatización, se convierte en un activo diferencial.

Posición geoestratégica. Puerta de Europa desde África, cruce entre Atlántico y Mediterráneo, proximidad a los principales mercados emisores europeos (2-3 horas de vuelo), y pertenencia al espacio Schengen que facilita la movilidad. En un contexto de regionalización de los flujos turísticos, esta posición adquiere mayor valor.

1.4.2. Posición competitiva relativa

Dentro del Mediterráneo occidental, Andalucía presenta ventajas competitivas claras en relación calidad-experiencia-precio. Con un gasto medio diario de 87,35 euros, ofrece una experiencia turística de alta calidad a precios significativamente inferiores a los de la Costa Azul francesa, la Toscana italiana, las islas griegas premium o los destinos del Golfo Pérsico. Esta posición es particularmente relevante en un contexto de búsqueda creciente de "value for money" por parte de los viajeros.

Frente a los destinos emergentes del Mediterráneo oriental (Turquía, Croacia, Montenegro, Albania), Andalucía compite con una oferta cultural, gastronómica y patrimonial muy superior, una infraestructura turística más desarrollada y una percepción de seguridad más consolidada, aunque estos competidores presionan en el segmento de precio.

Frente a los destinos españoles competidores (Baleares, Canarias, Cataluña, Comunidad Valenciana), Andalucía se diferencia por la amplitud y diversidad de su oferta (no es un destino monoproducción), la posibilidad de combinar costa e interior en un mismo viaje, la riqueza cultural y patrimonial, y una relación calidad-precio favorable. La dinámica de 2025 —con Andalucía ganando cuota mientras Cataluña pierde impulso— sugiere que el destino está capitalizando

estas ventajas.

1.4.3. Mercados emisores: composición y potencial

El turismo andaluz presenta una distribución por mercados emisores que refleja tanto fortalezas consolidadas como oportunidades de diversificación. Los principales mercados europeos (Reino Unido, Alemania, Francia, países nórdicos) constituyen el grueso del turismo internacional. El mercado nacional (español) representa aproximadamente el 60 % del total de turistas, proporcionando una base estable pero de menor gasto medio.

Los mercados de alto potencial de crecimiento incluyen Estados Unidos (que paradójicamente puede verse beneficiado en Andalucía por la reconfiguración de flujos derivada de las tensiones internas norteamericanas), China (con un mercado emisor que se proyecta en 175 millones de viajes y 280.000 millones de dólares de gasto para 2026), y los países del Golfo Pérsico y Asia emergente. La cuota actual de estos mercados en Andalucía es muy pequeña respecto a su potencial, lo que indica un margen de crecimiento significativo si se desarrollan estrategias específicas de captación.

1.5. El punto de inflexión: por qué este documento es necesario ahora

1.5.1. La paradoja del éxito

El balance de 2025 presenta, paradójicamente, el mejor y el peor momento para la autocomplacencia. Es el mejor momento porque las cifras son excepcionales: récords históricos en visitantes, ingresos, empleo, conectividad y satisfacción. Cada indicador parece confirmar que el modelo funciona y que basta con seguir haciendo más de lo mismo. Es el peor momento porque los nueve vectores de cambio global analizados en el Capítulo 2 están a punto de transformar el tablero sobre el que se han conseguido estos resultados. Y la historia del turismo demuestra que los destinos más vulnerables son, precisamente, aquellos que se dejan atrapar por la inercia de sus propios éxitos.

El ejemplo de Cataluña es instructivo y cercano. Durante dos décadas fue el destino turístico español por antonomasia. En 2025, mientras Andalucía crecía un 6,6 % en turismo internacional, Cataluña registró un descenso en sus principales mercados emisores y un crecimiento del gasto medio muy inferior al de otras comunidades. El gasto medio por turista en Cataluña apenas creció un 6,5 % respecto a 2019, frente al 27,5 % de media nacional. La pérdida de dinamismo de un destino que parecía inamovible demuestra que ninguna posición competitiva está garantizada a perpetuidad.

1.5.2. Lo que el Plan META no podía prever

El Plan META 2027 [37], diseñado en un contexto marcado por la recuperación pospandémica, fue un instrumento valioso y necesario para su momento. Sus siete ideas fuerza siguen siendo válidas como principios generales. Sin embargo, entre 2021 y 2026 se han producido transformaciones de tal magnitud que las premisas sobre las que se construyó el plan se han alterado sustancialmente:

La IA generativa no existía operativamente. Cuando se diseñó el Plan META, ChatGPT no se había lanzado todavía. Hoy, la IA generativa influye en decisiones de reserva por valor de 350.000 millones de dólares y el 58 % de los viajeros activos la utiliza para planificar sus viajes. McKinsey estima que el 30 % de las horas de trabajo serán automatizables para 2030, con 12 millones de transiciones ocupacionales en Europa (el doble del ritmo prepandemia). Las implicaciones para el sector turístico —desde la redistribución del empleo hasta la desintermediación radical de la distribución— exigen estrategias específicas que el plan vigente no podía contemplar.

El mapa geopolítico se ha reconfigurado. La guerra en Ucrania, las tensiones comerciales entre bloques, la fragmentación del orden internacional en esferas de influencia, el repliegue proteccionista de Estados Unidos, la política de visados como herramienta diplomática, y la irrupción de los petro-estados como competidores turísticos directos configuran un escenario de incertidumbre geopolítica sin precedentes en la era del turismo de masas. Los flujos turísticos se regionalizan, se politizan y se vuelven más volátiles. Un conflicto diplomático entre China y un destino competidor (el caso China-Japón, con un descenso del 50 % en los flujos previstos para 2026) puede redirigir millones de visitantes de alto valor hacia Europa —pero solo si existen las infraestructuras, los servicios y la visibilidad para captarlos.

El cambio climático ha acelerado. Los últimos años han batido récords de temperatura global consecutivamente. En el Mediterráneo, los veranos de 2023, 2024 y 2025 han registrado olas de calor extremas, sequías severas que han afectado al suministro de agua en municipios turísticos, episodios de DANA devastadores y temporadas de incendios cada vez más prolongadas. La ventana temporal para adaptar el modelo turístico a la nueva realidad climática se estrecha.

El comportamiento del turista ha mutado. La pandemia aceleró tendencias que ya estaban en gestación pero que ahora se han consolidado: la priorización de la experiencia sobre el destino, la búsqueda de autenticidad, la planificación flexible y de corta antelación, la hiperconectividad digital, la sensibilidad ambiental y social, y la disposición a pagar más por experiencias transformadoras y menos por servicios estandarizados. El turista de 2026 no es el turista de 2021 para el que se diseñó el Plan META.

El mercado emisor chino se ha reactivado. La reapertura de China al turismo emisor, con una proyección de 175 millones de viajes y 280.000 millones de dólares de gasto para 2026, configura la mayor oportunidad de captación de valor de la próxima década. Pero los destinos que no estén preparados —con infraestructura digital china, medios de pago compatibles, personal formado y producto culturalmente relevante— no captarán esos flujos. Arabia Saudí ya ha fijado como objetivo captar 5 millones de turistas chinos anuales para 2030, con inversiones

específicas de miles de millones. La ventana para posicionar Andalucía en el mapa mental del viajero chino se abre ahora: si no se aprovecha, otros destinos la cerrarán.

1.5.3. Tres escenarios concretos de riesgo

Para ilustrar la urgencia, conviene proyectar tres escenarios concretos que podrían materializarse en un horizonte de 3 a 5 años si no se actúa con anticipación:

Escenario 1: Exclusión algorítmica. Un viajero alemán de 35 años pregunta a su asistente de IA: "Recomiéndame un destino para una semana de vacaciones culturales y gastronómicas en el Mediterráneo, con experiencias auténticas reservables." Si los pequeños hoteles boutique de Úbeda, las almazaras del Valle de los Pedroches, los tablaos de Jerez o las rutas por la Alpujarra no tienen sus datos estructurados y disponibles para los agentes de IA, el sistema recomendará Creta, la Toscana o el Algarve —no porque sean mejores, sino porque están mejor representados en el ecosistema digital. Andalucía podría perder flujos de alto valor no por falta de oferta, sino por invisibilidad ante las herramientas que cada vez más viajeros utilizan como primer punto de contacto con el destino.

Escenario 2: Verano extremo sin plan B. Un verano con tres semanas consecutivas de temperaturas superiores a 44°C en el interior, restricciones de agua en municipios costeros por sequía severa, y una DANA que provoca inundaciones en una zona turística. Sin un protocolo de contingencia turística, sin una estrategia de comunicación de crisis, sin productos alternativos de interior ya articulados y comercializados, y sin una temporada de otoño e invierno suficientemente potente para compensar un verano truncado, el impacto económico podría medirse en miles de millones de euros y en una pérdida reputacional de difícil recuperación.

Escenario 3: El turista chino va a otro sitio. Arabia Saudí, Turquía y los Emiratos Árabes invierten miles de millones en captar al turista chino con productos específicos, medios de pago integrados, personal formado en mandarín y campañas masivas en Douyin y Xiaohongshu. Mientras tanto, Andalucía —que posee la narrativa de Al-Andalus y la Ruta de la Seda como activos culturales de enorme atractivo para el viajero chino— no tiene presencia significativa en plataformas digitales chinas, no acepta Alipay ni WeChat Pay de forma generalizada, y carece de guías turísticos formados en mandarín. El resultado: el turista chino de alto valor, que gasta más por noche que cualquier otro mercado emisor del mundo, viaja masivamente al Golfo Pérsico en lugar de al Mediterráneo. Los 280.000 millones de dólares de gasto turístico chino fluyen hacia los destinos que se prepararon, no hacia los que se limitaron a esperar.

1.5.4. La ventana de oportunidad

Frente a estos riesgos, Andalucía cuenta con una ventana de oportunidad que es real pero que no permanecerá abierta indefinidamente.

Parte desde una posición de fortaleza excepcional: récords históricos en todas las magnitudes turísticas, una dinámica de crecimiento superior a la de sus competidores directos dentro de

España, y un nivel de satisfacción del visitante (9,0/10) que confirma la calidad de la experiencia.

Dispone de activos estratégicos de primer orden que el dinero no puede comprar: una cultura viva, un patrimonio de superposición de civilizaciones, una gastronomía excepcional, una diversidad paisajística en 87.000 km², una hospitalidad reconocida por los propios visitantes, y una posición geoestratégica privilegiada en el cruce entre Europa, África, el Atlántico y el Mediterráneo.

Se beneficia de tendencias globales favorables: la regionalización de los flujos turísticos (que favorece a los destinos europeos frente a los lejanos), la creciente demanda de autenticidad y experiencias transformadoras (donde Andalucía tiene ventaja natural), la recuperación del turismo chino (donde la narrativa de Al-Andalus tiene un potencial único), y la bifurcación del mercado que premia tanto el lujo como la mejor relación calidad-precio (donde Andalucía puede posicionarse en ambos segmentos).

Pero los destinos competidores no están quietos. Arabia Saudí invierte decenas de miles de millones en el proyecto NEOM y la Visión 2030. Grecia, Turquía y Croacia renuevan sus ofertas y mejoran su conectividad. Portugal ha consolidado una marca-destino digital de referencia. Italia articula su oferta experiencial con creciente sofisticación. Los destinos que se anticipen a los cambios captarán las oportunidades. Los que reaccionen tarde sufrirán los costes de la adaptación forzosa: pérdida de cuota de mercado, obsolescencia de infraestructuras, descapitalización del talento, y erosión de la marca-destino.

1.5.5. La vocación de este documento

Este documento nace con una doble vocación. En primer lugar, ofrecer al ecosistema turístico andaluz —administraciones, empresas, asociaciones, profesionales, formadores— un diagnóstico riguroso y actualizado de los cambios globales que van a transformar el sector y de cómo afectan específicamente a Andalucía. En segundo lugar, proponer una hoja de ruta estratégica concreta, con acciones priorizadas, cronograma de implementación, indicadores de seguimiento y escenarios alternativos, que permita a Andalucía no solo adaptarse a los cambios sino liderarlos.

La ambición no es modesta: convertir las debilidades identificadas en este capítulo en fortalezas antes de que los vectores de cambio las conviertan en amenazas irreversibles. Transformar la brecha digital en liderazgo en IA-readiness. Convertir la dependencia del sol y playa en una oferta diversificada para las cuatro estaciones. Pasar de la ausencia de estrategia china a una posición de referencia para el turista chino en Europa. Articular la oferta experiencial desorganizada en un catálogo de experiencias auténticas reservables y comunicables. Y hacer de la gobernanza fragmentada un sistema de inteligencia turística coordinado y basado en datos.

El momento es ahora. No porque las cifras de 2025 sean malas —son las mejores de la historia— sino precisamente porque son tan buenas que proporcionan el margen de maniobra necesario para invertir en la transformación. Cuando las cifras empiecen a deteriorarse, si es que lo hacen, será demasiado tarde para empezar.

1.6. Cuadro resumen de indicadores clave (2025)

1.6.1. Principales indicadores globales

Indicador	Valor 2025	Variación interanual
Turistas totales	37,9 millones	+5,2 %
Ingresos turísticos directos	26.938 M€	+8,4 % (nominal) / +3,8 % (real)
Impacto económico total	>30.000 M€	Primera vez
Pernoctaciones hoteleras	57,1 millones	Máximo histórico
Empleo medio anual	482.000	+10,1 %
Empleo pico (T3)	531.000	>500.000 por primera vez
Turismo genera... del empleo creado	43 %	—
Tasa de temporalidad	20 %	Desde 41 % en 2019
Gasto medio diario	87,35 €	+6,8 %
Gasto medio por estancia	542 €	—
Estancia media	6,2 días	—
Turismo internacional (ingresos)	20.076 M€	+8,8 %
Crecimiento turismo internacional	+6,6 %	Por encima media nacional (3,2 %)
Cuota mercado hotelero nacional	21 %	Primer destino españoles
Pasajeros aeroportuarios	19,6 millones	+6,3 %
Vuelos	139.265	+5,8 %
Municipios con turismo	775	49 nuevos internacionales
Satisfacción del visitante	9,0 / 10	—

1.6.2. Principales indicadores provincializados

Provincia	Turistas (M)	Var.	Gasto diario (€)	Estancia (días)	Satisfacción
Málaga	10,7	+7,6 %	91,50	6,5	8,9
Cádiz	6,6	+5,1 %	93,80	6,6	9,1
Sevilla	5,9	+6,3 %	86,30	3,2	9,2
Granada	4,8	+4,9 %	89,90	4,1	9,1
Huelva	3,6	+2,1 %	63,30	5,9	8,4
Almería	2,6	-1,0 %	74,30	6,0	8,8
Córdoba	2,1	+3,8 %	90,40	2,6	9,2
Jaén	1,2	+6,7 %	90,70	2,7	9,4

Los Vectores del Cambio Global

Índice del capítulo

2.1.	Introducción: un cambio de paradigma, no una evolución gradual	29
2.2.	Vector 1: La irrupción de la Inteligencia Artificial en la vida cotidiana	31
2.2.1.	Descripción y estado actual	31
2.2.2.	Trayectoria previsible (2026-2032)	32
2.2.3.	Implicaciones para el turismo y para Andalucía	34
2.3.	Vector 2: La reconfiguración del liderazgo estadounidense y las alianzas occidentales	35
2.3.1.	Descripción y estado actual	35
2.3.2.	Trayectoria previsible (2026-2032)	35
2.3.3.	Implicaciones para el turismo	36
2.4.	Vector 3: El ascenso de China y la reconfiguración del orden mundial	36
2.4.1.	Descripción y estado actual	36
2.4.2.	Trayectoria previsible (2026-2032)	37
2.4.3.	Implicaciones para el turismo y para Andalucía	38
2.5.	Vector 4: La escalada de la tensión geopolítica mundial	39
2.5.1.	Descripción y estado actual	39
2.5.2.	Trayectoria previsible (2026-2032)	39
2.5.3.	Implicaciones para el turismo	40
2.6.	Vector 5: La aceleración del cambio climático	40
2.6.1.	Descripción y estado actual	40
2.6.2.	Trayectoria previsible (2026-2032)	41
2.6.3.	Implicaciones para el turismo	41
2.7.	Vector 6: La crisis demográfica y la transformación social europea	42
2.7.1.	Descripción y estado actual	42
2.7.2.	Trayectoria previsible (2026-2032)	42
2.7.3.	Implicaciones para el turismo	43
2.8.	Vector 7: La revolución en la movilidad y el transporte	43
2.8.1.	Descripción y estado actual	43
2.8.2.	Trayectoria previsible (2026-2032)	43
2.8.3.	Implicaciones para el turismo	44
2.9.	Vector 8: La transición energética y la transformación económica global	44
2.9.1.	Descripción y estado actual	44
2.9.2.	Trayectoria previsible (2026-2032)	45

2.9.3. Implicaciones para el turismo y para Andalucía	46
2.10. Vector 9: El nuevo paradigma del consumo experiencial y la búsqueda de autenticidad	47
2.10.1. Descripción y estado actual	47
2.10.2. Trayectoria previsible (2026-2032)	48
2.10.3. Implicaciones para el turismo y para Andalucía	50
2.11. Mapa de interrelaciones entre vectores	51
2.11.1. Interrelaciones de refuerzo mutuo	51
2.11.2. Tensiones y contradicciones	51
2.12. Síntesis: implicaciones agregadas para la planificación turística	53

Resumen ejecutivo del capítulo

El mundo se encuentra inmerso en un proceso de transformación multidimensional sin precedentes desde el final de la Guerra Fría. Este capítulo identifica y analiza nueve vectores de cambio que, actuando de forma simultánea e interrelacionada, están reconfigurando el orden global y, con él, las dinámicas del turismo internacional. Los cuatro primeros vectores —la irrupción de la inteligencia artificial, la reconfiguración del liderazgo estadounidense, el ascenso de China y la escalada de la tensión geopolítica mundial— fueron identificados en una primera revisión. A ellos se suman cinco vectores adicionales que el análisis técnico considera igualmente determinantes: la aceleración del cambio climático, la crisis demográfica y la transformación social europea, la revolución en la movilidad y el transporte, la transición energética y la transformación económica global, y el nuevo paradigma del consumo experiencial y la búsqueda de autenticidad.

Los datos citados en este capítulo proceden de las fuentes detalladas en el Anexo de Bibliografía, secciones A.3, A.4 y A.15.

La magnitud de los cambios en curso queda reflejada en cifras concretas: la IA podría automatizar hasta el 30 % de las horas de trabajo globales para 2030 (McKinsey), creando 170 millones de empleos pero desplazando 92 millones (WEF); China proyecta 175 millones de viajes internacionales y 280.000 millones de dólares de gasto turístico en 2026 (China Trading Desk/Skift); el mercado global de ocio y turismo alcanzó los 5,50 billones de dólares en 2025 y se proyecta que llegue a 9,57 billones en 2035 (Astute Analytica); y el 55 % de los viajeros ya priorizan experiencias auténticas sobre el turismo convencional (Skift).

La interrelación entre estos vectores produce efectos multiplicadores y, en ocasiones, contradictorios, lo que exige un enfoque estratégico flexible y adaptativo. Andalucía se encuentra en una posición singular ante estos cambios: algunos la favorecen claramente (desvío de flujos turísticos desde EEUU, demanda creciente de experiencias auténticas, clima como activo ante la reconfiguración de destinos, potencial de captación del turista chino), mientras que otros representan amenazas significativas que deben ser anticipadas y gestionadas (impacto climático en el modelo costero, transformación digital del sector, presión sobre recursos hídricos, competencia de los petro-estados).

2.1. Introducción: un cambio de paradigma, no una evolución gradual

El turismo, como actividad profundamente ligada a la estabilidad global, la prosperidad económica y los hábitos sociales, se ha visto históricamente afectado por los grandes puntos de inflexión de la historia contemporánea. El fin de la Guerra Fría democratizó el turismo internacional. Los atentados del 11 de septiembre de 2001 transformaron la seguridad aeroportuaria y los patrones de viaje. La crisis financiera de 2008 reconfiguró las prioridades del gasto turístico. La



Vectores del cambio

pandemia de COVID-19 aceleró la digitalización y puso en el centro del debate la sostenibilidad y la resiliencia de los destinos.

Sin embargo, lo que estamos viviendo entre 2024 y 2026 no es un evento aislado de impacto, sino la convergencia simultánea de múltiples fuerzas transformadoras que, en su conjunto, configuran un cambio de paradigma. No estamos ante una transición gradual, sino ante una ruptura del modelo que ha regido el turismo internacional durante las últimas tres décadas. Este capítulo analiza cada uno de estos vectores de cambio, su estado actual, su trayectoria previsible y sus implicaciones para la industria turística en general y para Andalucía en particular.

La metodología de análisis empleada distingue tres niveles para cada vector: **descripción** y **estado actual** del fenómeno, **trayectoria previsible en el horizonte 2026-2032**, e **implicaciones directas e indirectas para el turismo**. Adicionalmente, se identifican las **interrelaciones entre vectores**, ya que es precisamente la combinación de varios de ellos lo que genera los escenarios más disruptivos. Es importante subrayar que la velocidad de estos cambios se está acelerando: la IA generativa pasó de producto experimental a herramienta de uso masivo en menos de dos años; las tensiones geopolíticas pueden cerrar espacios aéreos y mercados en cuestión de horas, como ha demostrado la crisis EEUU-Irán de marzo de 2026; y los efectos del cambio climático están adelantando en una década los escenarios previstos por la comunidad científica. Esta aceleración hace que la ventana para actuar sea más estrecha de lo que sugiere un horizonte de seis años: las decisiones que se tomen en el segundo semestre de 2026 y en 2027 condicionarán la posición competitiva de Andalucía durante toda la década.

2.2. Vector 1: La irrupción de la Inteligencia Artificial en la vida cotidiana

2.2.1. Descripción y estado actual

La inteligencia artificial ha dejado de ser una promesa tecnológica para convertirse en una realidad que permea todos los ámbitos de la vida cotidiana y la actividad económica. Desde la aparición de ChatGPT a finales de 2022, la adopción de herramientas de IA generativa se ha acelerado a un ritmo sin precedentes en la historia de la tecnología, superando incluso la velocidad de adopción de internet o de los teléfonos inteligentes. Según Forbes, la IA se encamina a convertirse en una industria de 15,7 billones de dólares para 2030, y las inversiones proyectadas alcanzaron aproximadamente los 500.000 millones de dólares en 2024.

El impacto ya es cuantificable. El Foro Económico Mundial estima que para 2030 se crearán 170 millones de nuevos empleos a nivel global, pero se desplazarán 92 millones, con un saldo neto positivo de 78 millones de posiciones. Sin embargo, esta cifra agregada oculta una transformación estructural mucho más profunda: según McKinsey, en un escenario de adopción intermedia, hasta el 30 % de las horas de trabajo actuales podrían ser automatizadas para 2030, aceleradas por la IA generativa. Solo en Europa, esto podría requerir hasta 12 millones de transiciones ocupacionales, el doble del ritmo prepandémico. El número de trabajadores en ocupaciones donde se exige competencia en IA ha pasado de aproximadamente 1 millón en 2023 a unos 7 millones en 2025.

Lo que distingue a esta revolución tecnológica de las anteriores es que la IA no solo automatiza tareas físicas repetitivas, sino que automatiza funciones cognitivas. Por primera vez, el trabajo intelectual y creativo —redacción, análisis, diseño, programación, traducción, asesoramiento— es susceptible de automatización. Esto afecta directamente a sectores que hasta ahora se consideraban inmunes a la disrupción tecnológica, incluyendo servicios profesionales, administración pública, educación y, por supuesto, turismo.

En el ámbito turístico específicamente, la IA está transformando simultáneamente la oferta y la demanda. Por el lado de la oferta, las empresas turísticas están adoptando soluciones basadas en IA para la gestión de precios en tiempo real (revenue management dinámico), la personalización de la experiencia del huésped, la automatización de la atención al cliente mediante asistentes virtuales, la optimización de operaciones y cadenas de suministro, y la predicción de demanda con niveles de precisión antes inalcanzables. Según PwC, las industrias más expuestas a la IA están experimentando un crecimiento de ingresos por empleado tres veces superior (27 %) al de las menos expuestas (9 %), lo que evidencia que la adopción temprana genera ventajas competitivas significativas.

Por el lado de la demanda, los viajeros utilizan cada vez más herramientas de IA para inspirarse, planificar, reservar y compartir sus experiencias de viaje. El dato es elocuente: el 58 % de los viajeros activos ya utiliza herramientas de IA en alguna fase de la planificación de sus viajes, y se estima que la IA generativa influye en 350.000 millones de dólares en valor de reservas a

través de agentes de itinerarios hiperpersonalizados. Los asistentes de IA están sustituyendo progresivamente a los buscadores tradicionales y a las agencias de viajes como primer punto de contacto en la planificación de un viaje, como señala Janette Roush, Chief AI Officer de Brand USA, al constatar que el tráfico web tradicional está en declive porque los viajeros ya no usan las webs de destinos como antes.

Pero la transformación más profunda de la IA no está en el turismo como sector, sino en su impacto sobre la sociedad en su conjunto, que indirectamente reconfigurará la demanda turística de formas que apenas empezamos a vislumbrar.

2.2.2. Trayectoria previsible (2026-2032)

Impacto en el empleo, la productividad y el tiempo libre. La investigación de McKinsey de 2025 estima que la IA y los robots podrían, en teoría, automatizar más de la mitad de todo el trabajo realizado actualmente en Estados Unidos, y que en torno al 40 % de los empleos tendrían potencial de automatización completa. La realidad será más gradual, pero el efecto neto sobre el tiempo disponible es significativo: McKinsey identificó que ya en 2024, aproximadamente una hora de actividades personales diarias tenía el potencial técnico de ser automatizada, y que para 2030 este potencial podría expandirse hasta tres horas diarias. El Fondo Monetario Internacional estima que aproximadamente el 40 % del empleo global se encuentra expuesto a la IA, con impactos diferenciales según el nivel de desarrollo económico y la categoría ocupacional.

Para Europa específicamente, McKinsey proyecta que la adopción acelerada de tecnología con redistribución proactiva de trabajadores podría permitir alcanzar una tasa de crecimiento anual de productividad de hasta el 3 % hasta 2030. Sin embargo, una adopción lenta limitaría ese crecimiento al 0,3 %, cercano al nivel actual de Europa Occidental. La diferencia entre ambos escenarios es abismal para la economía y, consecuentemente, para el poder adquisitivo y el tiempo libre del turista europeo.

La combinación de mayor productividad y tendencias sociales preexistentes (la semana laboral de cuatro días ya se experimenta en varios países europeos, incluyendo pilotos en España) podría traducirse en un incremento significativo del tiempo de ocio disponible para amplias capas de la población. Este aumento del tiempo libre constituye una de las oportunidades más directas para el sector turístico en las próximas décadas: más tiempo disponible significa potencialmente más viajes, viajes más largos, y una demanda creciente de experiencias de ocio significativas.

Hiperpersonalización del viaje. La IA permitirá que cada viajero reciba propuestas absolutamente personalizadas, no solo en función de sus preferencias declaradas, sino de patrones de comportamiento inferidos. Las herramientas de IA ya analizan millones de parámetros para sugerir combinaciones óptimas de vuelos, alojamientos, tours y experiencias dentro de un solo paquete que refleje los valores del viajero: bienestar, ecología o inmersión cultural. Según PwC, 2026 se perfila como el año en que la personalización pasa definitivamente de ser un diferenciador a convertirse en un estándar de la industria. Esto fragmentará la demanda turística en microsegmentos cada vez más específicos, haciendo obsoletas las estrategias de marketing

masivo y las campañas genéricas de promoción de destinos.

Desintermediación y reintermediación. Los agentes de IA actuarán como intermediarios inteligentes entre el viajero y los proveedores turísticos. Las grandes plataformas tecnológicas (Google, Apple, Meta, OpenAI) podrían convertirse en los nuevos gatekeepers del turismo, sustituyendo a las OTAs tradicionales. Google ya integra AI Mode y AI Overviews en su buscador, y las OTAs incorporan IA generativa en sus motores de recomendación. El 76 % de las reservas en el sector turístico se proyecta que se realizarán a través de canales online para 2030. Esto tiene implicaciones enormes para la visibilidad de los destinos y las empresas turísticas: si un destino no está presente y optimizado para los algoritmos de IA, simplemente no aparecerá en las recomendaciones que reciben millones de viajeros potenciales.

IA y creación de experiencias. Las tecnologías inmersivas potenciadas por IA (realidad aumentada, guías virtuales personalizados, traducción simultánea, reconstrucciones históricas en tiempo real) transformarán la forma en que los turistas interactúan con los destinos. Un visitante podrá recorrer la Alhambra con una guía de IA que adapte la narración a su idioma, nivel de conocimiento, intereses específicos y ritmo de visita. Las aplicaciones de IA en turismo van desde la automatización de reservas y el procesamiento de lenguaje natural hasta el reconocimiento facial, la gestión de riesgos (predicción de condiciones meteorológicas adversas, cambios sociopolíticos) y la monitorización de la sostenibilidad ambiental de las actividades turísticas. Según un estudio del MIT, las empresas que destacan en la integración de IA combinada con talento humano alcanzan un rendimiento un 650 % superior a la media, lo que evidencia que la clave no es la IA por sí sola, sino la sinergia entre tecnología y capacidad humana.

Nuevas formas de relación social. La IA está cambiando cómo las personas se relacionan entre sí, lo que afecta a las motivaciones de viaje. La paradoja del hiperconectivismo digital frente a la soledad y la desconexión real está generando una demanda creciente de experiencias de viaje que prioricen la conexión humana auténtica, la desconexión digital y el encuentro con lo diferente. Un conjunto reducido de habilidades se mantendrá como exclusivamente humanas: las enraizadas en la inteligencia social y emocional, como la resolución de conflictos interpersonales, el pensamiento creativo, la empatía y la comprensión contextual. Precisamente estas habilidades son las que definen la excelencia en la hospitalidad turística, lo que convierte al factor humano en el activo más valioso del turismo del futuro.

Impacto específico en el empleo turístico. El sector turístico, intensivo en mano de obra y con una alta proporción de tareas de atención al cliente, se verá afectado de forma significativa pero desigual. Las funciones administrativas, de gestión de reservas, atención telefónica, análisis de datos y marketing de contenidos serán las más susceptibles de automatización. Sin embargo, las funciones que requieren contacto humano directo, empatía, creatividad y conocimiento contextual (guías turísticos especializados, personal de hospitalidad de alto nivel, creadores de experiencias, gestores de patrimonio) verán aumentar su valor relativo. En Andalucía, donde el turismo emplea a 482.000 personas (con picos de 531.000), la transición debe gestionarse con especial cuidado: la IA es una oportunidad para elevar la calidad del empleo turístico (menos

tareas repetitivas, más funciones de alto valor) siempre que se acompañe de programas de formación y recualificación del capital humano.

2.2.3. Implicaciones para el turismo y para Andalucía

La IA como vector de cambio turístico opera en tres dimensiones simultáneas. En primer lugar, como **herramienta operativa** que transforma la gestión del sector (precios, operaciones, atención al cliente). En segundo lugar, como **transformador de la demanda**, al cambiar cómo los viajeros buscan, planifican, reservan y experimentan sus viajes. Y en tercer lugar, como **fuerza social** que modifica el tiempo libre disponible, las relaciones interpersonales y las motivaciones profundas del viaje.

Para Andalucía, las implicaciones son de primer orden:

Visibilidad digital inteligente. La competencia dejará de librarse únicamente en el plano del producto turístico físico para trasladarse también al plano digital e inteligente. Un destino que no sea visible para los agentes de IA, que no ofrezca datos estructurados y actualizados, que no permita la personalización de la experiencia, perderá relevancia independientemente de la calidad de sus recursos turísticos. Andalucía necesita una estrategia de "IA-readiness" que garantice que su oferta turística esté correctamente indexada, descrita y disponible para los sistemas de IA que cada vez más viajeros utilizan para planificar sus viajes.

Productividad y competitividad del tejido empresarial. El tejido turístico andaluz, dominado por pymes y micropymes, tiene una deficiente implantación de nuevas tecnologías, como ya identificaba el Plan META 2027. La brecha entre las empresas que adopten IA y las que no lo hagan se ampliará dramáticamente. Si las pymes turísticas andaluzas no incorporan herramientas de IA para la gestión de precios, la personalización del servicio y la optimización operativa, perderán competitividad frente a cadenas internacionales y plataformas globales que ya las utilizan.

Formación y recualificación. La brecha entre la formación y las necesidades del mercado laboral, ya señalada como problema en el Plan META, se agravará exponencialmente con la irrupción de la IA. Andalucía necesita una estrategia de formación turística que incluya competencias digitales y de IA como elementos transversales, no como complemento.

El factor humano como ventaja competitiva. Paradójicamente, en un mundo cada vez más automatizado, la autenticidad del contacto humano se convertirá en el mayor diferenciador. La calidez, hospitalidad y espontaneidad del carácter andaluz, que hoy son un activo intangible, podrían convertirse en una ventaja competitiva tangible y decisiva frente a destinos más tecnificados pero más fríos en el trato personal.

2.3. Vector 2: La reconfiguración del liderazgo estadounidense y las alianzas occidentales

2.3.1. Descripción y estado actual

Estados Unidos ha experimentado un giro significativo en su política exterior y comercial que ha alterado profundamente las relaciones con sus socios históricos. La imposición de aranceles a aliados comerciales, el cuestionamiento de los compromisos con la OTAN, el endurecimiento de las políticas migratorias y de visados, y la adopción de un enfoque transaccional en las relaciones internacionales han generado un nivel de incertidumbre inédito en las relaciones transatlánticas desde la creación del orden internacional posterior a la Segunda Guerra Mundial.

En el ámbito específico del turismo, los efectos ya son mensurables. Según datos del World Travel & Tourism Council, Estados Unidos perdió 12.500 millones de dólares en gasto de viajeros internacionales en 2025, una caída del 6,6 % respecto a 2024. Las políticas de visados más restrictivas, los mayores costes administrativos y la percepción negativa del entorno político estadounidense entre viajeros internacionales han provocado un descenso significativo de las llegadas, particularmente desde Canadá (cuya visitación cayó un 23,7 % en el primer semestre de 2025 respecto al mismo periodo de 2024) y desde los países europeos del programa ESTA.

2.3.2. Trayectoria previsible (2026-2032)

Desvío de flujos turísticos. Si las políticas restrictivas de EEUU se mantienen o intensifican, los modelos del WTTC prevén una reducción de hasta 4,7 millones de llegadas internacionales anuales procedentes de los países ESTA, con pérdidas de hasta 15.700 millones de dólares. Estos flujos turísticos no desaparecen: se redirigen hacia destinos alternativos. Europa, y particularmente el sur de Europa, es el beneficiario natural de este desvío, dada la similitud en la oferta cultural, de ocio y de infraestructuras.

Fragmentación del espacio de viaje. La erosión de las alianzas occidentales podría traducirse en una fragmentación progresiva del espacio turístico global. Las restricciones de visados, los controles fronterizos más estrictos y las tensiones comerciales pueden generar "bloques de viaje" donde la movilidad sea más fluida dentro de cada bloque pero más difícil entre bloques. La Unión Europea, con su espacio Schengen, podría consolidarse como un bloque de movilidad privilegiado.

Aumento del gasto europeo en defensa. El cuestionamiento de la OTAN por parte de EEUU está acelerando el rearme europeo. Esto tiene implicaciones macroeconómicas: mayor gasto militar puede significar menor gasto social o mayores impuestos, lo que podría afectar al poder adquisitivo del turista europeo. Sin embargo, también podría dinamizar economías con industria de defensa (incluyendo Andalucía, con sus instalaciones en la Bahía de Cádiz y otras zonas).

Reforzamiento de la identidad europea. Paradójicamente, el distanciamiento con EEUU podría reforzar el sentimiento de identidad europea, favoreciendo el turismo intraeuropeo y la valoración de la cultura y el patrimonio europeo como elementos diferenciadores frente al modelo estadounidense.

2.3.3. Implicaciones para el turismo

Este vector genera una oportunidad de primer orden para Andalucía. El desvío de flujos turísticos desde EEUU beneficia directamente a los destinos del sur de Europa. Andalucía, con su combinación de cultura, clima, gastronomía y precios competitivos, está posicionada para captar una parte significativa de estos flujos desviados. No obstante, la oportunidad exige una respuesta proactiva: adaptación de la oferta al mercado norteamericano que ya no viaja a EEUU (europeos que antes combinaban Europa con EEUU y ahora buscan alternativas), y captación directa del turista norteamericano que, a pesar de todo, sigue viajando pero diversifica destinos.

2.4. Vector 3: El ascenso de China y la reconfiguración del orden mundial

2.4.1. Descripción y estado actual

China ha consolidado su posición como segunda potencia económica mundial y aspira a un liderazgo global que desafía la hegemonía occidental en múltiples frentes: comercial, tecnológico, diplomático y militar. La Iniciativa de la Franja y la Ruta, la expansión de la influencia china en África, Latinoamérica y el sudeste asiático, el desarrollo tecnológico autónomo (5G, IA, computación cuántica, vehículos eléctricos) y el creciente protagonismo en organismos multilaterales configuran un nuevo polo de poder que está redibujando el mapa geopolítico global.

En el ámbito turístico, las cifras son contundentes. Según la Oficina Nacional de Estadísticas de China, en 2024 los ciudadanos chinos realizaron más de 145 millones de viajes internacionales, con un gasto total de 5,75 billones de yuanes (aproximadamente 790.000 millones de dólares), lo que supuso un incremento del 17 % respecto a 2023. Antes de la pandemia, en 2019, China era el mayor mercado emisor del mundo con 155 millones de viajes y 255.000 millones de dólares en gasto, según la OMT. El mercado emisor chino está en plena recuperación y transformación.

Las proyecciones para 2026 son aún más ambiciosas. Según China Trading Desk, se prevén entre 165 y 175 millones de viajes transfronterizos en 2026, frente a los aproximadamente 155 millones de 2025, con un gasto total en el extranjero que alcanzaría los 280.000 millones de dólares. Otras fuentes como Travel and Tour World elevan la proyección hasta más de 225 millones de viajes. Según Statista, el sector turístico chino alcanzará un valor de 159.940 millones de dólares

en 2025, con una tasa de crecimiento anual del 3,24 %, pudiendo llegar a 181.660 millones de dólares para 2029, involucrando a más de 515 millones de usuarios. Un dato crucial: se estima que para 2029, el 73 % de los ingresos del sector procederán de canales online, confirmando que el turista chino es uno de los más digitalizados del mundo.

2.4.2. Trayectoria previsible (2026-2032)

Un turista chino radicalmente diferente. El perfil del turista chino está experimentando una transformación profunda que las estrategias de captación de muchos destinos aún no han interiorizado. Los datos muestran varios cambios estructurales:

El abandono del turismo de grupo a favor del viaje independiente (Free Independent Travel, FIT) es la tendencia más marcada. Los mercados tradicionalmente dominados por los tours organizados están en declive, mientras que las solicitudes de viaje individual aumentan, especialmente para destinos de larga distancia como Europa. En el segundo trimestre de 2025, el 76 % de los viajeros chinos planificaron sus viajes con menos de un mes de antelación, indicando un comportamiento cada vez más espontáneo e independiente.

La fragmentación de la demanda por intereses es uno de los cambios más significativos derivados de la pandemia. Los viajes de turismo masivo enfocados en compras han dado paso a una demanda diversificada donde prevalece la inmersión cultural (60 % de los turistas chinos están dispuestos a gastar más en exploración urbana en profundidad), los viajes familiares multigeneracionales (61 % prioriza el gasto en viajes familiares), la gastronomía y la cultura culinaria (33 % busca itinerarios gastronómicos y talleres de cocina), y el ecoturismo y bienestar.

El turista chino que viajará a Europa en los próximos cinco años será más joven, más sofisticado, más conectado digitalmente, con un nivel educativo superior (en 2019, el 65 % de los turistas domésticos chinos tenía formación universitaria), y con expectativas de personalización como estándar, no como servicio premium.

Europa como destino estratégico para China. Los datos de ForwardKeys muestran que Europa captaba el 51 % de todos los viajes chinos fuera de Asia antes de la pandemia, seguida de EEUU (17 %) y Australia (9 %). Las tensiones geopolíticas entre China y Japón (con una caída esperada del 50 % en las visitas chinas a Japón en 2026) y las restricciones en Corea del Sur están redirigiendo flujos hacia otros destinos. Europa, y especialmente el sur de Europa, está bien posicionada para captar parte de estos flujos desviados. Los volúmenes de búsqueda de Italia se han duplicado, y los destinos menos conocidos han experimentado incrementos de hasta cinco veces, aunque persisten retos como los cuellos de botella en visados y tiempos de vuelo más largos debido a restricciones geopolíticas en el espacio aéreo.

Diplomacia turística como instrumento geopolítico. China utiliza activamente los acuerdos de exención de visados como herramienta de política exterior. Los acuerdos recientes con Malasia y Singapur generaron un aumento del 150 % en llegadas chinas. La conectividad aérea de Malasia con China creció más del 20 % respecto a 2019, impulsada en gran medida por AirAsia, que conecta más de 30 ciudades chinas. Europa podría beneficiarse de acuerdos similares si la

relación diplomática se gestiona adecuadamente. China ha simplificado los requisitos de entrada para viajeros europeos, en una estrategia deliberada de diplomacia turística que contrasta con el endurecimiento estadounidense.

Plataformas digitales chinas como ecosistema obligatorio. Para acceder al turista chino, es imprescindible estar presente en su ecosistema digital, que es completamente diferente al occidental. Las plataformas clave son: Xiaohongshu (Little Red Book) para inspiración y tendencias de viaje, Douyin (TikTok chino) para contenido en vídeo, Ctrip/Trip.com como principal OTA, Fliggy (de Alibaba) como alternativa, y Alipay y WeChat Pay como sistemas de pago dominantes. Los viajes a destinos con políticas de exención de visados y culturas exóticas están entre los temas más buscados en Xiaohongshu. La expansión del yuan digital y de estas plataformas de pago exigirá que los destinos turísticos adapten sus infraestructuras de pago si quieren ser accesibles al turista chino. En este contexto, cabe señalar que Andalucía cuenta con una relación institucional ya establecida con Huawei, con la firma de memorandos de entendimiento (MOU) entre ambas partes para el fomento del turismo chino en la comunidad. Esta relación constituye un activo diferencial que puede aprovecharse como puerta de entrada al ecosistema tecnológico y corporativo chino, complementando la estrategia de presencia en plataformas digitales.

El gasto chino supera a todos los mercados. Un dato especialmente relevante para la estrategia turística: según el ITB China Tourism Trend Report, el gasto por noche de los turistas chinos en el extranjero supera al de todos los principales mercados, incluyendo EEUU, Alemania y Japón. El alojamiento representa 85.000 millones de dólares del gasto total previsto en 2026, la mayor categoría controlable por los destinos.

2.4.3. Implicaciones para el turismo y para Andalucía

El turista chino representa un segmento de altísimo valor para Andalucía, con un potencial de crecimiento extraordinario, pero requiere una estrategia integral y específica que va mucho más allá del marketing convencional:

Infraestructura digital y de pago. Adaptación de medios de pago (Alipay, WeChat Pay), señalización bilingüe, WiFi de calidad, y presencia activa en plataformas digitales chinas. No basta con traducir contenido: hay que crear contenido nativo para cada plataforma, con los formatos, tonos y estilos que resuenan con la audiencia china.

Producto turístico culturalmente relevante. La herencia cultural compartida a través de la Ruta de la Seda y la presencia islámica en Andalucía constituyen un activo diferencial que muy pocos destinos europeos pueden ofrecer. La Alhambra, la Mezquita de Córdoba, los Reales Alcázares de Sevilla y el barrio del Albaicín representan puntos de conexión cultural profunda entre civilizaciones. El flamenco, la gastronomía andaluza y el patrimonio islámico son activos de altísimo interés para el turista chino que busca inmersión cultural.

Formación del personal en contacto. Formación básica en protocolo cultural chino, frases clave en mandarín, y comprensión de las expectativas de servicio. El turista chino valora

especialmente la seguridad, la conveniencia y el valor percibido, tres áreas donde Andalucía puede competir con ventaja.

Conectividad aérea directa. El restablecimiento y la ampliación de conexiones aéreas con los principales hubs chinos es una prioridad estratégica. Los tiempos de vuelo más largos derivados del cierre del espacio aéreo ruso para vuelos directos Europa-China suponen un reto adicional que hay que compensar con la calidad de la oferta y la conveniencia de las conexiones.

Visados y facilitación de entrada. Trabajar coordinadamente con la administración del Estado y la UE para facilitar la tramitación de visados Schengen para turistas chinos, reduciendo los cuellos de botella que actualmente limitan la recuperación del mercado chino en Europa.

2.5. Vector 4: La escalada de la tensión geopolítica mundial

2.5.1. Descripción y estado actual

El mundo vive la mayor escalada de tensiones geopolíticas desde el final de la Guerra Fría. El conflicto en Ucrania se ha prolongado sin perspectivas claras de resolución. Las tensiones en Oriente Medio se han intensificado. El enfrentamiento latente entre China y Taiwán mantiene en vilo al Pacífico occidental. Los conflictos en el Sahel y el Cuerno de África generan inestabilidad en las fronteras sur de Europa. Las guerras comerciales y las sanciones económicas se han generalizado como instrumento de política exterior.

Para el turismo, la inestabilidad geopolítica opera como un potente inhibidor de la demanda en las regiones directamente afectadas, pero también como un redistribuidor de flujos hacia destinos percibidos como seguros. Según la encuesta del panel de expertos de la OMT, la mitad de los especialistas señalan los riesgos geopolíticos como uno de los principales desafíos para el turismo en 2026.

2.5.2. Trayectoria previsible (2026-2032)

Escenario de tensión sostenida. El escenario más probable a cinco años no es una guerra global abierta, sino un estado de tensión permanente con conflictos regionales activos, guerras comerciales, ciberconflictos y carreras armamentísticas que generan una volatilidad constante. Este estado de "guerra fría multipolar" se convertiría en el telón de fondo permanente de la actividad turística.

Regionalización de los flujos turísticos. La tensión global favorece la regionalización: los turistas tienden a viajar a destinos más cercanos, dentro de su propio bloque geopolítico, donde perciben mayor seguridad y familiaridad. Para Europa, esto significa un potencial reforzamiento del turismo intraeuropeo.

Impacto en la conectividad aérea. Los conflictos alteran las rutas aéreas (el cierre del espacio aéreo ruso ya ha encarecido y alargado los vuelos Europa-Asia), lo que afecta a los costes y tiempos de viaje y, por tanto, a la competitividad relativa de los destinos.

Seguridad como factor de elección de destino. La percepción de seguridad se consolida como uno de los factores determinantes en la elección de destino, por encima incluso del precio en determinados segmentos. Los destinos que proyecten una imagen de estabilidad, seguridad y calidad de vida ganarán posiciones frente a competidores con mayores incertidumbres.

Incremento de los costes de seguros y logística. La inestabilidad global encarece los seguros de viaje, los costes de transporte (por el incremento de los precios de la energía y las primas de riesgo) y los costes operativos del sector turístico. Esto presionará al alza los precios turísticos y podría afectar a la competitividad de destinos que compiten por precio.

2.5.3. Implicaciones para el turismo

Andalucía se beneficia significativamente de su posición geopolítica. España es percibida internacionalmente como un país seguro, estable democráticamente y alejado de los principales focos de conflicto. Andalucía, además, ofrece una imagen de calidez, hospitalidad y calidad de vida que refuerza la percepción de seguridad. En un contexto de tensión global creciente, este posicionamiento constituye una ventaja competitiva de primer orden.

Sin embargo, la cercanía geográfica al norte de África y al estrecho de Gibraltar exige mantener una vigilancia activa sobre la evolución de la situación en el Magreb y el Sahel. Cualquier desestabilización significativa en Marruecos o en el Mediterráneo occidental tendría un impacto directo sobre la percepción de seguridad de Andalucía como destino.

2.6. Vector 5: La aceleración del cambio climático

2.6.1. Descripción y estado actual

El cambio climático ha dejado de ser una amenaza futura para convertirse en una realidad presente que afecta directamente a la actividad turística. Las olas de calor cada vez más frecuentes e intensas en el sur de Europa, la disminución de los recursos hídricos, el aumento del nivel del mar, la proliferación de fenómenos meteorológicos extremos (DANAs, incendios forestales, sequías prolongadas) y la degradación de ecosistemas naturales están alterando las condiciones de base sobre las que se sustenta el turismo en el Mediterráneo.

Andalucía es especialmente vulnerable a estos efectos. La región ha experimentado en los últimos años episodios de sequía severa, restricciones de agua que han afectado a municipios turísticos, olas de calor con temperaturas superiores a los 45°C en el interior, y eventos de precipitación

extrema como la DANA que devastó zonas del levante español. El modelo turístico de sol y playa, que sigue siendo el principal motor del turismo costero andaluz, es directamente vulnerable al aumento de temperaturas, la erosión costera y el estrés hídrico.

2.6.2. Trayectoria previsible (2026-2032)

Redefinición de la temporada turística. Los veranos cada vez más calurosos en el Mediterráneo están provocando un desplazamiento de la temporada alta hacia la primavera y el otoño. Lo que hoy se considera un desafío (la desestacionalización forzada) podría convertirse en una oportunidad si se gestiona adecuadamente, extendiendo la actividad turística a meses que antes eran marginales.

Competencia con destinos más septentrionales. Destinos que antes eran demasiado fríos para el turismo de sol y playa (costa báltica, Países Bajos, norte de Francia) ganarán atractivo a medida que el Mediterráneo se vuelva excesivamente caluroso en verano. Esto podría erosionar la ventaja competitiva tradicional de Andalucía en el segmento de sol y playa.

Estrés hídrico como limitante. La disponibilidad de agua se convertirá en un factor crítico para el desarrollo turístico. Las restricciones de agua ya han afectado a municipios turísticos andaluces, y las proyecciones climáticas indican que esta situación se agravará. La gestión del agua pasará a ser un elemento estratégico de la planificación turística.

Regulación climática creciente. La presión regulatoria sobre emisiones de carbono se intensificará, afectando especialmente al transporte aéreo (principal modo de acceso de los turistas internacionales) y potencialmente al sector hotelero. La huella de carbono de un viaje se convertirá en un factor de decisión para segmentos crecientes de turistas.

Turismo regenerativo. Emergencia del concepto de turismo regenerativo, que va más allá de la sostenibilidad (no dañar) para proponer que el turismo contribuya activamente a la restauración de los ecosistemas y las comunidades. Los destinos que adopten este enfoque ganarán posicionamiento entre los segmentos de mayor valor.

2.6.3. Implicaciones para el turismo

El cambio climático es probablemente el vector que más directamente amenaza el modelo turístico actual de Andalucía. Sin embargo, si se gestiona estratégicamente, puede convertirse en una oportunidad para acelerar la diversificación del producto turístico (turismo de interior, cultural, gastronómico, de bienestar), la desestacionalización efectiva y el posicionamiento como destino líder en turismo sostenible y regenerativo. La clave está en la velocidad y profundidad de la adaptación.

Cabe señalar una interrelación relevante entre el vector tecnológico (IA) y el climático que raramente se menciona en el análisis turístico: la expansión masiva de la inteligencia artificial está generando una demanda exponencial de centros de datos cuyo consumo de agua y electricidad

plantea desafíos significativos. Los centros de datos de última generación utilizan enormes volúmenes de agua para refrigeración y requieren cantidades crecientes de energía eléctrica. En regiones con estrés hídrico como el Mediterráneo, esta demanda adicional compite directamente con las necesidades de la agricultura, el abastecimiento residencial y el turismo. La paradoja es evidente: la IA que promete optimizar la gestión turística y redistribuir flujos necesita una infraestructura que agrava la presión sobre los mismos recursos que el turismo necesita para funcionar. Esta tensión debe tenerse en cuenta en la planificación territorial y en las decisiones sobre ubicación de infraestructuras tecnológicas.

2.7. Vector 6: La crisis demográfica y la transformación social europea

2.7.1. Descripción y estado actual

Europa se enfrenta a un cambio demográfico sin precedentes. El envejecimiento de la población, la caída de la natalidad, los movimientos migratorios y la transformación de las estructuras familiares están reconfigurando el perfil del turista europeo, que constituye el grueso de la demanda turística de Andalucía.

Simultáneamente, se están produciendo cambios sociales profundos que afectan a las motivaciones, prioridades y expectativas de viaje: la redefinición del concepto de bienestar (del consumo material al bienestar integral), el auge de la salud mental como prioridad vital, la creciente importancia de la soledad como fenómeno social (especialmente entre jóvenes urbanos), la diversificación de los modelos familiares, y la emergencia de nuevos patrones de trabajo (teletrabajo, nómadas digitales, carreras portfolio).

2.7.2. Trayectoria previsible (2026-2032)

Turista senior de alto poder adquisitivo. La generación del baby boom europeo, que entra ahora en la jubilación, constituye el segmento de mayor poder adquisitivo y disponibilidad de tiempo libre de la historia. Este turista busca calidad, comodidad, experiencias enriquecedoras, servicios de salud accesibles y destinos con buen clima. Andalucía está naturalmente posicionada para este segmento.

Turista joven con valores diferentes. La Generación Z y los millennials jóvenes priorizan la autenticidad sobre el lujo, las experiencias sobre las posesiones, la sostenibilidad sobre el precio, y la conexión humana sobre el confort material. Viajan de forma diferente: más frecuente pero más corto, más espontáneo, más digital, más exigente con la huella ambiental y social de sus viajes.

Nómadas digitales y trabajadores remotos. La consolidación del teletrabajo genera un

segmento de viajeros que combina trabajo y ocio (bleisure) durante estancias prolongadas. Este segmento busca buena conectividad, espacios de coworking, calidad de vida, coste de vida razonable y un entorno estimulante. Es un segmento altamente valioso por su gasto prolongado y su contribución a la desestacionalización.

Viajeros solos. El aumento de hogares unipersonales y la normalización del viaje en solitario (especialmente entre mujeres) genera un segmento con necesidades específicas que la oferta turística tradicional no siempre satisface.

Turismo de salud y bienestar. El envejecimiento de la población y la creciente priorización de la salud mental y física impulsan una demanda creciente de turismo de bienestar, termal, de retiro y de salud. Andalucía tiene recursos significativos en este ámbito (aguas termales, clima, tradición de bienestar, alimentación mediterránea) que están insuficientemente explotados.

2.7.3. Implicaciones para el turismo

La transformación demográfica y social exige una segmentación mucho más sofisticada de la demanda turística y una diversificación de la oferta que vaya mucho más allá del binomio sol y playa / turismo cultural. Andalucía necesita desarrollar productos específicos para cada uno de estos segmentos emergentes, adaptando no solo el producto sino la comunicación, los canales de distribución y la experiencia completa del viajero.

2.8. Vector 7: La revolución en la movilidad y el transporte

2.8.1. Descripción y estado actual

El sector del transporte está experimentando una transformación profunda impulsada por la electrificación, la digitalización, la presión regulatoria sobre emisiones y la innovación en modelos de movilidad. La aviación, columna vertebral del turismo internacional, enfrenta una encrucijada entre la necesidad de crecer para atender una demanda creciente y la presión para reducir su huella de carbono. La alta velocidad ferroviaria se consolida como alternativa competitiva en distancias medias. La movilidad compartida y los vehículos autónomos prometen transformar la movilidad en el destino.

2.8.2. Trayectoria previsible (2026-2032)

Encarecimiento de la aviación. La incorporación progresiva de combustibles sostenibles de aviación (SAF), los mecanismos de compensación de carbono obligatorios y la posible aplicación de tasas ambientales encarecerán el transporte aéreo. Esto podría favorecer a destinos accesibles

por tren desde los principales mercados emisores europeos frente a destinos que dependen exclusivamente del avión.

Expansión de la alta velocidad. La extensión de la red de alta velocidad ferroviaria en Europa podría mejorar significativamente la conectividad de Andalucía con el resto de España y, potencialmente, con el sur de Francia. Las conexiones ferroviarias de alta velocidad Madrid-Andalucía ya son competitivas frente al avión; la extensión de esta red al ámbito europeo abriría nuevas oportunidades.

Movilidad en el destino. La electrificación del transporte, la expansión de redes de carga para vehículos eléctricos, el desarrollo de soluciones de movilidad compartida y la eventual introducción de vehículos autónomos transformarán la experiencia del turista en el destino. Los destinos que ofrezcan una movilidad integrada, sostenible y eficiente ganarán competitividad.

Conectividad aérea como activo estratégico. A pesar del encarecimiento, la conectividad aérea seguirá siendo determinante para el turismo internacional. La capacidad de atraer y mantener rutas aéreas directas con los principales mercados emisores será un factor clave de competitividad. En 2025, los aeropuertos andaluces alcanzaron cifras récord con 19,6 millones de pasajeros y 139.265 vuelos, lo que constituye una base sólida sobre la que construir.

2.8.3. Implicaciones para el turismo

Andalucía necesita una estrategia dual: mantener y expandir su conectividad aérea (especialmente con los mercados emisores estratégicos identificados en este documento) mientras invierte en mejorar su accesibilidad ferroviaria y su movilidad interna sostenible. La infraestructura de carga para vehículos eléctricos, el desarrollo de servicios de movilidad compartida en los destinos y la mejora del transporte público interurbano son elementos que cada vez más turistas valorarán como parte de la experiencia del destino.

2.9. Vector 8: La transición energética y la transformación económica global

2.9.1. Descripción y estado actual

La transición desde los combustibles fósiles hacia las energías renovables está reconfigurando la economía global con consecuencias directas e indirectas para el turismo. Los países productores de petróleo buscan diversificar sus economías (los Emiratos Árabes y Arabia Saudí están invirtiendo masivamente en turismo como alternativa económica, con la Saudi Vision 2030 aspirando a 5 millones de visitantes chinos anuales como parte de su estrategia de diversificación). Las guerras comerciales y los aranceles están fragmentando las cadenas de suministro globales. La inflación en los servicios turísticos, aunque en descenso desde los picos de 2023-2024, se

mantiene elevada por estándares históricos: los precios base del alojamiento se sitúan un 22 % por encima de los niveles de 2019.

El contexto macroeconómico es de cambio estructural. El World Travel & Tourism Council [9] estima que el turismo global generará ingresos de exportación por valor de 2,2 billones de dólares en 2025. La IATA prevé que los ingresos totales de la industria aeronáutica superarán por primera vez el billón de dólares en 2025. El mercado global de ocio y turismo fue valorado en 5,50 billones de dólares en 2025 y se proyecta que alcance los 9,57 billones para 2035, con un crecimiento anual del 5,7 %. Estas cifras evidencian un sector en expansión que, sin embargo, opera en un contexto económico cada vez más volátil e incierto.

Las políticas comerciales de Estados Unidos están teniendo un efecto cascada sobre la economía global. Los aranceles y las tensiones comerciales generan inflación importada, incertidumbre en los mercados financieros y ralentización del crecimiento en las economías dependientes del comercio internacional. El WTTC estima que EEUU podría perder hasta 21.500 millones de dólares en PIB turístico y 157.000 empleos bajo un escenario de alto impacto de sus políticas de entrada más restrictivas, lo que representa tres veces el número medio de empleos creados mensualmente en EEUU en 2025.

2.9.2. Trayectoria previsible (2026-2032)

Desglobalización selectiva y regionalización. La tendencia hacia la desglobalización económica, acelerada por las guerras comerciales, se está traduciendo en una regionalización de los flujos económicos y, consecuentemente, de los flujos turísticos. El Foro Económico Mundial ha modelizado un escenario denominado "las mil islas" donde la fragmentación geopolítica y las tensiones crecientes dividen el mundo en bloques, limitando el comercio global, imponiendo restricciones proteccionistas al viaje, estancando el crecimiento económico y reduciendo la renta disponible. Los destinos de renta baja serían los más afectados. Un descenso en el transporte aéreo global reduciría las emisiones de la aviación, pero el desplazamiento hacia viajes más regionalizados podría aumentar las emisiones del transporte por carretera y ferrocarril.

En el escenario alternativo, la cooperación internacional se fortalece en torno a la descarbonización y la regulación ambiental, generando un modelo de viajeros ambientalmente conscientes que buscan destinos de bajo impacto y modos de transporte con bajas emisiones. Las inversiones en tecnologías de bajo carbono y el aumento del uso de combustibles sostenibles de aviación (SAF) contribuirían a este modelo, junto con experiencias de "alto valor, bajo volumen" que reducen la masificación turística.

Para Andalucía, este escenario es relevante en ambas direcciones: la regionalización favorece el turismo intraeuropeo (beneficioso), pero la presión regulatoria ambiental encarece el acceso aéreo (desafiante). La clave está en cómo se posicione el destino en esta transición.

Competencia de los petro-estados. Los países del Golfo, con inversiones multimillonarias en infraestructura turística de primer nivel, se están posicionando como competidores directos para el turismo de alto poder adquisitivo. Arabia Saudí (proyecto NEOM, Red Sea Global, la Vision

2030), los EAU (Expo Dubai, megaproyectos de Abu Dhabi) y Qatar (legado post-Mundial 2022) ofrecen experiencias de lujo a una escala difícilmente replicable, con la ventaja añadida de no tener restricciones presupuestarias significativas en sus inversiones turísticas.

Sin embargo, estos destinos también presentan limitaciones estructurales: su autenticidad cultural es cuestionada (muchas experiencias son diseñadas artificialmente), su sostenibilidad ambiental es contradictoria (construir megaproyectos en el desierto con aire acondicionado masivo), y su modelo social puede generar rechazo entre segmentos crecientes de viajeros con valores progresistas. En este contexto, destinos como Andalucía pueden competir desde la autenticidad, la historia real y la sostenibilidad cultural como contrapunto al modelo de los petro-estados.

Bifurcación del mercado turístico. Se consolida una polarización del mercado entre el segmento de lujo (que crece y es más resiliente a las crisis) y el segmento de bajo coste (que busca valor por encima de todo), con una compresión del segmento medio. Según Arival, tanto las experiencias de lujo como las de bajo coste están prosperando, mientras que las ofertas de gama media luchan, forzando a los operadores a elegir un posicionamiento claro o diversificar sus niveles de producto. PwC confirma que la brecha de rendimiento entre los segmentos premium y económico se ha intensificado en 2025: los hoteles de lujo prosperan con la exclusividad, mientras que los segmentos económicos enfrentan presión por la debilidad de la demanda y la competencia de alojamientos alternativos.

Búsqueda de valor (value for money). En un contexto de inflación persistente en servicios turísticos, los viajeros intensifican la búsqueda de destinos que ofrezcan una relación calidad-precio excepcional. El 77 % de los viajeros de ocio a nivel global se declaran entusiasmados con la idea de explorar el mundo, pero el 48 % espera gastar más en viajes que el año anterior, lo que indica que el presupuesto no es ilimitado y la exigencia de valor se incrementa. Los expertos de la OMT confirman que los turistas continuarán buscando el mejor valor por su dinero en 2026.

Inflación turística como factor estructural. Los precios base del alojamiento un 22 % por encima de 2019 no son un fenómeno coyuntural sino un ajuste estructural del mercado. Los costes de operación (energía, personal, regulación ambiental) han aumentado de forma permanente. Esto significa que los destinos que ofrezcan experiencias de alta calidad a precios aún competitivos tendrán una ventaja creciente. Andalucía, con un gasto medio diario de 87,35 euros (significativamente inferior al de la Costa Azul francesa, la Toscana italiana o las islas griegas premium), mantiene una posición de fuerza en este terreno.

2.9.3. Implicaciones para el turismo y para Andalucía

La transformación económica global exige que Andalucía defina con claridad su posicionamiento en el mercado y adopte estrategias diferenciadas:

Posicionamiento dual. Competir en el segmento de alto valor con productos premium (turismo cultural exclusivo, gastronomía de autor, experiencias de lujo en entornos auténticos) mientras

se mantiene como referente de la mejor relación calidad-experiencia-precio del Mediterráneo occidental. Evitar la trampa del segmento medio indiferenciado es clave.

Diversificación de la cadena de valor. Reducir la dependencia de intermediarios globales desarrollando canales de comercialización directa y plataformas propias, apoyándose en la IA y las herramientas digitales para competir con las grandes plataformas.

Transición energética como oportunidad. Andalucía es una de las regiones europeas con mayor potencial de generación de energía renovable (solar, eólica). Posicionar la oferta turística como "energéticamente limpia" puede ser un diferenciador significativo ante segmentos de viajeros ambientalmente conscientes. Los alojamientos turísticos alimentados por energía solar, la movilidad eléctrica en los destinos y las certificaciones de huella de carbono pueden convertirse en argumentos comerciales de peso.

Resiliencia frente a la volatilidad. La diversificación de mercados emisores, la reducción de la dependencia estacional y la capacidad de adaptación rápida a cambios en el contexto económico son elementos clave de resiliencia. El balance de 2025, con un crecimiento del turismo internacional del 6,6% (por encima de la media nacional) y una diversificación territorial hacia 775 municipios, indica que Andalucía está construyendo las bases de esta resiliencia, pero hay que profundizar.

2.10. Vector 9: El nuevo paradigma del consumo experiencial y la búsqueda de autenticidad

2.10.1. Descripción y estado actual

Los valores del turista están experimentando una transformación profunda que trasciende el cambio generacional y redefine la relación entre el viajero y el destino. Se trata de un cambio de paradigma comparable al que se vivió con la irrupción del concepto de sostenibilidad hace una década, pero de mayor alcance y profundidad.

Los datos lo confirman de forma inequívoca. Según Skift, el 55% de los viajeros priorizan ya las experiencias auténticas sobre el turismo tradicional de visita, favoreciendo actividades como comidas caseras con familias locales, talleres artesanales y participación en festivales locales. Según Skyscanner, el 54% de los encuestados considera la cultura como un factor importante al elegir destino, por encima de las atracciones turísticas convencionales (49%). Los datos de Arival son aún más elocuentes: los viajeros estadounidenses reservaron una media de 4,7 tours y actividades por viaje en 2023, frente a solo 2,7 en 2019, un incremento del 74% que evidencia la creciente prioridad de las experiencias en destino sobre el mero alojamiento o transporte.

El mercado refleja esta tendencia a escala global. El sector de viajes y turismo alcanzó un valor de 650.440 millones de dólares en 2024 y se proyecta que crezca a un ritmo del 5,8% anual

hasta alcanzar 1.017.710 millones de dólares en 2032. Dentro de este mercado, el segmento experiencial es el que crece más rápido: el turismo de ocio se valoró en 5,50 billones de dólares en 2025 y se proyecta que alcance los 9,57 billones en 2035, impulsado fundamentalmente por el cambio de valores donde las experiencias superan a las posesiones materiales como prioridad de gasto.

El turista contemporáneo no busca ver un destino, sino vivir una experiencia que le transforme. No quiere ser espectador pasivo de la belleza de un lugar, sino protagonista de una historia que le permita conectar con la cultura, la gastronomía, las tradiciones, las personas y el paisaje de forma significativa. Este cambio, que comenzó como una tendencia entre viajeros jóvenes y sofisticados, se ha generalizado a todos los segmentos de edad y poder adquisitivo. Según Booking.com, el 48 % de los viajeros espera gastar más en viajes que el año anterior, y el 77 % de los viajeros globales se declara entusiasmado con explorar el mundo, pero su definición de "explorar" ha cambiado radicalmente respecto a la década anterior.

2.10.2. Trayectoria previsible (2026-2032)

De la experiencia a la transformación. La evolución natural del turismo experiencial es el turismo transformador: viajes que cambian al viajero de alguna forma significativa. Aprender una habilidad artesanal, superar un reto físico, conectar profundamente con una comunidad, descubrir una vocación o mejorar la salud son las motivaciones que definen al segmento de mayor crecimiento y mayor valor. Los destinos que ofrezcan oportunidades genuinas de transformación personal captarán los segmentos que más gastan: los datos de Arival muestran que los viajeros estadounidenses adinerados representan solo el 22 % del total de viajeros pero generan el 46 % del gasto total en experiencias, y el 58 % de ellos reserva tours privados cuando viaja.

Las principales temáticas de experiencias en las que los viajeros están dispuestos a gastar más son: viajes familiares e intergeneracionales, exploración urbana en profundidad (guías locales, paseos por barrios, recorridos culturales, gastronomía premium), turismo de islas y playa experiencial (no pasivo), gastronomía y cultura culinaria (itinerarios gastronómicos, talleres de cocina, maridaje con el territorio), turismo de bienestar y salud, y turismo de aventura y naturaleza.

Autenticidad como factor determinante. En un mundo cada vez más homogéneo y digitalizado, la autenticidad se convierte en el activo turístico más valioso y escaso. Los viajeros buscan lo que no puede replicarse en otro lugar: tradiciones vivas, gastronomía de proximidad, patrimonio con historia real, contacto con comunidades locales que viven su cultura de forma natural (no escenificada para el turista). La "economía de la transformación", como la denominan los expertos de Arival, trasciende la mera oferta de experiencias para proponer que la interacción turística genere un cambio genuino tanto en el visitante como en la comunidad anfitriona.

Sin embargo, es importante matizar: pese a la aspiración transformacional, la conveniencia (horario, ubicación, precio) sigue siendo el principal motor de la decisión de compra en la mayoría de los casos. La diferenciación de las experiencias se basa en autenticidad, calidad de los guías y

narrativa, pero la decisión final a menudo la determina la facilidad de acceso y reserva. Esto significa que no basta con tener experiencias auténticas; hay que hacerlas accesibles, reservables y comunicables de forma eficiente.

Economía de la atención y turismo "slow". Frente a la saturación informativa y la aceleración vital, crece la demanda de experiencias que exijan presencia plena, desconexión y lentitud. El turismo "slow" —viajes más largos, más profundos, más conectados con el ritmo local— pasa de nicho a tendencia consolidada. El 46 % de los padres del segmento "SKI" (Spending Kids' Inheritance) prefiere gastar dinero en viajes que dejarlo como herencia, y el 58 % de los viajeros reconoce que sus padres financiaron parte de sus vacaciones, evidenciando una transferencia intergeneracional de recursos hacia las experiencias.

La tendencia del noctourismo también está emergiendo: experiencias inmersivas nocturnas como museos con apertura nocturna, safaris nocturnos, playas bioluminiscentes, observación de estrellas y aurora boreal. Andalucía, con sus cielos oscuros protegidos (como el desierto de Tabernas o la Sierra de los Filabres), sus noches estrelladas y su tradición de vida nocturna y cultura al aire libre, tiene activos infrautilizados en este segmento.

Turismo gastronómico como eje vertebrador. La gastronomía se consolida como la experiencia turística más valorada transversalmente por todos los segmentos, incluyendo el turista chino (33 % busca activamente itinerarios gastronómicos y talleres de cocina). No se trata solo de comer bien, sino de la experiencia integral: mercados, productores, cocina local, maridaje con el territorio, historia culinaria. La gastronomía se convierte en el hilo conductor que conecta paisaje, cultura, historia y comunidad. Los itinerarios gastronómicos, los talleres de cocina, las visitas a productores y las experiencias de maridaje con el paisaje representan uno de los segmentos de mayor crecimiento y mayor margen en la industria turística.

Creación compartida de la experiencia. Los viajeros quieren co-crear sus experiencias, no consumir paquetes prediseñados. Esto exige una oferta turística modular, flexible y personalizable, donde el viajero pueda combinar elementos según sus intereses y su ritmo. Las plataformas digitales facilitan esta modularidad, pero el reto para los destinos es articular una oferta que sea simultáneamente flexible y coherente, personalizable pero con identidad. Como señala el informe de Arival, la excelencia operativa (marketing, tecnología, eficiencia) es tan importante como la calidad de la experiencia para competir en un entorno cada vez más digital y competitivo.

Convergencia entre turismo experiencial y sostenibilidad. Los informes de la industria muestran que el turismo regenerativo —donde la actividad turística contribuye activamente a la restauración de ecosistemas y comunidades— se proyecta como la preferencia del 68 % de los turistas en los escenarios más optimistas del WEF. Los destinos con certificaciones ecológicas se consolidan como la opción preferida de los viajeros más sofisticados. Este segmento busca experiencias de "alto valor, bajo volumen" que reduzcan la masificación y generen un impacto positivo verificable.

2.10.3. Implicaciones para el turismo y para Andalucía

Este es el vector donde Andalucía posee la mayor ventaja competitiva natural. La región alberga una densidad de recursos de autenticidad difícilmente igualable en Europa:

Cultura viva y diferenciada. El flamenco no es un espectáculo para turistas: es una expresión artística viva que se practica en peñas, tablaos, familias y calles de toda Andalucía. Las fiestas populares (Semana Santa, Feria, romerías, cruces de mayo, carnavales), las tradiciones artesanales, la vida de barrio, el arte de la conversación en torno a una tapa y una copa, constituyen una autenticidad experiencial que no puede fabricarse ni replicarse.

Gastronomía excepcional y diversa. Andalucía reúne el aceite de oliva (mayor productor mundial), los vinos del Marco de Jerez, los ibéricos de Huelva y Córdoba, el pescaíto frito de Cádiz, los espetos de Málaga, la cocina de autor en constante evolución, los mercados de abastos como espacios vivos de encuentro gastronómico. El potencial de Andalucía como destino gastronómico de referencia mundial está insuficientemente explotado en comparación con regiones como la Toscana, la Provenza o el País Vasco.

Patrimonio histórico de superposición de civilizaciones. La huella de civilizaciones romanas, visigodas, islámicas, judías y cristianas en el territorio andaluz configura un patrimonio de una riqueza y complejidad que pocos lugares del mundo pueden igualar. Este patrimonio no es estático ni musealizado: está integrado en ciudades y pueblos vivos que mantienen una continuidad cultural extraordinaria.

Paisajes variados y complementarios. Costa, sierra, desierto, campiña, marisma, dehesa: en pocas regiones del mundo se pueden experimentar paisajes tan diversos en un territorio tan compacto. Esta diversidad paisajística es un activo clave para la segmentación y la diversificación de la oferta experiencial.

Hospitalidad y contacto humano. El carácter andaluz, con su tradición de hospitalidad, su facilidad para el contacto humano, su espontaneidad y su generosidad, constituye un activo intangible que, en un mundo crecientemente automatizado y despersonalizado, se convierte en una ventaja competitiva tangible y decisiva.

El reto principal. El reto no es tener los recursos —los tiene en abundancia— sino articularlos en una oferta turística que sea accesible, comunicable, reservable y comercializable sin perder la autenticidad que constituye su esencia. Esto requiere: formación de operadores turísticos locales en diseño de experiencias y comercialización digital, creación de plataformas de reserva de experiencias auténticas gestionadas desde el territorio, desarrollo de narrativas potentes que conecten la autenticidad andaluza con las aspiraciones del turista contemporáneo, y un equilibrio permanente entre la apertura al visitante y la protección de la vida local que hace auténtica la experiencia. La tentación de "turistificar" la autenticidad, vaciándola de contenido para hacerla más consumible, es el principal riesgo a evitar. Las experiencias turísticas deben enriquecer la vida local, no fagocitarla.

2.11. Mapa de interrelaciones entre vectores

Los nueve vectores descritos no operan de forma aislada. Sus interrelaciones generan efectos multiplicadores y, en algunos casos, tensiones que es necesario comprender para definir una estrategia coherente.

2.11.1. Interrelaciones de refuerzo mutuo

La **IA + Consumo experiencial** se refuerzan mutuamente: la IA permite personalizar experiencias de forma masiva, haciendo viable ofrecer turismo auténtico y personalizado a escalas que antes solo eran posibles con paquetes estandarizados. Ya en 2025, la IA generativa influye en 350.000 millones de dólares en valor de reservas a través de agentes de itinerarios hiperpersonalizados, y el 58 % de los viajeros activos utiliza herramientas de IA en la planificación.

La **Tensión geopolítica + Reconfiguración EEUU + Cambio climático** convergen para favorecer la **regionalización del turismo europeo**, beneficiando a destinos como Andalucía que combinan seguridad, accesibilidad y calidad de experiencia dentro del espacio europeo. Las restricciones de viaje entre bloques geopolíticos, combinadas con el encarecimiento de los vuelos de larga distancia, consolidan el turismo intraeuropeo.

La **Crisis demográfica + Transformación social + Consumo experiencial** confluyen en la emergencia de nuevos segmentos (nómadas digitales, senior activo, viajero solo, turista de bienestar) que exigen una diversificación profunda de la oferta.

El **Ascenso de China + Tensión geopolítica** genera un efecto de redireccionamiento de flujos: las tensiones entre China y Japón (caída esperada del 50 % en visitas chinas a Japón en 2026) y las restricciones con Corea del Sur benefician a destinos europeos, especialmente aquellos con conexiones culturales (como la herencia islámica compartida entre Al-Andalus y la Ruta de la Seda) y oferta gastronómica y experiencial diferenciada.

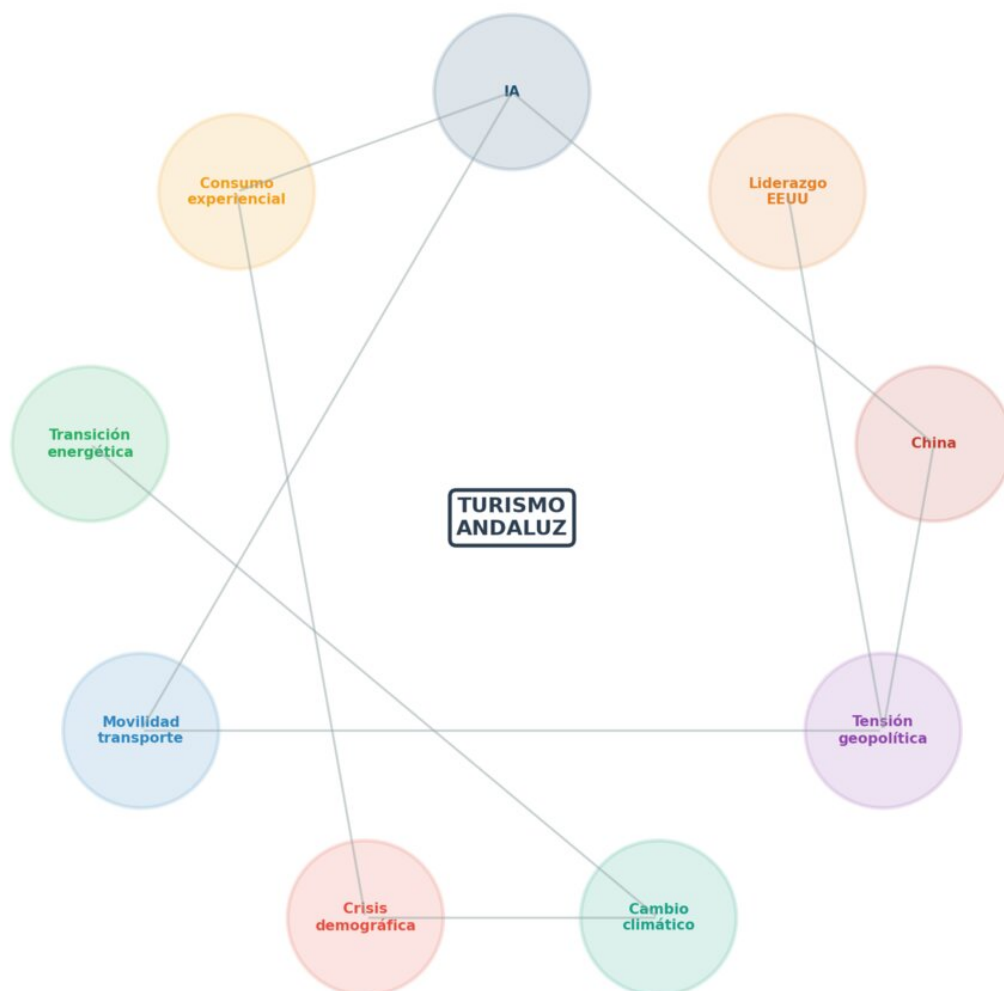
La **Transición energética + Consumo experiencial + Cambio climático** configuran un nuevo segmento de alto valor: viajeros ambientalmente conscientes que buscan destinos de bajo impacto, experiencias regenerativas y "alto valor, bajo volumen". Los destinos que ofrezcan experiencias auténticas con certificaciones de sostenibilidad verificables captarán este segmento premium.

2.11.2. Tensiones y contradicciones

Existe una **tensión entre crecimiento turístico y sostenibilidad**: los vectores económicos y demográficos favorecen el crecimiento de la demanda (el mercado global de ocio proyecta un crecimiento del 5,7 % anual hasta 2035), mientras que el cambio climático y la presión turística exigen contención.

La **IA genera simultáneamente oportunidad y amenaza**: mejora la eficiencia y la perso-

Interrelaciones entre los nueve vectores de cambio global



Interrelaciones de vectores

nalización, pero también puede concentrar el poder en las grandes plataformas tecnológicas, marginar a las pymes turísticas y despersonalizar el contacto humano que es la esencia de la experiencia turística andaluza. McKinsey señala que las empresas que rediseñan flujos de trabajo completos alrededor de la colaboración humano-IA logran resultados entre dos y seis veces mejores que las que simplemente automatizan tareas individuales.

El **encarecimiento del transporte por la transición energética** choca con la **necesidad de mantener la conectividad** que sostiene el turismo internacional. La incorporación de SAF, las tasas de carbono y los mecanismos de compensación encarecerán la aviación, lo que

beneficia a destinos accesibles por tren pero puede perjudicar a los que dependen exclusivamente del avión.

La **bifurcación del mercado** entre lujo y low-cost comprime el segmento medio, obligando a los destinos a definir un posicionamiento claro. Andalucía tiene la ventaja de poder competir en ambos extremos (turismo cultural premium y mejor relación calidad-experiencia-precio del Mediterráneo occidental), pero necesita evitar la indefinición.

2.12. Síntesis: implicaciones agregadas para la planificación turística

La convergencia de estos nueve vectores configura un escenario en el que el turismo del futuro será radicalmente diferente al actual en varios aspectos fundamentales:

El turista del futuro será diferente. Más informado (el 58 % ya usa IA para planificar), más exigente (el 55 % prioriza experiencias auténticas), con valores distintos (autenticidad, sostenibilidad, bienestar, conexión humana), con herramientas de IA que le otorgan un poder de comparación y personalización sin precedentes, y procedente de mercados emisores que pueden cambiar significativamente. El turista chino, con 175 millones de viajes y 280.000 millones de dólares de gasto proyectados en 2026, es más independiente, más digital y busca inmersión cultural. El turista senior europeo del baby boom jubilado busca calidad, comodidad y experiencias enriquecedoras. El viajero estadounidense diversifica destinos ante las tensiones internas.

El destino del futuro deberá ser diferente. Deberá ofrecer experiencias auténticas y personalizables (los viajeros reservan 4,7 experiencias por viaje frente a 2,7 en 2019), gestionarse de forma inteligente (datos, IA, indicadores en tiempo real), ser sostenible no como discurso sino como práctica verificable, ser resiliente ante shocks climáticos y geopolíticos, y ser accesible tanto física como digitalmente. La presencia en ecosistemas digitales diversos (plataformas occidentales y chinas, agentes de IA) será condición necesaria de competitividad.

La competencia del futuro será diferente. Se competirá en un entorno donde la visibilidad digital (especialmente ante los agentes de IA), la calidad de la experiencia, la reputación del destino, la seguridad percibida y la relación valor-experiencia-precio serán los factores determinantes. Los petro-estados invertirán masivamente en turismo como alternativa económica (Arabia Saudí aspira a 5 millones de visitantes chinos anuales para 2030). La autenticidad, que no puede comprarse con inversiones multimillonarias, se convierte en la ventaja competitiva más duradera.

La gestión del futuro deberá ser diferente. Los ciclos de planificación de largo plazo (planes quinquenales estáticos) serán inadecuados en un entorno de cambio acelerado. Se necesitan sistemas de planificación adaptativos, basados en indicadores en tiempo real, con capacidad

de respuesta rápida y mecanismos de corrección ágiles. Las pymes turísticas necesitarán apoyo institucional para adoptar IA y herramientas digitales, o la brecha con las grandes cadenas y plataformas se hará insalvable. La formación y recualificación del capital humano turístico debe incorporar competencias digitales y de IA como elemento transversal. Es precisamente lo que este documento estratégico propone.

Impacto en las Personas: Turista, Trabajador y Residente

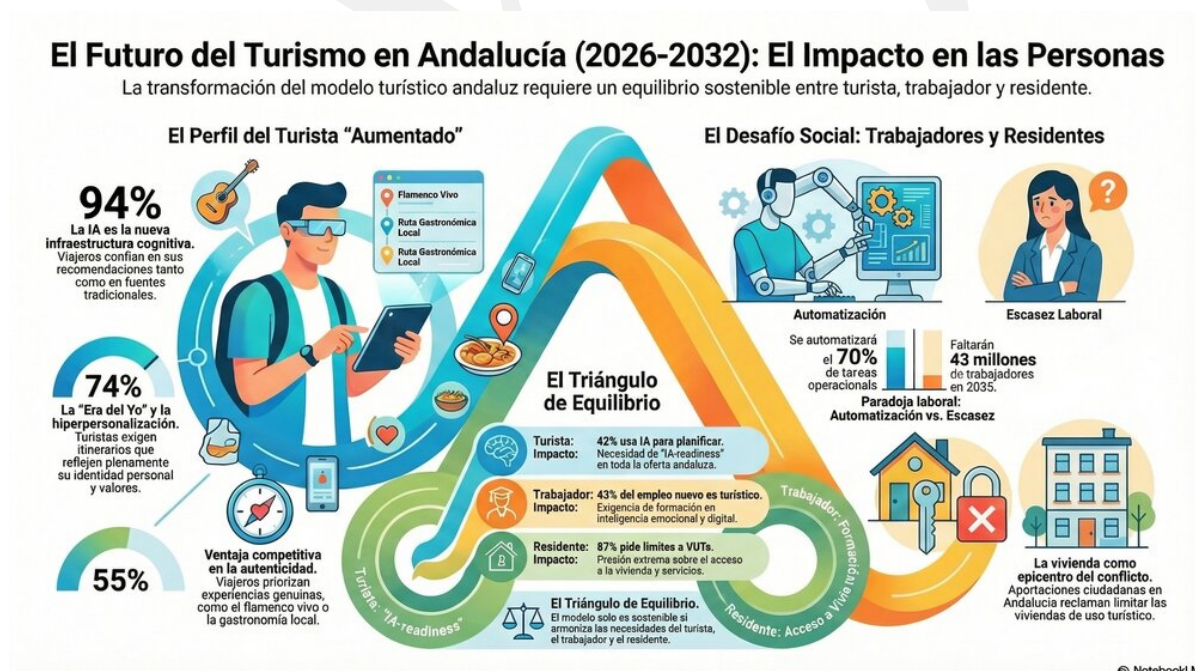
Índice del capítulo

3.1. El turista: retrato del viajero que viene	58
3.1.1. Un turista aumentado por inteligencia artificial	58
3.1.2. La demanda de hiperpersonalización	58
3.1.3. La búsqueda de autenticidad y transformación	59
3.1.4. Perfiles generacionales: quién viaja y cómo	60
3.1.5. El turista chino: un perfil que exige estrategia específica	61
3.2. El trabajador turístico: entre la automatización y la escasez	61
3.2.1. La paradoja del empleo turístico global	62
3.2.2. El impacto de la IA en las funciones turísticas	62
3.2.3. Las nuevas competencias que el sector demanda	63
3.2.4. El trabajador turístico andaluz ante la transición	64
3.3. El residente: entre el beneficio económico y la presión turística	64
3.3.1. La fractura del consenso social sobre el turismo	65
3.3.2. La vivienda: el epicentro del conflicto	65
3.3.3. La saturación de los servicios y del espacio público	66
3.3.4. El beneficio económico: lo que está en juego	66
3.4. El triángulo de equilibrio: una ecuación que resolver	67
3.4.1. Tres legítimas necesidades en tensión	67
3.4.2. Las interdependencias	67
3.4.3. Cinco principios para el equilibrio	68
3.5. Síntesis: las personas en el centro de la estrategia	68

Resumen ejecutivo del capítulo

Los nueve vectores de cambio global identificados en el Capítulo 2 no son abstracciones macroeconómicas: se materializan en tres figuras humanas concretas cuya experiencia define el éxito o el fracaso del modelo turístico. El turista de 2026-2032 será un viajero aumentado por IA, que espera hiperpersonalización, autenticidad verificable, flexibilidad total y conexión emocional con el destino; el 42 % ya usa herramientas de IA para planificar viajes, el 74 % quiere que su itinerario refleje su identidad personal, y el 94 % de quienes usan IA confía en sus recomendaciones tanto como en fuentes tradicionales. El trabajador turístico se enfrenta a una transformación dual: la automatización de hasta el 70 % de las tareas operativas del sector hostelero, combinada con una escasez global de 43 millones de trabajadores para 2035 y una creciente demanda de competencias que el sistema formativo actual no proporciona; en Andalucía, con 482.000 empleos turísticos, la gestión de esta transición es una cuestión de cohesión social. El residente vive la tensión creciente entre los beneficios económicos del turismo (43 % del empleo creado en 2025) y sus externalidades negativas: presión sobre la vivienda, saturación de servicios públicos, degradación del espacio urbano y pérdida de identidad barrial; las protestas anti-turismo se han extendido por toda España en 2024-2025, incluyendo Granada y Málaga, y el 87 % de las aportaciones ciudadanas al proceso de regulación de pisos turísticos en Andalucía reclamaban su limitación.

Este capítulo analiza cómo los vectores de cambio impactan en cada una de estas tres dimensiones humanas, y concluye con una reflexión sobre el triángulo de equilibrio cuya gestión determinará la sostenibilidad del modelo turístico andaluz en el horizonte 2031.



El impacto de las personas

3.1. El turista: retrato del viajero que viene

3.1.1. Un turista aumentado por inteligencia artificial

La transformación más profunda del comportamiento turístico en la última década no es un cambio de gustos o preferencias: es un cambio de infraestructura cognitiva. El turista de 2026 no planifica sus viajes como lo hacía en 2019. Dispone de un asistente personal de inteligencia artificial que analiza sus preferencias, compara opciones, genera itinerarios personalizados, traduce idiomas en tiempo real y le acompaña durante toda la experiencia.

Los datos son contundentes. Según un estudio de Simon-Kucher de 2025, el 42 % de los viajeros ya utilizó herramientas de IA para la planificación de sus viajes (itinerarios, búsqueda, traducción). La adopción es especialmente intensa en Asia y Oriente Medio: el 81 % de los viajeros chinos usó IA para inspiración turística, seguidos del 76 % en Arabia Saudí, el 71 % en India y el 64 % en Emiratos Árabes. En Europa la penetración es menor pero crece rápidamente (24 % en Francia, 26 % en Países Bajos). Más del 60 % de los viajeros de la Generación Z y los millennials utiliza herramientas de IA en su proceso de planificación, frente a un 10-44 % entre los viajeros de mayor edad.

El dato más revelador lo aporta TakeUp AI en su estudio de 2026: el 94 % de los usuarios de IA confía en las recomendaciones de IA al menos tanto como en las fuentes tradicionales, y el 78 % ha reservado viajes basándose principalmente en recomendaciones de IA. Esto tiene implicaciones directas para Andalucía: un destino que no aparezca en las recomendaciones de los agentes de IA no existe para una proporción creciente del mercado.

Según Pew Research Center (abril 2025), el 57 % de los adultos estadounidenses interactúa con IA al menos varias veces por semana. La IA no es ya una herramienta experimental: es parte de la rutina cotidiana de los mercados emisores más valiosos. El mercado de la IA aplicada al turismo, valorado en 165.930 millones de dólares en 2025, se proyecta a 222.400 millones en 2026 y 710.570 millones en 2030, con una tasa de crecimiento anual compuesto del 33,7 %.

Implicación para Andalucía. Cada hotel, restaurante, empresa de actividades y destino turístico andaluz necesita responder a una pregunta fundamental: cuando un viajero le pregunta a su asistente de IA "¿adónde debería ir de vacaciones?", ¿aparece mi oferta en la recomendación? Si la respuesta es no —porque los datos no están estructurados, actualizados ni accesibles para los agentes de IA—, la inversión más urgente no es en publicidad tradicional, sino en lo que podríamos llamar "IA-readiness": la preparación de toda la infraestructura informacional del destino para ser interpretada, valorada y recomendada por sistemas de inteligencia artificial.

3.1.2. La demanda de hiperpersonalización

El turista contemporáneo no quiere un viaje: quiere su viaje. Según Booking.com (previsiones 2026), el 74 % de los viajeros expresa el deseo de que su itinerario refleje plenamente su identidad personal, desde la elección de alojamiento hasta las actividades experienciales. Esta tendencia,

que Booking.com ha denominado "la era del yo" (The Era of You), representa un cambio de paradigma respecto al turismo de paquete estandarizado que dominó las décadas anteriores.

La personalización abarca todas las fases del viaje. Antes de la llegada, el viajero espera recomendaciones adaptadas a sus preferencias y comportamientos previos. Durante la estancia, demanda interacciones contextualizadas: desde saludos personalizados hasta recomendaciones gastronómicas ajustadas a sus restricciones dietéticas, horarios preferidos y nivel de aventura. Después del viaje, espera un seguimiento que transforme una transacción puntual en una relación continua.

Esta demanda de personalización se cruza con la creciente importancia de la flexibilidad. Según Expedia (informe 2025), el 58 % de los viajeros prioriza las políticas de cambio y cancelación flexible por encima del precio más bajo. La flexibilidad se ha convertido en un valor fundamental que permite al viajero sentirse seguro en un mundo percibido como incierto y volátil.

Implicación para Andalucía. La hiperpersonalización representa simultáneamente un reto y una oportunidad para el destino. El reto es tecnológico: las pymes turísticas andaluzas carecen en su mayoría de la capacidad de datos y sistemas para ofrecer personalización a escala. La oportunidad es que la autenticidad andaluza —cada pueblo es diferente, cada taberna tiene su personalidad, cada paisaje ofrece una experiencia distinta— es, en sí misma, una forma de personalización natural que los destinos estandarizados no pueden replicar. El desafío es articular esa diversidad orgánica en una oferta comunicable y reservable.

3.1.3. La búsqueda de autenticidad y transformación

El turista que viene a Andalucía en 2026-2032 no busca solamente ver cosas: busca sentir, aprender, transformarse. Los datos confirman una tendencia estructural que ya identificamos en el Vector 9 del Capítulo 2: el 55 % de los viajeros prioriza experiencias auténticas sobre el turismo tradicional (Skift), el número de experiencias reservadas por viaje ha crecido un 74 % desde 2019 (de 2,7 a 4,7 por viaje, según Arival), y el 54 % elige destino por su cultura frente al 49 % que lo hace por las atracciones convencionales (Skyscanner).

Según un informe de Hotelbeds de 2024, el 81 % de los viajeros considera que probar la gastronomía local es uno de los aspectos más atractivos de un viaje. El mercado del turismo culinario global alcanzó los 130.080 millones de dólares en 2025 y se proyecta a 249.460 millones para 2035. El 45 % de los viajeros participa en clases de cocina durante sus vacaciones y el 48 % destaca la comida callejera local como una atracción principal.

El 80 % de los operadores turísticos incorpora ya experiencias culinarias o culturales en sus paquetes, lo que demuestra que la industria está adaptándose a esta demanda. Los destinos que ofrezcan estas experiencias de forma genuina —no fabricada— captarán una proporción creciente del gasto turístico.

Paralelamente, el turismo de bienestar y salud se consolida como segmento premium. Según Simon-Kucher, el 44 % de los viajeros de alto poder adquisitivo realizó un viaje de wellness en

2025, y el 58 % planea hacerlo en 2026. El mercado global de turismo sostenible se estima en 3,56 billones de dólares en 2025, con una proyección a 11,39 billones en 2034.

Implicación para Andalucía. Andalucía posee una ventaja competitiva natural en experiencias auténticas de la que pocos destinos disponen: flamenco vivo en peñas (no espectáculos fabricados para turistas), una gastronomía de mercado y producto de proximidad excepcional, almazaras donde se produce el mejor aceite del mundo, bodegas con siglos de historia, artesanos que mantienen oficios centenarios, y una vida social de calle y plaza que es genuina, no escenificada. El reto no es crear experiencias auténticas —ya existen— sino hacerlas accesibles, reservables y visibles para el viajero que las busca.

3.1.4. Perfiles generacionales: quién viaja y cómo

Los datos de Simon-Kucher revelan una fractura generacional significativa en el comportamiento turístico. Las generaciones Z y millennial están redefiniendo las reglas: casi el 60 % realizó dos o más viajes de al menos cinco noches en 2025, frente a menos de la mitad entre los viajeros de mayor edad. El 57 % de los millennials y el 55 % de la Generación Z eligieron destinos internacionales, frente a una preferencia más doméstica entre los mayores.

Dos tercios de los viajeros Z y millennial planean aumentar su presupuesto de viaje en 2026, con un 19 % de la Generación Z y un 15 % de los millennials que prevén incrementos superiores al 20 %. Este segmento no solo viaja más: gasta más y espera más. Su relación con la tecnología es nativa, su tolerancia a la burocracia es mínima, su demanda de autenticidad es alta y su disposición a compartir experiencias en redes sociales convierte cada viaje en un acto de comunicación con potencial de amplificación viral.

En el otro extremo del espectro, el turismo silver (mayores de 65 años) muestra patrones distintos pero igualmente valiosos. Según CaixaBank Research, los viajeros sénior muestran una mayor consistencia de gasto a lo largo del año (realizan más del 85 % de su gasto turístico en España en todos los meses), lo que los convierte en un segmento clave para la desestacionalización. Su peso relativo es especialmente relevante en provincias de interior, donde representan más del 20 % del gasto turístico en algunas zonas.

Un fenómeno emergente es el turismo de conciertos y eventos ("concert travel"), con un 64 % de los fans dispuestos a viajar a otro país para asistir a un evento, según Live Nation. Este turismo de motivación específica genera desplazamientos de alto valor, aunque concentrados temporalmente.

Implicación para Andalucía. La estrategia de captación debe ser dual: atraer al viajero joven que busca autenticidad instagrameable y experiencias inmersivas (con comunicación en plataformas digitales y oferta de actividades experienciales), y retener al viajero sénior que aporta estabilidad estacional y gasto sostenido (con productos de bienestar, gastronomía pausada, patrimonio cultural accesible y servicios adaptados). Ambos segmentos valoran la autenticidad pero la consumen de forma diferente.

3.1.5. El turista chino: un perfil que exige estrategia específica

El turista chino merece análisis diferenciado por su dimensión potencial y sus especificidades. Como se analizó en el Vector 3 del Capítulo 2, se proyectan 175 millones de viajes internacionales y 280.000 millones de dólares de gasto para 2026. El gasto por noche del turista chino supera al de los mercados estadounidense, alemán y japonés.

El perfil ha mutado radicalmente: el 76 % planifica con menos de un mes de antelación, el viajero independiente (FIT) ha desplazado al turismo grupal organizado en Europa, el 65 % tiene formación universitaria, y los intereses se fragmentan en nichos (61 % viajes familiares, 60 % exploración urbana profunda, 33 % gastronomía y cultura culinaria). La toma de decisiones se produce enteramente en el ecosistema digital chino: Xiaohongshu (el "Instagram chino") para inspiración, Douyin (TikTok chino) para vídeo inmersivo, Ctrip para reservas, y Alipay y WeChat Pay como medios de pago obligatorios.

Las tensiones geopolíticas entre China y Japón/Corea del Sur están redirigiendo flujos turísticos chinos hacia Europa, que captaba el 51 % de los viajes chinos fuera de Asia antes de la pandemia. Esta redistribución representa una oportunidad concreta para Andalucía, pero solo si se dan las condiciones de infraestructura digital, pagos, formación y producto.

Implicación para Andalucía. La narrativa de Al-Andalus (la herencia islámica, la Ruta de la Seda, la convivencia de civilizaciones) es un activo cultural de enorme resonancia para el viajero chino culto, que busca conexiones históricas y civilizatorias profundas. Pero sin presencia en las plataformas digitales chinas, sin aceptación generalizada de Alipay y WeChat Pay, sin personal formado en protocolo cultural chino, y sin productos turísticos diseñados para sus patrones de consumo, esta oportunidad se perderá en favor de competidores que sí están invirtiendo (Arabia Saudí ha fijado como objetivo 5 millones de turistas chinos anuales para 2030).

El factor geopolítico en la elección de destino. Un elemento transversal a todos los perfiles de turista que gana relevancia en el contexto actual es la percepción de seguridad y la afinidad geopolítica como criterios de elección de destino. Los turistas tienden a viajar preferentemente a países dentro de su "bloque" geopolítico o que perciben como seguros y estables. La crisis EEUU-Irán de marzo de 2020, con el cierre de espacios aéreos y la sensación de inestabilidad en Oriente Medio, ha demostrado cómo las tensiones geopolíticas pueden redirigir flujos turísticos masivos en cuestión de días. Para Andalucía, esta dinámica tiene una doble lectura: como destino europeo, seguro y estable, puede beneficiarse de la redistribución de flujos cuando otras regiones se desestabilizan; pero como destino que aspira a captar mercados de largo radio (China, Golfo, Asia), la fragmentación geopolítica puede dificultar la conectividad y limitar los flujos desde bloques no alineados.

3.2. El trabajador turístico: entre la automatización y la escasez

3.2.1. La paradoja del empleo turístico global

El sector turístico mundial se enfrenta a una paradoja sin precedentes: la automatización amenaza con desplazar una proporción significativa de las tareas actuales, mientras simultáneamente el sector experimenta la mayor escasez de mano de obra de su historia. Ambas fuerzas operan al mismo tiempo, no de forma secuencial, y su gestión conjunta es el mayor desafío de recursos humanos que el turismo ha enfrentado jamás.

Los datos del WTTC son elocuentes. El sector turístico y de viajes apoyó 357 millones de empleos en 2024, con una previsión de 371 millones para 2025. En la próxima década, se proyecta la creación de 91 millones de nuevos puestos de trabajo, lo que supone que uno de cada tres empleos netos creados globalmente será en turismo y viajes. Sin embargo, la demanda de trabajadores superará la oferta en más de 43 millones de personas para 2035, dejando la disponibilidad laboral un 16 % por debajo de los niveles necesarios. La industria hotelera enfrentará un déficit específico de 8,6 millones de trabajadores, un 18 % por debajo de las necesidades.

La Unión Europea, como bloque, se enfrenta a un déficit de 6,4 millones de trabajadores turísticos para 2035. Los países del sur de Europa —España entre ellos— son los que mayor brecha presentan y los que más dependen de trabajadores temporales extranjeros para cubrir las necesidades estacionales.

3.2.2. El impacto de la IA en las funciones turísticas

La automatización no afecta por igual a todos los puestos de trabajo turísticos. Investigaciones recientes estiman que los sistemas automatizados podrían realizar hasta el 70 % de las tareas del sector hostelero, dejando solo el 30 % para trabajadores humanos. Sin embargo, esta estimación debe interpretarse con cautela: se refiere a tareas, no a empleos completos, y la evidencia empírica muestra que la IA tiende a transformar los puestos más que a eliminarlos.

Según Deloitte, el 19 % de los trabajadores del sector que creen que la IA impactará su empleo prevé tener que buscar una industria o rol enteramente nuevo en los próximos 5 años. El 44 % anticipa que necesitará aprender a utilizar IA en su trabajo. Sin embargo, solo el 47 % de las organizaciones está proporcionando formación adecuada a sus empleados sobre estas tecnologías.

Las funciones con mayor riesgo de automatización son las tareas rutinarias y repetitivas: gestión de reservas, check-in/check-out, atención telefónica estandarizada, procesamiento de datos, marketing de contenidos básico, gestión de inventarios, y reconciliación de gastos. Para 2026, se prevé que los agentes de IA aprueben o rechacen reclamaciones de gastos de forma autónoma en el sector corporativo.

Las funciones con mayor valor humano insustituible son precisamente las que definen la experiencia turística de calidad: la empatía en la atención al cliente, la capacidad de resolver problemas imprevistos, la creatividad en el diseño de experiencias, el conocimiento contextual profundo del territorio, la hospitalidad genuina, y la inteligencia emocional para conectar con viajeros de diferentes culturas. Paradójicamente, estas son las competencias en las que el

trabajador turístico andaluz ya destaca por cultura y temperamento.

La investigación empírica en el sector hotelero portugués muestra un dato esperanzador: los hoteles que adoptan diferentes tipos de IA (mecánica, cognitiva y emocional) muestran un impacto positivo en el empleo, especialmente en roles que requieren inteligencia emocional. La IA no destruye empleo hotelero: lo transforma y, en contextos de adopción inteligente, lo potencia.

A esta ecuación se añade un factor geopolítico que puede agravar el déficit de mano de obra: el endurecimiento de las políticas migratorias en Europa. Si las tendencias restrictivas en materia de inmigración —impulsadas por el auge de movimientos políticos que priorizan el cierre de fronteras— se traducen en una reducción efectiva de la entrada de trabajadores extranjeros, el sector turístico andaluz podría verse especialmente afectado. Una parte significativa de los puestos de trabajo en hostelería, limpieza, cocina y servicios auxiliares es cubierta por trabajadores de origen extranjero. Una restricción de estos flujos, combinada con el déficit estructural de trabajadores que proyecta el WTTC (43 millones a nivel global para 2035), podría generar cuellos de botella operativos que limiten la capacidad de crecimiento del sector independientemente de la demanda turística.

3.2.3. Las nuevas competencias que el sector demanda

La transformación tecnológica genera una demanda de competencias que el sistema formativo actual no cubre adecuadamente. Las cinco áreas de competencia crítica para el trabajador turístico del horizonte 2031 son:

Competencia digital y de datos. Capacidad de utilizar herramientas de IA como asistentes de trabajo (no como sustitutos), interpretar datos de clientes para personalizar el servicio, gestionar la presencia digital del negocio, y operar con plataformas de distribución y gestión de revenue. El 75 % de las empresas hoteleras planea aumentar sus inversiones en IA, creando una demanda sostenida de profesionales con estas competencias.

Diseño y gestión de experiencias. Capacidad de transformar recursos turísticos en experiencias memorables: crear narrativas, diseñar recorridos emocionales, gestionar la sorpresa y la autenticidad, y adaptar la experiencia a las expectativas de diferentes perfiles de viajero. Esta competencia integra creatividad, conocimiento del territorio y sensibilidad cultural.

Competencia lingüística y cultural ampliada. Más allá del inglés básico, el mercado demanda profesionales con capacidad de comunicarse en las lenguas de los mercados emergentes y, sobre todo, con sensibilidad para interpretar y respetar los códigos culturales de viajeros de diferentes orígenes. La formación en protocolo cultural chino, árabe y asiático es una inversión con retorno inmediato.

Sostenibilidad y responsabilidad ambiental. El trabajador turístico del futuro necesita una "alfabetización en sostenibilidad" transversal: desde la gestión de residuos y la eficiencia energética hasta la comunicación creíble de los compromisos ambientales del negocio. Esta

competencia ya se exige a todos los niveles, no solo a la dirección.

Inteligencia emocional y hospitalidad profunda. En un mundo cada vez más automatizado, la capacidad de ofrecer una conexión humana auténtica se convierte en la competencia más valiosa y diferencial. Un recepcionista que detecta el estado emocional de un huésped y adapta su interacción, un guía que improvisa una historia personal sobre el lugar que muestra, un camarero que recomienda un plato con pasión genuina: estos actos de hospitalidad son exactamente lo que la IA no puede replicar y lo que el viajero busca cada vez más.

3.2.4. El trabajador turístico andaluz ante la transición

En Andalucía, con 482.000 empleos turísticos de media anual (531.000 en pico estival) y el turismo generando el 43 % de todo el empleo creado en 2025, la gestión de la transición del capital humano turístico tiene implicaciones sociales de primera magnitud.

Los avances son reales: la reducción de la temporalidad del 41 % al 20 % entre 2019 y 2025 demuestra que es posible mejorar estructuralmente las condiciones laborales del sector. Sin embargo, la calidad del empleo no se mide solo por la estabilidad contractual: incluye la cualificación, las perspectivas de carrera, la remuneración y el reconocimiento social de la profesión.

El sector turístico español —y andaluz en particular— arrastra un déficit de atractivo como opción profesional, especialmente entre los jóvenes cualificados. Los bajos salarios relativos, los horarios exigentes, la percepción de escasas oportunidades de progresión y el bajo prestigio social asociado a muchas funciones turísticas generan una dificultad creciente para atraer y retener talento. Esta dificultad se agrava en un contexto donde otros sectores compiten por los mismos perfiles con mejores condiciones.

La solución pasa por una estrategia integral que combine formación en las nuevas competencias (programas de upskilling y reskilling masivos, con especial atención a las pymes), mejora de las condiciones laborales y salariales (que la productividad ganada con la IA se traduzca en mejores retribuciones, no solo en mayores márgenes empresariales), dignificación de la profesión turística (campañas de valorización, reconocimiento institucional, itinerarios de carrera profesional claros), y atracción de talento cualificado al sector (programas específicos para atraer a perfiles tecnológicos, creativos y lingüísticos al turismo).

3.3. El residente: entre el beneficio económico y la presión turística

3.3.1. La fractura del consenso social sobre el turismo

Durante décadas, el turismo en España gozó de un amplio consenso social: los residentes lo veían como una fuente de empleo, prosperidad e intercambio cultural. Ese consenso se ha fracturado. Las protestas anti-turismo de 2024-2025 representan un punto de inflexión en la relación entre las comunidades locales y la industria turística en España.

Las movilizaciones han sido amplias y crecientes. En abril de 2024, entre 20.000 y 50.000 personas protestaron coordinadamente en las Islas Canarias contra el exceso turístico, con respaldo de organizaciones como Greenpeace y WWF. En junio de 2025, las protestas se extendieron por varias ciudades españolas como parte de acciones coordinadas en el sur de Europa: Barcelona, Palma de Mallorca, Ibiza, San Sebastián y Granada. Los manifestantes expresaron preocupaciones sobre el coste de la vivienda, la presión sobre servicios públicos y el desplazamiento de comunidades locales.

Es importante señalar que los propios manifestantes clarifican que su objetivo no es oponerse al turismo como tal, sino exigir mayor regulación de las plataformas de alquiler vacacional y protección del acceso a la vivienda. No es turismofobia: es residentofilia, como han descrito los académicos. **Los movimientos sociales reivindican el cuidado de la comunidad residente, no la expulsión del visitante.**

3.3.2. La vivienda: el epicentro del conflicto

El problema de la vivienda es el catalizador principal del malestar social. España enfrenta un déficit estructural de hasta 450.000 viviendas, y el turismo agrava la situación al retirar miles de unidades del mercado de alquiler residencial de larga duración.

En Andalucía, los datos son elocuentes. La región alcanzó en 2025 una capacidad récord de 712.435 camas turísticas registradas (hoteles, apartamentos y casas rurales), una capacidad suficiente para alojar a toda la población de Sevilla cada noche. Más del 60 % del crecimiento de esta capacidad ha sido impulsado por viviendas de uso turístico (VUT), con más de 130.000 pisos turísticos registrados en la región. La Costa del Sol es el epicentro de esta expansión.

El Banco de España ha advertido que el dinamismo turístico genera "externalidades negativas", con dificultades en el acceso a la vivienda en más del 60 % de los destinos turísticos españoles. En las zonas de mayor presión turística, la oferta de vivienda residencial ha caído entre un 10 % y un 20 %, mientras los pisos turísticos proliferan. En Málaga, el alquiler medio alcanzó los 15,1 euros por metro cuadrado en 2025, un 11,4 % más que en 2024, impulsado por la combinación de turismo y nómadas digitales.

El proceso de consulta ciudadana para la regulación de pisos turísticos en Andalucía recibió 663 aportaciones, de las cuales el 87 % reclamaba la limitación de este tipo de alojamiento. La percepción ciudadana es que se produce un exceso de visitantes que genera presión sobre monumentos y espacio público, y una saturación de servicios públicos que alimenta un rechazo creciente.

Un estudio de LLYC (2025) señaló que los pisos turísticos, la masificación y la crisis de vivienda son los principales factores de daño reputacional del turismo en Andalucía. La imagen del turismo como fuente de prosperidad compartida se erosiona cuando los residentes perciben que el crecimiento turístico beneficia a los propietarios de inmuebles y a las grandes plataformas mientras ellos asumen los costes (más ruido, más basura, más precio de la vivienda, menos vida de barrio).

3.3.3. La saturación de los servicios y del espacio público

Más allá de la vivienda, la presión turística se manifiesta en la saturación de infraestructuras y servicios públicos que no fueron dimensionados para el volumen de usuarios que reciben.

En temporada alta, con ocupaciones cercanas al 100 % en muchas localidades costeras, la presión sobre depósitos de agua, gestión de residuos, transporte público y servicios sanitarios es enorme. En 2025, con 37,9 millones de turistas y 57,1 millones de pernoctaciones, la presión sobre los recursos se hizo particularmente intensa en los destinos de mayor concentración.

El espacio público urbano experimenta una transformación funcional: calles, plazas y barrios pasan de ser espacios de vida cotidiana de los residentes a ser espacios de consumo turístico. Cuando el 87 % de los comercios de un barrio histórico atiende a turistas y los residentes no encuentran una frutería, una ferretería o un bar de barrio, el tejido social se vacía incluso antes de que los residentes se muden físicamente.

Barcelona ha implementado sensores en 15 espacios de alta afluencia para monitorizar el movimiento de residentes y turistas, un paso hacia la gestión basada en datos de la presión turística. Málaga lanzó una campaña de 10 reglas de comportamiento para visitantes en autobuses, vallas publicitarias y redes sociales. Son medidas necesarias pero insuficientes si no se acompañan de intervenciones estructurales sobre el volumen, la distribución territorial y la gestión del alojamiento.

3.3.4. El beneficio económico: lo que está en juego

Sería un error tratar la tensión residente-turismo como un conflicto unidimensional. El turismo es, para cientos de miles de familias andaluzas, su medio de vida principal. Los 482.000 empleos turísticos de 2025, con picos de 531.000, representan a personas concretas que pagan hipotecas, mantienen familias y construyen carreras profesionales gracias al sector. El 43 % de todo el empleo creado en Andalucía en 2025 fue turístico. Los 26.938 millones de euros de ingresos turísticos directos irrigan una cadena de valor que incluye agricultura, artesanía, transporte, comercio, servicios profesionales y construcción.

Los 775 municipios que recibieron turistas en 2025, y especialmente los 49 que incorporaron turismo internacional por primera vez, son comunidades donde la llegada de visitantes puede representar la diferencia entre la despoblación y la viabilidad económica. En las zonas rurales de Jaén, Córdoba o la Alpujarra, el turismo no genera presión sobre la vivienda: genera actividad

económica que fija población.

El reto no es menos turismo o más turismo: es mejor turismo, mejor distribuido, mejor gestionado y mejor repartido en sus beneficios. Un modelo que concentra el volumen en tres o cuatro destinos mientras el interior se despuebla, y que concentra los beneficios en propietarios de inmuebles y plataformas mientras los trabajadores perciben salarios bajos, genera inevitablemente tensión social. Un modelo que distribuye los flujos territorialmente, que genera empleo de calidad, que respeta los límites de capacidad de carga y que integra a los residentes como beneficiarios directos del turismo puede recuperar el consenso social.

3.4. El triángulo de equilibrio: una ecuación que resolver

3.4.1. Tres legítimas necesidades en tensión

El turista quiere experiencias auténticas, personalizadas, flexibles y conectadas emocionalmente con el destino. El trabajador quiere un empleo digno, estable, bien remunerado y con perspectivas de carrera en un sector que le valore. El residente quiere vivir en una comunidad donde el turismo sea una fuente de prosperidad compartida, no una amenaza para su acceso a la vivienda, sus servicios públicos y su calidad de vida.

Las tres necesidades son legítimas. Las tres están en tensión. Y la estrategia turística de Andalucía para el horizonte 2031 será juzgada, en última instancia, por su capacidad de encontrar un equilibrio sostenible entre ellas.

3.4.2. Las interdependencias

Lo que hace complejo este triángulo es que las tres dimensiones son interdependientes: el deterioro de una afecta a las demás.

Si el residente sufre presión turística excesiva, la autenticidad que busca el turista se degrada (un barrio vaciado de residentes pierde su vida genuina, que era precisamente lo que el visitante buscaba). Si el trabajador no está formado ni motivado, la experiencia del turista se empobrece (un servicio mediocre destruye la satisfacción y la recomendación). Si el turista no está satisfecho, el ingreso disminuye y con él la capacidad de generar empleo de calidad y retorno para la comunidad residente.

A la inversa, un círculo virtuoso es posible. Un residente que se siente beneficiado por el turismo lo acoge con hospitalidad genuina, que es exactamente lo que el turista valora y por lo que está dispuesto a pagar más. Un trabajador bien formado y valorado ofrece un servicio excepcional que genera satisfacción, recomendación y fidelización. Un turista satisfecho gasta más, vuelve y recomienda, generando los ingresos que sostienen el empleo y la inversión comunitaria.

3.4.3. Cinco principios para el equilibrio

Del análisis de este capítulo se desprenden cinco principios que deben orientar las estrategias del modelo turístico andaluz en el horizonte 2031:

Principio de valor sobre volumen. El objetivo no debe ser más turistas, sino más valor por turista. Los datos de 2025 ya apuntan en esta dirección (los ingresos crecen el doble que las llegadas), pero este principio debe consolidarse como norma estratégica no negociable. Un turista que paga 90 euros diarios, se queda 5 días, visita 4 experiencias y deja una valoración de 9/10 es infinitamente más valioso que dos turistas que gastan 30 euros cada uno y generan el doble de presión sobre los recursos.

Principio de distribución territorial. La presión turística no es un problema de volumen agregado sino de concentración territorial. Los 37,9 millones de turistas de 2025 no generarían tensión si estuvieran razonablemente distribuidos entre las ocho provincias, las zonas costeras y de interior, las ciudades y los municipios rurales. La inversión en conectividad, articulación de producto y visibilidad de los destinos secundarios es la política anti-presión más eficaz.

Principio de retorno comunitario. Los beneficios del turismo deben percibirse de forma tangible y directa por la comunidad residente. Esto implica empleo local de calidad, inversión de los ingresos turísticos en servicios públicos para los residentes, apoyo al comercio local frente a las cadenas, y mecanismos de participación ciudadana en la gobernanza turística. Un residente que ve que el turismo financia la mejora de su parque, su centro de salud o su escuela es un residente que acoge al visitante.

Principio de cualificación del capital humano. La inversión en formación y dignificación del trabajador turístico no es un coste: es la condición de posibilidad de un turismo de calidad. Un sector que ofrece salarios competitivos, formación continua, itinerarios de carrera y reconocimiento social atraerá el talento que necesita para ofrecer la experiencia que el turista del futuro demanda.

Principio de adaptación tecnológica inclusiva. La transformación digital del turismo no puede dejar atrás al tejido de pymes que constituye la columna vertebral del sector andaluz. Programas públicos de acompañamiento tecnológico, plataformas cooperativas de gestión digital, formación accesible en herramientas de IA, y estándares de datos que permitan a los pequeños negocios ser visibles en el ecosistema digital son condiciones necesarias para que la transición tecnológica sea inclusiva y no expulsiva.

3.5. Síntesis: las personas en el centro de la estrategia

Los vectores de cambio global del Capítulo 2 se materializan, en definitiva, en impactos sobre personas concretas. Un viajero alemán de 30 años que pregunta a su asistente de IA adónde ir de vacaciones. Una recepcionista de hotel en Marbella de 45 años que se pregunta si la IA

la sustituirá. Una familia de Málaga que no encuentra un piso de alquiler porque todos los del barrio son turísticos. Un joven de Úbeda que podría ser el mejor guía turístico de Jaén si alguien le formara y le ofreciera un empleo digno. Una abuela de Vejer de la Frontera que cocina como nadie y podría ofrecer la experiencia gastronómica más auténtica de Andalucía si alguien la ayudara a hacerla visible y reservable.

La estrategia turística de Andalucía 2026-2032 será una estrategia sobre personas, para personas y con personas. O no será.

La Transformación del Paradigma Turístico

Índice del capítulo

4.1.	Del viejo al nuevo paradigma: las cinco transiciones	72
4.1.1.	De la estandarización a la hiperpersonalización	72
4.1.2.	De la intermediación tradicional a la desintermediación algorítmica	74
4.1.3.	Del consumo pasivo a la experiencia transformadora	75
4.1.4.	Del crecimiento ilimitado a la gestión de la capacidad de carga	76
4.1.5.	De la estacionalidad concentrada a la distribución temporal continua . . .	77
4.2.	El modelo turístico emergente: características definitorias	78
4.2.1.	De destino a ecosistema	78
4.2.2.	De turismo a hospitalidad	78
4.2.3.	De sostenibilidad a regeneración	79
4.3.	Implicaciones del nuevo paradigma para la estrategia turística andaluza	80
4.3.1.	Consolidación y profundización de la reconfiguración en curso	80
4.3.2.	Rediseño de la arquitectura de distribución	80
4.3.3.	Inversión en capital humano como ventaja competitiva	81
4.3.4.	Gobernanza del equilibrio	82
4.4.	La ventana de transición: 2026-2032	82
4.4.1.	Un horizonte de cinco años	82
4.4.2.	Las fases de la transición	82
4.5.	Síntesis: el turismo que Andalucía puede y debe construir	83

Resumen ejecutivo del capítulo

El turismo global está experimentando una transformación de paradigma que va mucho más allá de un cambio de tendencias: es una mutación estructural del modelo que ha regido la industria durante medio siglo. El paradigma del turismo de masas estandarizado —nacido en los años 60, basado en el paquete sol-playa-hotel, distribuido por intermediarios y medido por volumen de llegadas— está siendo sustituido por un nuevo paradigma caracterizado por cinco transiciones simultáneas: de la estandarización a la hiperpersonalización, de la intermediación tradicional a la desintermediación algorítmica, del consumo pasivo a la experiencia transformadora, del crecimiento ilimitado a la gestión de la capacidad de carga, y de la estacionalidad concentrada a la distribución temporal continua.

Este nuevo paradigma no es una elección: es una imposición de las fuerzas descritas en los capítulos anteriores. El turismo experiencial alcanza un valor estimado de entre 1,1 y 1,3 billones de dólares. El mercado de turismo sostenible se proyecta de 3,56 billones (2025) a 11,39 billones (2034). El turismo regenerativo —que va más allá de la sostenibilidad para restaurar activamente ecosistemas y comunidades— crece de 8.200 millones a 29.000 millones para 2033. El World Economic Forum lanzó en noviembre de 2025 los Principios para un Turismo Transformador (véase Anexo de Fuentes, sección 3), marcando el inicio de un marco global de referencia para la transición.

Para Andalucía, esta transformación de paradigma es simultáneamente un desafío existencial y la mayor oportunidad de su historia turística. El viejo paradigma (sol, playa, paquete, volumen) la hizo grande. El nuevo paradigma (autenticidad, experiencia, personalización, sostenibilidad) puede hacerla excepcional, porque sus activos estratégicos —cultura viva, gastronomía, patrimonio, diversidad paisajística, hospitalidad— son exactamente los que el nuevo turista demanda y los que el dinero no puede fabricar.

4.1. Del viejo al nuevo paradigma: las cinco transiciones

4.1.1. De la estandarización a la hiperpersonalización

El paradigma turístico del siglo XX se construyó sobre la estandarización: paquetes idénticos para viajeros intercambiables, distribuidos por canales masivos, con precios uniformes y experiencias predecibles. Este modelo generó prosperidad y democratizó el acceso al viaje, pero su superación no se ha producido de la noche a la mañana: es un proceso que lleva al menos una década acelerándose y que ahora se precipita de forma irreversible.

La primera fase: la personalización desde la oferta. Desde mediados de la década de 2010, la evolución del marketing digital permitió a los destinos y empresas turísticas segmentar sus audiencias con una precisión creciente. Las campañas de publicidad programática, el

email marketing automatizado, el retargeting, las audiencias lookalike en redes sociales y los CRM turísticos permitieron pasar de la campaña masiva a la comunicación segmentada. Los destinos más avanzados empezaron a ofrecer mensajes diferenciados por perfil: familias, parejas, aventureros, culturales, gastronómicos. Pero esta personalización tenía un límite estructural: la iniciativa seguía siendo del destino. Era el destino el que definía los segmentos, diseñaba los mensajes y decidía qué oferta mostrar a quién. El viajero recibía una experiencia más adaptada, pero seguía siendo receptor de una propuesta prediseñada.

La segunda fase: la personalización bidireccional. Con la maduración del ecosistema digital —las plataformas de reserva con filtros avanzados, las reseñas y valoraciones como sistema de información descentralizado, las redes sociales como fuente de inspiración y las apps de viaje como asistentes de planificación— el viajero empezó a ganar capacidad de personalizar activamente su experiencia. Ya no dependía del paquete que le ofrecían: podía combinar vuelos, alojamientos, actividades y restaurantes a medida. La personalización dejó de ser unilateral (del destino al turista) para convertirse en bidireccional (el turista también configura su viaje).

La tercera fase: la IA como catalizador de la hiperpersonalización. La irrupción de la inteligencia artificial generativa a partir de 2023 ha precipitado una transformación cualitativa de este proceso. Por primera vez, el viajero dispone de un asistente personal capaz de interpretar sus preferencias, analizar miles de opciones simultáneamente, generar itinerarios a medida y ajustarlos en tiempo real. La diferencia respecto a las fases anteriores es radical: ya no es solo el destino quien puede ofrecer personalización, sino que es el propio turista quien la demanda y la ejecuta con herramientas cada vez más potentes. Como se documentó en el Capítulo 3, el 74 % de los viajeros quiere que su itinerario refleje su identidad personal (Booking.com), el 42 % utiliza IA para diseñar experiencias a medida (Simon-Kucher), y la IA aplicada al turismo crece a un 34 % anual.

Este cambio de poder es el aspecto más disruptivo de la transición. En las fases anteriores, el destino controlaba la narrativa: decidía qué mostrar, a quién y cuándo. En la fase actual, el viajero —asistido por su agente de IA— define qué quiere, cómo lo quiere y cuándo lo quiere, y espera que el destino responda. Dos turistas que visiten Sevilla en las mismas fechas pueden tener experiencias completamente diferentes —uno inmersivo en flamenco y gastronomía de mercado, otro en arquitectura mudéjar y rutas a caballo— y ambos esperan que el destino facilite esa diferenciación no porque se la ofrezcan, sino porque ellos la han demandado a través de sus herramientas de planificación.

Las implicaciones operativas son profundas. La promoción turística pasa de la campaña masiva ("Andalucía, te quiere") al microsegmento ("experiencias oleícolas para foodies italianos de 35-45 años que viajan en pareja en octubre"), pero sobre todo debe estar preparada para responder a la demanda inversa: el turista que le dice a su asistente de IA "quiero una experiencia de inmersión gastronómica en el sur de España con alojamiento rural" y espera que Andalucía aparezca como respuesta. La distribución pasa del catálogo de touroperador al itinerario generado por IA. La gestión hotelera pasa de la tarifa por temporada al pricing dinámico que optimiza en tiempo real. Y la experiencia en destino pasa del monumento con audioguía a la inmersión co-creada

con el viajero.

Posición de Andalucía. La paradoja es que la diversidad orgánica de Andalucía —cada pueblo diferente, cada taberna con su personalidad, cada paisaje con su carácter— es una forma de personalización natural que los destinos estandarizados no pueden replicar. Los avances en marketing digital de los últimos años han permitido a Andalucía comunicar esta diversidad con mayor precisión, pero la nueva fase exige un salto cualitativo: no basta con ofrecer personalización desde el destino; hay que estar preparado para que el turista, asistido por IA, la demande. Eso requiere hacer visible, reservable y recomendable por agentes de IA lo que ya existe en el territorio —una tarea mucho más exigente técnicamente que la segmentación de campañas digitales, y que definirá qué destinos captan al viajero de alto valor y cuáles quedan invisibilizados. Más allá de la visibilidad, el siguiente paso ya está en marcha: la capacidad transaccional de la IA. Google y otros actores tecnológicos están construyendo estándares que permitirán a los agentes de IA no solo recomendar sino completar reservas, pagos y transacciones de extremo a extremo. Esto significa que los destinos y negocios turísticos deben prepararse no solo para ser “encontrables” por la IA sino para ser “reservables” por ella: datos estructurados de disponibilidad y precios en tiempo real, pasarelas de pago compatibles, y protocolos de confirmación automatizada. Los destinos que no se adapten a estos estándares transaccionales serán recomendados pero no reservados, perdiendo la conversión en el punto más crítico del embudo.

4.1.2. De la intermediación tradicional a la desintermediación algorítmica

Durante décadas, la cadena de valor turística seguía un esquema lineal: destino → producto → touroperador → agencia de viajes → cliente. Cada eslabón capturaba una parte del valor y controlaba el acceso al siguiente. Este modelo está siendo desmantelado por una desintermediación que opera en dos oleadas.

La primera oleada, ya consolidada, fue digital: las OTAs (Booking, Expedia, Airbnb) desplazaron a touroperadores y agencias tradicionales, capturando una cuota creciente del mercado de distribución. Se proyecta que el 76 % de las reservas turísticas se realizarán online para 2030.

La segunda oleada, en curso, es algorítmica: los agentes de IA (ChatGPT, Gemini, los asistentes integrados de Apple, Google y Meta) están posicionándose como el nuevo punto de entrada del viajero. No buscan en Google ni navegan por Booking: le preguntan a su asistente de IA. El asistente analiza, compara, recomienda y, cada vez más, reserva. Según TakeUp AI, el 78 % de los usuarios que utilizan IA para planificar viajes ha reservado basándose principalmente en las recomendaciones del asistente.

Esta segunda oleada es más disruptiva que la primera porque los agentes de IA no se limitan a listar opciones: curan, jerarquizan y recomiendan. Y sus criterios de recomendación no son los mismos que los de un buscador o una OTA. Un agente de IA favorece a los destinos y negocios cuya información es completa, estructurada, actualizada y coherente con las preferencias del usuario. Los que no cumplen estos criterios simplemente no aparecen.

PwC señala que la optimización para IA está reemplazando al SEO tradicional como estrategia de visibilidad digital, y que esta transición se encuentra aún en fases preliminares, lo que significa que los destinos que se posicionen ahora tendrán una ventaja de primer movimiento significativa.

Los datos ya son elocuentes sobre la magnitud del cambio. Según Ahrefs (febrero 2026), las AI Overviews de Google reducen los clics hacia sitios web en un 58 %. Un estudio de Seer Interactive muestra que el CTR orgánico cae un 61 % cuando aparecen resúmenes de IA en los resultados de búsqueda. El sector de viajes y turismo ha sido el tercero más afectado por esta transición, con caídas de tráfico orgánico generalizadas tras la implantación de AI Overviews y AI Mode de Google. Para portales turísticos institucionales como andalucia.org, esta dinámica es especialmente grave: las consultas informativas sobre destinos, monumentos, gastronomía y actividades —que antes generaban tráfico hacia el portal del destino— son ahora respondidas directamente por la IA sin que el usuario necesite visitar ningún sitio web. Las estimaciones internas apuntan a caídas de tráfico del orden del 40 % en portales turísticos informativos, una tendencia que se acelerará a medida que AI Mode se expanda globalmente. Esto confirma que la estrategia de visibilidad digital de Andalucía no puede seguir basándose en el modelo tradicional de SEO y portal web: debe migrar hacia un modelo donde los datos del destino alimenten directamente a los agentes de IA que el turista utiliza.

Posición de Andalucía. El riesgo inmediato es que la oferta turística andaluza —especialmente la de pymes y negocios independientes— quede invisibilizada en el nuevo ecosistema algorítmico. La oportunidad es que, al tratarse de una transición aún incipiente, Andalucía puede posicionarse como destino pionero en "IA-readiness" si actúa con celeridad, creando un estándar de datos turísticos estructurados que permita a toda su oferta ser interpretada y recomendada por agentes de IA.

4.1.3. Del consumo pasivo a la experiencia transformadora

El modelo turístico del siglo XX se basaba en el consumo pasivo: ver monumentos, tomar el sol, consumir servicios de restauración y alojamiento. El viajero era espectador. El nuevo paradigma convierte al viajero en protagonista.

El turismo experiencial, valorado entre 1,1 y 1,3 billones de dólares según Statista, se ha consolidado como el eje central de la industria global de viajes. Pero dentro de esta categoría emerge un nivel superior: el turismo transformador, en el que el viajero no solo vive experiencias sino que regresa transformado. Talleres de cerámica con un artesano local, inmersiones en la vendimia, retiros de bienestar en la naturaleza, rutas de aprendizaje histórico, participación en fiestas y rituales comunitarios: el valor está en lo que el viajero lleva consigo de vuelta, no en lo que consume durante la estancia.

El World Economic Forum lanzó en noviembre de 2025, en Riad, los Principios para un Turismo Transformador, un marco de referencia global que posiciona al turismo como "fuerza neta positiva para las personas y el planeta". Con el turismo proyectado a alcanzar 30.000 millones de viajes y 16 billones de dólares en PIB global para 2034, el WEF propone rediseñar el sector

desde un crecimiento expansivo hacia una "prosperidad regenerativa e inclusiva". Los principios prevén proyectos piloto regionales en 2026 para resolver tensiones entre visitantes y residentes, impulsar la prosperidad económica local, y restaurar activos naturales y culturales.

Este marco global legitima y amplifica lo que muchos destinos ya intuían: el futuro del turismo no es más turistas sino mejores experiencias, con mayor retorno para las comunidades locales y menor impacto ambiental.

Posición de Andalucía. Pocos destinos en el mundo poseen la densidad de recursos para el turismo experiencial y transformador que tiene Andalucía. El flamenco no es un espectáculo: es una expresión cultural viva que se practica en peñas, en familias, en reuniones espontáneas. La gastronomía no es restauración: es una cadena que conecta el olivar, la huerta, el mercado de abastos, la cocina y la mesa. El patrimonio no es un museo: es la superposición de civilizaciones que se vive caminando por cualquier casco histórico. La naturaleza no es un parque temático: es Doñana, Sierra Nevada, Cabo de Gata, la dehesa, la campiña. El potencial transformador de estos recursos es inmenso; el reto es articularlo en experiencias accesibles sin perder la autenticidad que los hace valiosos.

4.1.4. Del crecimiento ilimitado a la gestión de la capacidad de carga

El viejo paradigma medía el éxito turístico por el volumen de llegadas: más turistas equivalía a más éxito. Esta ecuación se ha roto. Como documentamos en el Capítulo 3, las protestas anti-turismo en España (2024-2025), la presión sobre la vivienda, la saturación de infraestructuras y la erosión de la experiencia por masificación han demostrado que existe un límite a partir del cual el crecimiento cuantitativo destruye valor en lugar de crearlo.

El nuevo paradigma introduce el concepto de capacidad de carga como variable central de la planificación turística. Esta capacidad es multidimensional: ambiental (recursos hídricos, ecosistemas, emisiones), infraestructural (transporte, saneamiento, servicios sanitarios), social (tolerancia de los residentes, presión sobre la vivienda, cohesión comunitaria) y experiencial (calidad de la experiencia del propio turista, que se degrada con la masificación).

El 83 % de los viajeros considera que la sostenibilidad es importante (Statista 2025), y entre el 75 % y el 80 % quiere viajar de forma más sostenible (Booking.com, tres informes consecutivos). Pero esta demanda convive con un creciente escepticismo: un tercio de los consumidores duda de la autenticidad de las declaraciones de sostenibilidad de los alojamientos, y el 67 % cree que todas las plataformas de reserva deberían utilizar las mismas certificaciones sostenibles. La credibilidad —basada en datos verificables, certificaciones de terceros y resultados medibles— se convierte en la moneda de cambio de la sostenibilidad turística.

Más allá de la sostenibilidad, emerge el concepto de turismo regenerativo: aquel que no se limita a minimizar el daño sino que restaura activamente ecosistemas y fortalece comunidades. El mercado de turismo regenerativo se proyecta de 8.200 millones de dólares (2024) a 29.000 millones para 2033, impulsado por la demanda de restauración de la biodiversidad, la participación comunitaria y la preservación cultural. La OCDE, el WTTC y la OMT tratan ya la regeneración

como la siguiente fase de la evolución turística, asumiendo que la sostenibilidad básica es el punto de partida, no la meta.

Posición de Andalucía. Con 712.435 camas turísticas registradas, 130.000 pisos turísticos y una presión creciente sobre destinos como Málaga, Sevilla y Granada, Andalucía necesita transitar de un modelo de crecimiento de la oferta a un modelo de gestión de la capacidad de carga. Esto no significa limitar el turismo: significa gestionarlo inteligentemente, redistribuyendo flujos hacia los 775 municipios que ya reciben turistas (y los miles que podrían recibirlo), estableciendo indicadores de capacidad de carga por destino, e invirtiendo en infraestructuras que permitan absorber la demanda sin degradar la experiencia ni la calidad de vida de los residentes.

4.1.5. De la estacionalidad concentrada a la distribución temporal continua

El modelo turístico mediterráneo tradicional concentraba la actividad en los meses de verano, generando picos de empleo y presión seguidos de valles de inactividad. Este patrón se está rompiendo por la convergencia de varias fuerzas.

El cambio climático hace que los veranos mediterráneos sean cada vez menos atractivos por las temperaturas extremas, desplazando la demanda hacia primavera y otoño. El trabajo remoto permite viajes más largos y fuera de temporada. El turismo silver (mayores de 65 años) viaja todo el año con un gasto consistente. Y la creciente preferencia por estancias más largas y ritmo más pausado favorece los meses de menor afluencia.

En España, los hábitos ya están cambiando: menos del 40 % de los viajeros españoles fue de vacaciones en agosto en 2025, y aproximadamente uno de cada seis planificó sus vacaciones en septiembre. La desestacionalización no es solo una aspiración estratégica: es una tendencia de mercado que puede acelerarse con políticas activas.

Los datos de Andalucía confirman esta tendencia parcialmente. La Junta de Andalucía identifica la desestacionalización como tendencia estructural, con mayor reparto de la actividad a lo largo del año. Sin embargo, el tercer trimestre sigue concentrando el 36 % del turismo anual y los picos de empleo. La brecha entre los 531.000 empleos del verano y los meses de menor actividad indica que la desestacionalización, aunque avanza, está lejos de completarse.

Posición de Andalucía. Andalucía tiene una ventaja climática natural para la desestacionalización: sus inviernos suaves, su primavera espléndida y su otoño cálido la convierten en un destino viable durante las cuatro estaciones, algo que no pueden ofrecer la mayoría de destinos del Mediterráneo norte. Pero esta ventaja natural necesita traducirse en productos específicos: turismo cultural de invierno en las ciudades, senderismo y naturaleza en primavera y otoño, gastronomía y bienestar como productos atemporales, y eventos y festivales programados fuera de la temporada alta. La combinación del clima con la diversidad de la oferta posiciona a Andalucía como uno de los destinos con mayor potencial de desestacionalización del Mediterráneo.



La Transformación del Paradigma Turístico

4.2. El modelo turístico emergente: características definitorias

4.2.1. De destino a ecosistema

El concepto tradicional de "destino turístico" —un lugar al que se va— está evolucionando hacia el concepto de "ecosistema turístico": una red integrada de experiencias, servicios, informaciones y conexiones que envuelve al viajero antes, durante y después del viaje.

En este ecosistema, la experiencia turística comienza semanas o meses antes del viaje (cuando el asistente de IA sugiere un destino, cuando un vídeo en redes sociales despierta el deseo, cuando una recomendación personalizada llega al móvil) y continúa después (cuando el viajero comparte su experiencia, cuando recibe una comunicación de seguimiento, cuando planifica su siguiente visita). El destino físico es solo el nodo central de un ecosistema digital-experiencial mucho más amplio.

Para los destinos, esta evolución implica que la gestión turística ya no puede limitarse al territorio: debe extenderse al ecosistema digital que lo envuelve. Un destino cuya presencia digital es pobre, cuyo storytelling es genérico y cuyo seguimiento del viajero es inexistente pierde la mayor parte del valor que genera la experiencia.

4.2.2. De turismo a hospitalidad

El nuevo paradigma desplaza el centro de gravedad del turismo (una industria que gestiona flujos de visitantes) a la hospitalidad (una cultura que acoge al otro como huésped). La diferencia no

es semántica: es filosófica y operativa.

El turismo como industria se mide por indicadores cuantitativos: llegadas, pernoctaciones, gasto, empleo. La hospitalidad como cultura se mide por la calidad de la relación humana entre el anfitrión y el huésped. Un turista puede visitar un destino sin sentirse acogido. Un huésped siempre se siente recibido.

Accor, una de las mayores cadenas hoteleras del mundo, identifica en su informe de tendencias 2026 que el 84,5 % de los viajeros busca conexiones más profundas y directas con otros, y que el 59 % asocia el bienestar con momentos de convivencia compartida. El modelo "Human + AI Hospitality" que Accor propone para 2026 ilustra la complementariedad: la IA gestiona la logística (reservas, recomendaciones, controles de habitación), mientras que el factor humano aporta lo que la máquina no puede (cuidado, empatía, resolución de problemas emocionales).

Posición de Andalucía. Si hay un destino en Europa donde la cultura de la hospitalidad es intrínseca al carácter social, es Andalucía. La convivencia, la generosidad, la apertura al otro, la tradición de compartir mesa y conversación: estos rasgos culturales, reflejados en la valoración de 9,0/10 que los turistas otorgan a su experiencia, son el activo competitivo más valioso y el más difícil de replicar. En un mundo donde la IA automatiza todo lo automatizable, la hospitalidad humana genuina se convierte en la diferenciación definitiva.

4.2.3. De sostenibilidad a regeneración

La sostenibilidad como concepto —"no dañar"— se ha convertido en el mínimo aceptable, no en la aspiración. El nuevo paradigma turístico aspira a la regeneración: que el turismo deje el destino mejor de lo que lo encontró.

Esta evolución tiene manifestaciones concretas: turismo que financia la restauración de ecosistemas degradados, experiencias que revitalizan oficios artesanales en riesgo de desaparición, modelos que reinvierten los ingresos turísticos en infraestructura comunitaria, y viajeros que participan activamente en la conservación del patrimonio que visitan. La Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa de la UE está convirtiendo la divulgación climática y ESG en infraestructura empresarial básica, con requisitos que ya se extienden a lo largo de las cadenas de suministro y alcanzan a operadores más pequeños.

Posición de Andalucía. La regeneración turística ofrece a Andalucía una narrativa poderosa: el turismo como fuerza que preserva la cultura flamenca, que mantiene viva la tradición oleícola, que fija población en los pueblos del interior, que restaura ecosistemas degradados, y que convierte la convivencia de civilizaciones históricas en un activo vivo. No se trata de "turismo verde" como etiqueta de marketing, sino de un modelo donde cada euro gastado por un turista contribuye visiblemente a la vitalidad cultural, social y ambiental del territorio.

4.3. Implicaciones del nuevo paradigma para la estrategia turística andaluza

4.3.1. Consolidación y profundización de la reconfiguración en curso

La reorientación estratégica que el nuevo paradigma exige no parte de cero en Andalucía. En los últimos cinco años, la política turística andaluza ha iniciado un giro visible desde el modelo de volumen hacia el modelo de valor. El Plan META 2027, la Ley del Turismo Sostenible, la priorización del gasto medio sobre las llegadas, la apuesta por la diversificación territorial y la desestacionalización, y la inversión en conectividad aérea son manifestaciones concretas de una estrategia que ya apunta en la dirección correcta. Los resultados de 2025 lo confirman: los ingresos crecieron el doble que las llegadas (+8,4 % frente a +5,2 %), la temporalidad se redujo del 41 % al 20 %, y 49 nuevos municipios se incorporaron al turismo internacional.

Esta trayectoria es acertada y debe enfatizarse, no cuestionarse. Lo que este documento plantea no es un cambio de dirección sino una aceleración y profundización del camino ya emprendido. Porque los vectores de cambio descritos en el Capítulo 2 —la IA, la geopolítica, China, el cambio climático, la transformación del comportamiento del turista— están comprimiendo los plazos. Lo que hace cinco años podía abordarse de forma progresiva ahora requiere una ejecución más rápida, más ambiciosa y más articulada.

La propuesta de valor de Andalucía como destino irreductiblemente propio —una experiencia de inmersión en una cultura viva donde convergen civilizaciones, donde la gastronomía es arte cotidiano, donde el paisaje cambia cada hora de camino, donde la hospitalidad no es un servicio sino un rasgo de carácter— ya está implícita en la comunicación turística reciente. Lo que falta es la sistematización: convertir esta narrativa en una arquitectura completa de producto, distribución, datos y experiencia que funcione a escala y sea legible por los nuevos sistemas de intermediación algorítmica.

La almazara que lleva cinco generaciones produciendo aceite. La peña flamenca donde canta el barrio. El mercado de abastos donde el pescadero explica qué se pescó esta mañana. La bodega donde el capataz descifra una solera centenaria. La sierra donde el pastor trashumante mantiene una práctica milenaria. Estos recursos ya están presentes en la oferta y en la comunicación. El salto pendiente es hacerlos reservables, recomendables por IA, medibles en impacto económico, y accesibles para el viajero que los busca desde cualquier rincón del mundo a través de su asistente digital. La dirección es correcta; la velocidad y la profundidad de ejecución son el reto.

4.3.2. Rediseño de la arquitectura de distribución

La transición de la intermediación tradicional a la desintermediación algorítmica obliga a rediseñar completamente la arquitectura de distribución turística de Andalucía. Tres capas son necesarias:

Una capa de datos estructurados que permita a cada negocio turístico andaluz ser "leído" por los agentes de IA: horarios, precios, disponibilidad, descripciones en múltiples idiomas, geolocalización, valoraciones, fotografías, accesibilidad, opciones dietéticas, medios de pago aceptados. Esta capa de datos debe ser un bien público gestionado por la administración turística, no un coste individual para cada pyme.

Una capa de narrativa digital que posicione a Andalucía no como un listado de recursos sino como un ecosistema de historias: la historia de Al-Andalus, la historia del aceite de oliva, la historia del flamenco, la historia de las rutas comerciales entre civilizaciones. Estas narrativas, optimizadas para ser interpretadas por agentes de IA, son el contexto que convierte un dato (una almazara en Jaén) en una recomendación (una experiencia de inmersión oleícola que conecta con la Ruta de la Seda).

Una capa de reserva directa que permita al viajero completar la transacción sin abandonar el ecosistema informacional andaluz, reduciendo la dependencia de intermediarios que capturan comisiones significativas del valor generado por las pymes turísticas locales.

La nueva plataforma andalucia.org debe posicionarse como la base operativa de esta transformación de la arquitectura de distribución: no como un portal informativo convencional al uso —cuyo modelo está siendo erosionado por las AI Overviews, como se ha documentado— sino como la infraestructura de datos, narrativa y reserva que alimente tanto a los agentes de IA como a los viajeros que acceden directamente. Un andalucia.org concebido como plataforma de datos estructurados, interoperable con los principales sistemas de IA y dotado de capacidad transaccional, sería el activo digital más estratégico del turismo andaluz.

4.3.3. Inversión en capital humano como ventaja competitiva

En el nuevo paradigma, el capital humano no es un coste operativo: es la ventaja competitiva definitiva. Un hotel puede replicarse. Un monumento puede imitarse. Un paisaje puede encontrarse en otros destinos. Pero la hospitalidad de una persona que conoce su territorio, que ama su cultura, que transmite autenticidad y que conecta emocionalmente con el viajero es irreplicable.

La inversión en formación, dignificación y retención del talento turístico andaluz debe concebirse como inversión estratégica de primer orden. Los programas deben cubrir las cinco competencias identificadas en el Capítulo 4 (digital, experiencial, lingüístico-cultural, sostenibilidad, inteligencia emocional) y estar diseñados para llegar al tejido de pymes que emplea a la mayoría de los trabajadores turísticos. El Hotel Escuela de Archidona, perteneciente a la EPGTDA, debe posicionarse como pilar transformador de esta estrategia formativa: un centro de referencia donde se diseñen, piloten y validen los programas de capacitación en las nuevas competencias antes de desplegarlos al conjunto del territorio. Su condición de centro público, su infraestructura hotelera real y su ubicación en el interior de Andalucía lo convierten en el espacio ideal para formar a los profesionales del nuevo paradigma turístico en un entorno que reproduce las condiciones operativas del sector.

4.3.4. Gobernanza del equilibrio

El nuevo paradigma exige una gobernanza turística capaz de gestionar simultáneamente la satisfacción del turista, las condiciones del trabajador y la calidad de vida del residente. Esta gobernanza debe ser:

Basada en datos: sistemas de monitorización en tiempo real de flujos turísticos, indicadores de capacidad de carga, satisfacción del visitante y percepción del residente. Participativa: mecanismos de consulta y decisión compartida entre administraciones, sector privado y comunidad residente. Adaptativa: capacidad de ajustar políticas y medidas en función de la evolución de los indicadores. Y coordinada: superación de la fragmentación institucional mediante estructuras de gobernanza que integren los diferentes niveles administrativos y actores sectoriales.

4.4. La ventana de transición: 2026-2032

4.4.1. Un horizonte de cinco años

El período 2026-2032 es la ventana crítica de transición entre el viejo y el nuevo paradigma turístico. No es un plazo arbitrario: está marcado por la convergencia de varios calendarios.

Para 2030, el World Economic Forum prevé que el turismo alcance los 30.000 millones de viajes globales. Para 2030, McKinsey estima que el 30 % de las horas de trabajo serán automatizables. Para 2030, se proyecta que el 76 % de las reservas turísticas se realizarán online. Para 2035, el WTTC anticipa un déficit de 43 millones de trabajadores en el sector. Y los efectos del cambio climático sobre los patrones turísticos mediterráneos serán cada vez más evidentes.

Los destinos que completen su transición al nuevo paradigma antes de 2030 estarán en posición de capturar una proporción creciente del valor turístico global. Los que no lo hagan quedarán atrapados en un modelo que genera cada vez menos valor por turista, más presión sobre los recursos y mayor tensión social.

4.4.2. Las fases de la transición

La transición no puede ser instantánea. Debe organizarse en tres fases que se detallarán en los capítulos de estrategia y plan de acción (Capítulos 8 y 9):

Fase 1 (S2-2026 – S1-2028): Fundamentos. Construcción de la infraestructura de datos y IA-readiness. Lanzamiento de programas de formación del capital humano. Diseño del sistema de indicadores de capacidad de carga. Desarrollo de la estrategia para el mercado chino. Primeros pilotos de articulación de producto experiencial en destinos seleccionados.

Fase 2 (S2-2028 – S1-2030): Escalado. Extensión de la IA-readiness a todo el tejido em-

presarial turístico. Implementación del sistema de gobernanza basada en datos. Consolidación de productos experienciales en las ocho provincias. Despliegue de la estrategia de desestacionalización con productos específicos de temporada baja. Primeros resultados medibles de redistribución territorial.

Fase 3 (S2-2030 – S1-2032): Consolidación. Evaluación integral del modelo. Ajustes estratégicos basados en resultados. Posicionamiento de Andalucía como referencia internacional de turismo regenerativo y experiencial. Consolidación del equilibrio turista-trabajador-residente como principio operativo.

4.5. Síntesis: el turismo que Andalucía puede y debe construir

La transformación del paradigma turístico global no es una amenaza para Andalucía: es una invitación a convertir sus ventajas naturales en ventajas competitivas estratégicas. Todo lo que el nuevo turista busca —autenticidad, cultura viva, gastronomía de producto, paisajes diversos, hospitalidad genuina, conexión emocional con el destino— Andalucía lo tiene en abundancia. Lo que le falta es la arquitectura que conecte estos recursos con el viajero del siglo XXI: la infraestructura digital, la articulación de producto, la formación del capital humano, la gobernanza del equilibrio y la narrativa que traduzca la esencia andaluza al lenguaje de los nuevos canales de distribución.

El viejo paradigma hizo de Andalucía un destino de 37,9 millones de turistas. El nuevo paradigma puede hacer de Andalucía un destino de 37,9 millones de experiencias memorables, bien distribuidas en el territorio y en el calendario, que generen más valor por visitante, más empleo de calidad, más retorno para las comunidades locales, y una marca-destino reconocida mundialmente por su capacidad de ofrecer lo que nadie más puede: una inmersión en una cultura que se vive, no que se escenifica.

Eso es exactamente lo que este documento se propone articular en los capítulos siguientes.

Mercados Emisores: Análisis, Oportunidades y Vulnerabilidades

Índice del capítulo

5.1. Panorama global: un mapa de la demanda turística en transformación	86
5.1.1. El contexto mundial 2025	86
5.1.2. El gasto turístico internacional: mercados emisores globales	87
5.2. Mercados consolidados: la base que sostiene el modelo	87
5.2.1. Reino Unido: el pilar histórico	88
5.2.2. Alemania: el mercado que se estanca	88
5.2.3. Francia: proximidad y volatilidad	89
5.2.4. Países Bajos, Bélgica y Nórdicos: los mercados complementarios	89
5.3. Mercados en crecimiento: dónde está el dinamismo	90
5.3.1. Italia: el mercado que despierta	91
5.3.2. Estados Unidos: alto valor, baja penetración	91
5.3.3. Portugal: el vecino redescubierto	91
5.3.4. "Resto del mundo": la señal de diversificación	92
5.4. Mercados emergentes de alta oportunidad estratégica	92
5.4.1. China: la gran oportunidad no capturada	92
5.4.2. India: el mercado emergente del que nadie habla	93
5.4.3. Corea del Sur y Japón: mercados premium de cultura	94
5.4.4. Golfo Pérsico: turismo de lujo y conexión cultural	94
5.5. El mercado nacional: la base estable	94
5.5.1. España como primer mercado	94
5.6. Matriz de vulnerabilidades: los vectores de cambio por mercado	95
5.6.1. Exposición diferencial a los vectores de cambio	95
5.6.2. Índice de dependencia y diversificación	96
5.7. Prioridades estratégicas de captación y diversificación	96
5.7.1. Cuatro ejes de acción	97
5.7.2. Conectividad aérea como habilitador	98
5.7.3. Adaptación de la oferta a cada mercado	98
5.8. Síntesis: de la dependencia a la diversificación estratégica	99

Resumen ejecutivo del capítulo

La estructura de mercados emisores de Andalucía presenta simultáneamente una fortaleza consolidada y una vulnerabilidad estratégica. El turismo internacional creció un 6,6 % en 2025 —el doble de la media nacional—, generando 20.076 millones de euros (+8,8 %). Sin embargo, la dependencia de tres mercados europeos tradicionales (Reino Unido, Alemania y Francia, que conjuntamente representan casi la mitad de los turistas extranjeros) expone al destino a riesgos de concentración amplificadas por los vectores de cambio descritos en el Capítulo 3: volatilidad geopolítica, debilitamiento del mercado alemán, efectos del Brexit, y la emergencia de nuevos competidores que disputan estos mismos mercados.

Paralelamente, mercados de enorme potencial permanecen infradesarrollados. Estados Unidos, cuyo turismo hacia España ha crecido un 20,7 % respecto a niveles prepandemia, apenas tiene conectividad directa con Andalucía. El mercado chino, con 175 millones de viajes internacionales proyectados y 280.000 millones de dólares de gasto para 2026, es prácticamente inexistente para el destino. Los mercados asiáticos en conjunto fueron los de mayor crecimiento en España en 2024 (+14,2 %), pero Andalucía no cuenta con estrategia específica para captarlos. El bloque “resto del mundo” crece a tasas del 25,8 % interanual en España, señalando una diversificación global de la demanda de la que Andalucía puede beneficiarse si adapta su oferta.

Este capítulo analiza los mercados emisores de Andalucía en cuatro categorías (consolidados, en crecimiento, emergentes de alta oportunidad, y mercado nacional), evalúa las vulnerabilidades de cada uno frente a los vectores de cambio, e identifica las prioridades estratégicas de captación y diversificación para el horizonte 2026-2032.

5.1. Panorama global: un mapa de la demanda turística en transformación

5.1.1. El contexto mundial 2025

El turismo internacional alcanzó los 1.520 millones de llegadas en 2025, un 4 % más que en 2024, consolidando el retorno a las tendencias de crecimiento prepandemia (la media 2009-2019 fue del 5 % anual). Los ingresos por turismo internacional se estiman en 1,9 billones de dólares, un 5 % más que en 2024, y los ingresos totales por exportaciones turísticas (incluyendo transporte de pasajeros) alcanzan los 2,2 billones.

La Unión Europea, como mayor región receptora del mundo, registró 793 millones de turistas internacionales en 2025, un 4 % más que en 2024 y un 6 % por encima de los niveles de 2019. La OMT proyecta un crecimiento del 3 % al 4 % para 2026, impulsado por la demanda sostenida del consumidor, la recuperación de Asia-Pacífico, la mejora de la conectividad aérea

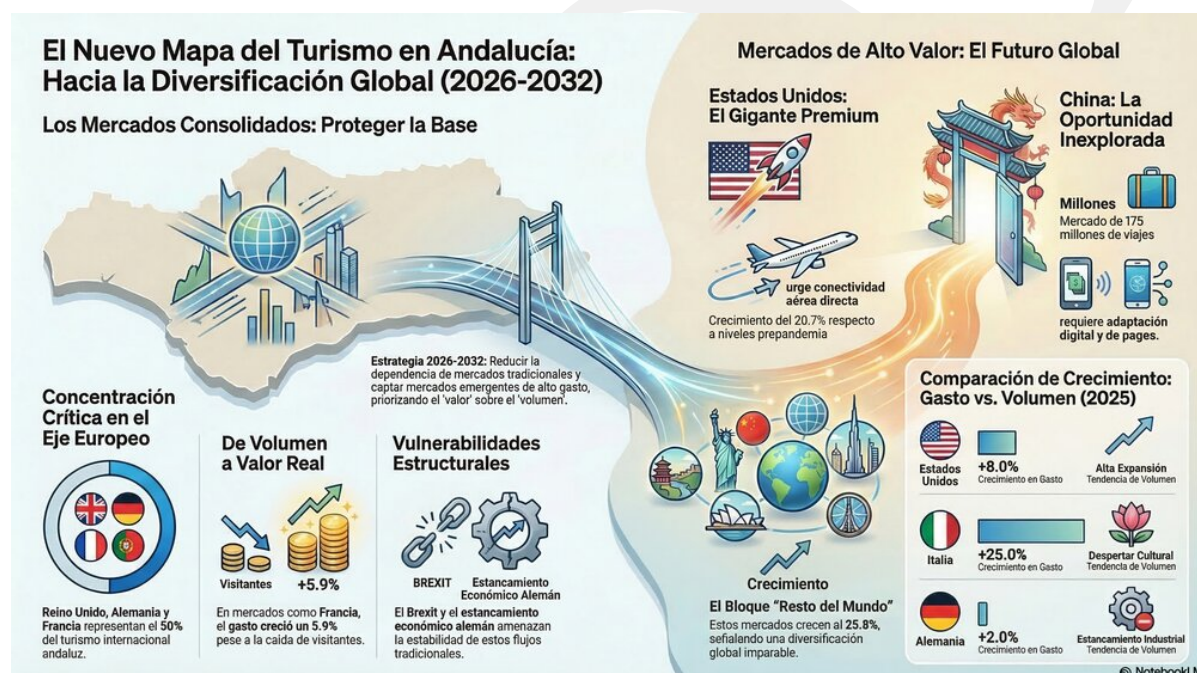
y grandes eventos (Juegos Olímpicos de Invierno Milán-Cortina 2026, Mundial FIFA 2026 en Norteamérica).

Una tendencia estructural clave es que los ingresos crecen más que las llegadas en la mayoría de destinos, reflejando un desplazamiento hacia un turismo de mayor valor y mayor gasto por visitante. España ejemplifica esta tendencia: los 96,77 millones de turistas de 2025 (+3,2 %) generaron un gasto que creció el 6,8 %, más del doble que el aumento de llegadas.

5.1.2. El gasto turístico internacional: mercados emisores globales

Los principales mercados emisores mundiales por gasto siguen siendo Estados Unidos (+8 % en 2025), China (en rápida recuperación), Francia (+4 %), España (+16 % como emisor) y Corea del Sur (+10 %). La dinamización de los mercados emisores asiáticos es una de las tendencias más relevantes: China recupera flujos, India crece exponencialmente, Corea del Sur se consolida y Japón se reactiva tras años de restricciones.

Para Andalucía, la pregunta estratégica es clara: ¿está captando una cuota proporcional del crecimiento de los mercados emisores más dinámicos, o sigue dependiendo mayoritariamente de mercados maduros cuyo crecimiento se desacelera?



Visión Global de los Mercados

5.2. Mercados consolidados: la base que sostiene el modelo

5.2.1. Reino Unido: el pilar histórico

Dimensión. Reino Unido es el primer mercado emisor de turismo internacional tanto para España (19,1 millones de turistas en 2025, +3,7 %, con un gasto de 23.650 millones de euros) como para Andalucía, donde representa aproximadamente el 20 % del turismo internacional, con una presencia especialmente intensa en la Costa del Sol.

Fortalezas del mercado. Conectividad aérea excepcional (múltiples vuelos directos desde ciudades británicas a Málaga, Sevilla, Jerez y Almería). Alta fidelidad al destino: una proporción significativa de turistas británicos en Andalucía son repetidores. Presencia residencial consolidada (comunidad británica establecida en la Costa del Sol que genera flujos de visitas). Estancia larga y gasto sostenido.

Vulnerabilidades y riesgos. El Brexit ha dejado secuelas estructurales: el mercado británico fue el último de los grandes emisores en recuperar los niveles prepandemia para España, arrastrado por las complicaciones burocráticas post-Brexit y la debilidad económica británica. CaixaBank Research identifica el mercado británico como uno cuya recuperación ha sido más lenta, lastrado por "las consecuencias indirectas del Brexit y las dificultades de la economía británica desde el estallido de la pandemia". La libra esterlina sigue expuesta a volatilidad, y cualquier deterioro económico en el Reino Unido impacta directamente en los flujos hacia el sur de España.

Implicación estratégica. Proteger y cualificar, no crecer. El objetivo no debe ser más turistas británicos sino turistas británicos de mayor valor: viajeros interesados en cultura, gastronomía, naturaleza e interior, no solo en sol y playa costera. La diversificación de la oferta británica hacia experiencias auténticas puede incrementar el gasto medio sin aumentar la presión volumétrica. Al mismo tiempo, reducir la dependencia del mercado británico como pilar único del turismo internacional andaluz.

5.2.2. Alemania: el mercado que se estanca

Dimensión. Alemania es el segundo mercado emisor por gasto para España (15.831 millones de euros en 2025, +2 %) y uno de los cuatro principales para Andalucía. Sin embargo, en volumen apenas creció: 12 millones de turistas (+0,6 %), con descensos puntuales en varios meses (diciembre -4,4 %).

Fortalezas del mercado. Alto gasto por estancia (el turista alemán gasta significativamente más por día que la media, con 1.279 millones de euros en un solo mes como marzo). Preferencia por el alojamiento hotelero de calidad. Interés creciente en turismo cultural, gastronómico y de naturaleza. Buena conectividad aérea directa con aeropuertos andaluces.

Vulnerabilidades y riesgos. La economía alemana atraviesa su período de mayor debilidad desde la reunificación, con estancamiento industrial, crisis energética residual y una incertidumbre estructural que afecta directamente al consumo turístico. Los datos de 2025 muestran un mercado que crece en gasto pero no en volumen, lo que sugiere que viajan los mismos (o menos) pero

gastan más. En diciembre de 2025, las llegadas de turistas alemanes a España cayeron un 4,4 %. La competencia de destinos emergentes del Mediterráneo oriental (Turquía, Grecia, Croacia) con precios más agresivos y renovación de producto amenaza la cuota de mercado andaluza.

Implicación estratégica. Estrategia de valor y nicho. El mercado alemán no crecerá en volumen en el horizonte 2026-2032, pero puede crecer significativamente en valor si se le ofrece producto diferenciado: turismo cultural en ciudades de interior (Úbeda, Baeza, Córdoba, Ronda), turismo activo y de naturaleza (senderismo, ciclismo, observación de aves), turismo gastronómico de producto (aceite de oliva, vinos, productos de la tierra), y turismo de bienestar. Alemania es el mercado europeo más sensible a la sostenibilidad: una oferta con credenciales ambientales verificables tiene una prima de posicionamiento.

5.2.3. Francia: proximidad y volatilidad

Dimensión. Francia es el tercer mercado emisor de España por volumen (12,8 millones de turistas en 2025, -1 % respecto a 2024) pero el que mostró mayor debilidad a lo largo del año, con descensos en varios meses, incluyendo un -8,4 % en diciembre. En gasto, sin embargo, creció un 5,9 % hasta los 11.613 millones de euros, confirmando la tendencia de "menos turistas, más gasto".

Fortalezas del mercado. Proximidad geográfica que facilita viajes cortos y repetidos. Creciente interés en Andalucía como destino cultural y gastronómico. Fuerte vínculo histórico con la cultura hispánica. Conectividad mejorada por vía terrestre (AVE hasta la frontera) y aérea.

Vulnerabilidades y riesgos. El mercado francés mostró una clara desaceleración en 2025 que afectó especialmente a Cataluña (primer destino francés, apenas +0,6 % de crecimiento, arrastrado por la debilidad de este mercado). Francia es un mercado de proximidad con alta sensibilidad al precio y a la competencia de destinos alternativos, incluidos los del norte de África (Marruecos, Túnez) con los que comparte vínculos culturales y lingüísticos.

Implicación estratégica. Diferenciación y desestacionalización. El turista francés en Andalucía busca diferenciación respecto a sus opciones de proximidad (Provenza, Italia, Marruecos). La oferta cultural, gastronómica y de estilo de vida andaluz puede captar al viajero francés de mayor valor, especialmente en temporadas medias y bajas, donde la competencia del norte de África es menor. La apertura de rutas aéreas directas entre ciudades francesas secundarias y aeropuertos andaluces puede diversificar el flujo.

5.2.4. Países Bajos, Bélgica y Nórdicos: los mercados complementarios

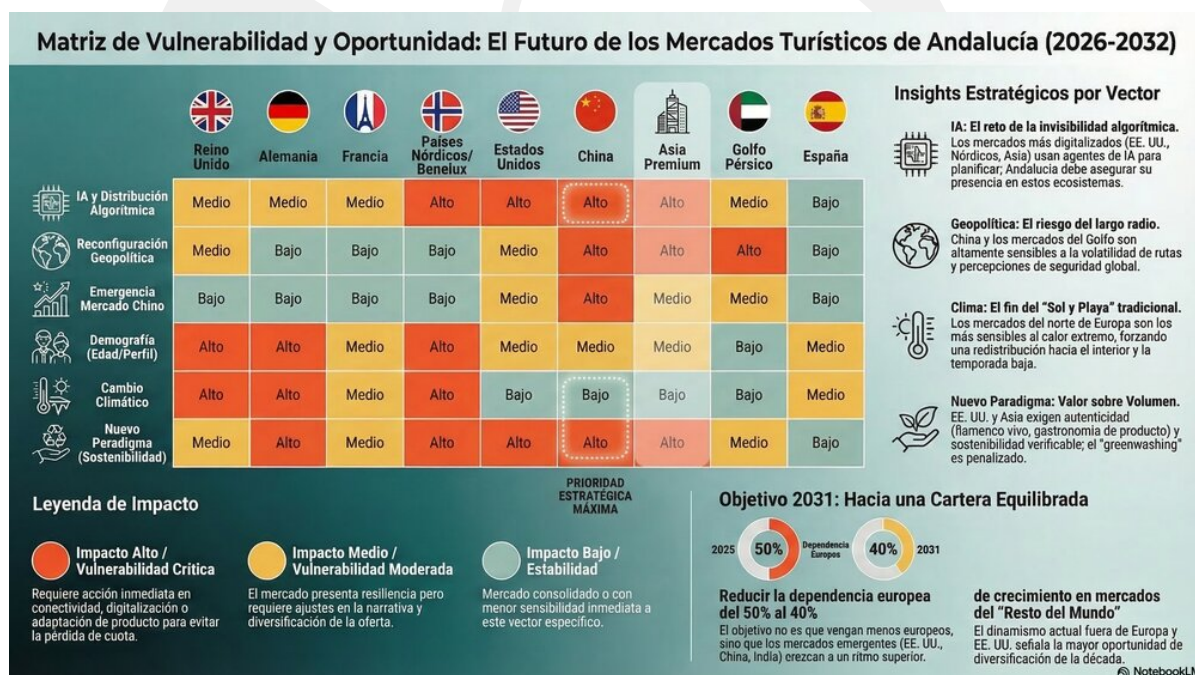
Dimensión. El bloque Países Bajos-Bélgica-Nórdicos aporta una contribución significativa al turismo español, con un peso combinado que supera el 8,8 % del gasto total. Los nórdicos presentan particularidades relevantes: son los terceros en gasto por detrás de Reino Unido y Alemania (8,8 % del total en el primer trimestre de 2025), pero son el único bloque de mercados consolidados que aún no había recuperado los niveles prepandemia.

Fortalezas. Alto poder adquisitivo y disposición de gasto premium. Estancias más largas que la media europea. Interés marcado en bienestar, naturaleza, gastronomía y sostenibilidad. El clima andaluz es una propuesta de valor especialmente atractiva para poblaciones del norte de Europa durante los meses de otoño, invierno y primavera.

Vulnerabilidades. Conectividad aérea directa limitada con destinos andaluces de interior. Sensibilidad elevada a las credenciales de sostenibilidad (el greenwashing es penalizado comercialmente). Competencia creciente de destinos con mejor posicionamiento "verde" (Portugal, Grecia).

Implicación estratégica. Los mercados nórdicos y del Benelux son una oportunidad natural de desestacionalización: buscan exactamente lo que Andalucía puede ofrecer en invierno (clima templado, gastronomía, cultura, golf, naturaleza). Un programa específico de turismo invernal y de temporada baja dirigido a estos mercados, con conectividad aérea dedicada y productos de bienestar-naturaleza-gastronomía, puede generar un flujo de alto valor en los meses de menor actividad.

5.3. Mercados en crecimiento: dónde está el dinamismo



Matriz de relaciones

5.3.1. Italia: el mercado que despierta

Italia fue el mercado que más creció entre los principales emisores de España en 2025, con incrementos puntuales espectaculares (marzo +27,7 % en llegadas, +25 % en gasto). El turista italiano presenta un perfil complementario al del británico o el alemán: más orientado a la cultura, la gastronomía y la experiencia urbana que al sol y playa.

Oportunidad para Andalucía. La afinidad cultural mediterránea, la conectividad aérea creciente y el interés italiano por la gastronomía y el patrimonio histórico hacen de Italia un mercado natural para las ciudades andaluzas de interior. Itinerarios que combinen Sevilla-Granada-Córdoba con experiencias gastronómicas y culturales pueden posicionar a Andalucía como la alternativa española a la saturada Toscana.

5.3.2. Estados Unidos: alto valor, baja penetración

Dimensión global. Estados Unidos es el mayor mercado emisor mundial por gasto turístico (158.700 millones de dólares en 2023), y su turismo hacia España ha crecido un 20,7 % respecto a niveles prepandemia. España recibió 4,2 millones de turistas estadounidenses en 2024 (+11,2 %), consolidándose como un mercado premium: el gasto medio por día del turista estadounidense supera significativamente la media europea.

Situación en Andalucía. La penetración del mercado estadounidense en Andalucía es desproporcionadamente baja respecto a su potencial. La falta de vuelos directos transatlánticos a aeropuertos andaluces (frente a la conectividad de Madrid y Barcelona) obliga al turista americano a realizar conexiones, lo que desvía flujos hacia otros destinos españoles y europeos. El turista estadounidense que llega a Andalucía lo hace generalmente como parte de un circuito español más amplio, con estancias cortas.

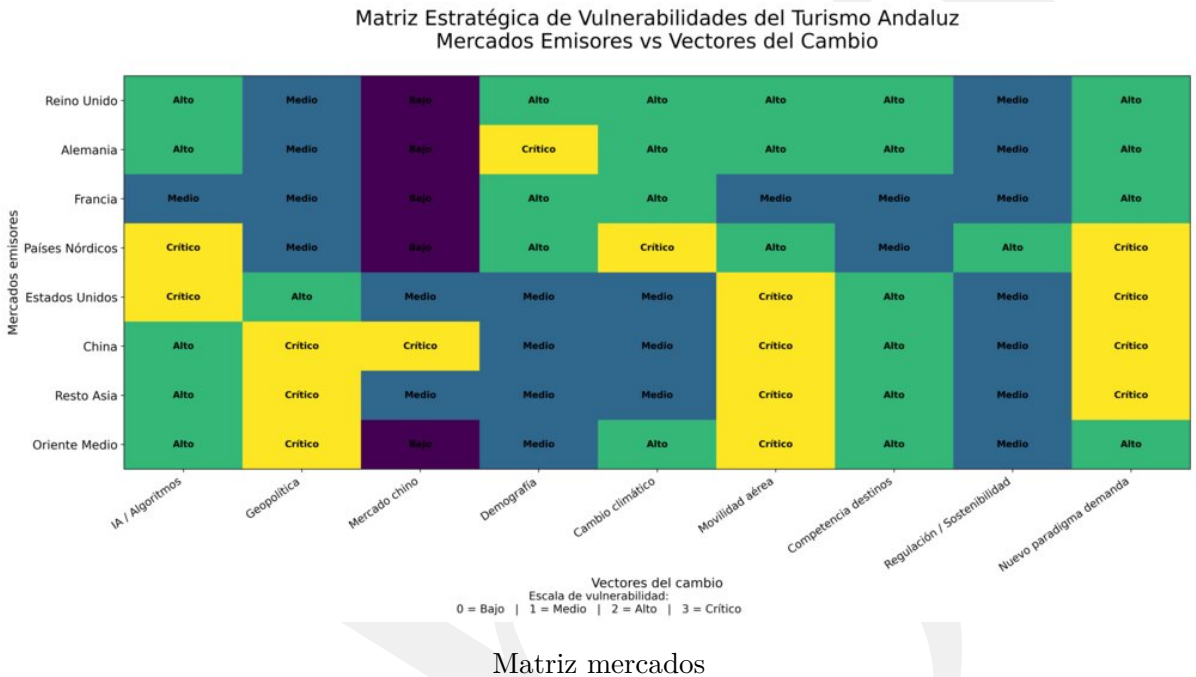
Oportunidad estratégica. El turista estadounidense busca exactamente lo que Andalucía ofrece: autenticidad, historia, gastronomía, flamenco, paisajes diversos y una experiencia cultural profunda. La apertura de rutas directas desde ciudades estadounidenses clave (Nueva York, Miami, Chicago, Los Ángeles) a Málaga o Sevilla transformaría radicalmente la captación de este mercado. Baleares ya lo está experimentando: el mercado estadounidense fue uno de los de mayor crecimiento en 2025, atribuido directamente al aumento de capacidad de United Airlines en su ruta Nueva York-Palma. La réplica de este modelo con rutas a Málaga o Sevilla es una prioridad estratégica de primer orden.

5.3.3. Portugal: el vecino redescubierto

El mercado portugués crece sostenidamente hacia España (+11,6 % en junio de 2025), impulsado por la proximidad, la mejora de la conectividad terrestre y la afinidad cultural. Para Andalucía, la frontera compartida con el Algarve y el Alentejo genera un flujo natural de turismo de proximidad que puede potenciarse con productos transfronterizos y rutas combinadas.

5.3.4. "Resto del mundo": la señal de diversificación

El dato más significativo para la estrategia de diversificación de mercados es el crecimiento del bloque que el INE categoriza como "resto del mundo" (todo lo que no es Europa, Estados Unidos y resto de América): un aumento del 25,8 % en turistas y del 9,5 % en gasto en enero de 2025 respecto al año anterior. Esta categoría incluye mercados asiáticos, de Oriente Medio, africanos y de Oceanía, y su crecimiento señala una diversificación global de la demanda turística hacia España que Andalucía debe capitalizar.



5.4. Mercados emergentes de alta oportunidad estratégica

5.4.1. China: la gran oportunidad no capturada

Como se analizó en los capítulos 3 y 4, el mercado chino representa la mayor oportunidad de captación de valor turístico de la próxima década: 175 millones de viajes internacionales y 280.000 millones de dólares de gasto proyectados para 2026. Los turistas procedentes de Asia fueron los de mayor crecimiento en España en 2024 (+14,2 %), pero la penetración específica del mercado chino en Andalucía es marginal.

Barreras actuales. Ausencia de presencia en plataformas digitales chinas (Xiaohongshu, Douyin, Ctrip). No aceptación generalizada de medios de pago chinos (Alipay, WeChat Pay). Escasez de personal con formación en mandarín y protocolo cultural chino. Falta de productos

turísticos diseñados para el perfil del viajero chino independiente (FIT). Conectividad aérea directa inexistente.

Activos diferenciadores. Los activos de Andalucía para el mercado chino van mucho más allá de la narrativa histórica, aunque esta sigue siendo un diferenciador único. Para el turista chino culto y maduro, la narrativa de Al-Andalus —la herencia islámica, la convivencia de civilizaciones, la conexión con la Ruta de la Seda— tiene una resonancia civilizatoria que pocos destinos europeos pueden ofrecer. La Alhambra, la Mezquita de Córdoba, el Alcázar de Sevilla y los pueblos blancos son activos de enorme potencial. Pero el nuevo turista chino joven (la generación post-90 y post-00, que representa el segmento de mayor crecimiento) busca experiencias muy diferentes: gastronomía de producto como experiencia sensorial y visual (las tapas, el aceite de oliva, el jamón, los mercados de abastos son altamente “compatibles” en Xiaohongshu), paisajes fotogénicos para contenido en redes sociales (los pueblos blancos, los campos de girasoles, los olivares, Cabo de Gata), experiencias de lujo accesible (bodegas, cortijos, hoteles con carácter), fútbol (La Liga tiene una audiencia masiva en China y los equipos andaluces pueden ser un gancho de atracción), flamenco como experiencia inmersiva (no como espectáculo turístico sino como arte vivo), y el concepto de “slow life” mediterránea que contrasta con el ritmo de las megaciudades chinas. La diversidad climática y paisajística de Andalucía —de la nieve de Sierra Nevada a las playas de la Costa de la Luz en pocas horas— encaja perfectamente con la preferencia del turista chino por itinerarios que combinan múltiples experiencias en un mismo viaje.

Prioridad estratégica. Desarrollar un programa integral “Andalucía para China” que incluya: presencia activa en plataformas digitales chinas con contenido específico; programa de aceptación de Alipay/WeChat Pay en negocios turísticos clave; formación de guías y personal de atención en mandarín y protocolo cultural; diseño de productos turísticos específicos articulados en torno a la narrativa de Al-Andalus/Ruta de la Seda; y lobby para la apertura de rutas aéreas directas o con conexión eficiente desde hubs chinos. La ventana de oportunidad es limitada: Arabia Saudí ha fijado como objetivo captar 5 millones de turistas chinos anuales para 2030, y destinos como Turquía y Emiratos Árabes están invirtiendo masivamente en este mercado.

5.4.2. India: el mercado emergente del que nadie habla

India es el mercado emisor emergente con mayor potencial de crecimiento a medio plazo. Con una clase media de más de 400 millones de personas, una población joven con aspiraciones de viaje internacional, y una economía en crecimiento sostenido, India está en una trayectoria similar a la que China describió hace una década. El viajero indio valora la experiencia cultural, la gastronomía, el patrimonio histórico y el lujo accesible: exactamente el perfil de oferta de Andalucía.

Prioridad estratégica. Aunque el volumen actual es limitado, establecer presencia y posicionamiento en el mercado indio ahora —cuando los costes de entrada son bajos y la competencia por captarlo es aún moderada— es una inversión con retorno a medio plazo. Programa piloto de promoción digital, participación en ferias turísticas indias, y colaboración con touroperadores

especializados.

5.4.3. Corea del Sur y Japón: mercados premium de cultura

Ambos mercados presentan un perfil de alto gasto, elevada educación, interés profundo por la cultura y el patrimonio, y una creciente orientación hacia Europa como destino. Corea del Sur creció un 10 % como mercado emisor en 2025. Las tensiones geopolíticas entre China y Japón/Corea del Sur están redirigiendo flujos turísticos asiáticos que tradicionalmente se movían dentro de la región hacia destinos europeos.

Prioridad estratégica. Programa conjunto de captación de mercados asiáticos premium con productos turísticos diseñados para las especificidades culturales de cada mercado. El turista coreano y japonés busca detalle, estética, gastronomía de producto y experiencias culturales curadas: Andalucía puede ofrecerlo todo si articula la oferta adecuadamente.

5.4.4. Golfo Pérsico: turismo de lujo y conexión cultural

Los mercados del Golfo (Emiratos Árabes, Arabia Saudí, Qatar, Kuwait) representan un segmento de muy alto gasto con una conexión cultural específica con Andalucía a través de la herencia islámica. La Alhambra y Córdoba son destinos icónicos para el viajero del Golfo, y el creciente interés de Arabia Saudí en el turismo receptor (Vision 2030) está generando flujos bidireccionales que pueden beneficiar a destinos con patrimonio islámico como Andalucía.

5.5. El mercado nacional: la base estable

5.5.1. España como primer mercado

El mercado nacional sigue siendo el pilar cuantitativo del turismo andaluz. De los 37,9 millones de turistas de 2025, más de la mitad son españoles. Andalucía es el primer destino turístico de los españoles, con una cuota del 21 % en alojamiento hotelero. El mercado nacional creció un 5 % en 2025, confirmando su robustez.

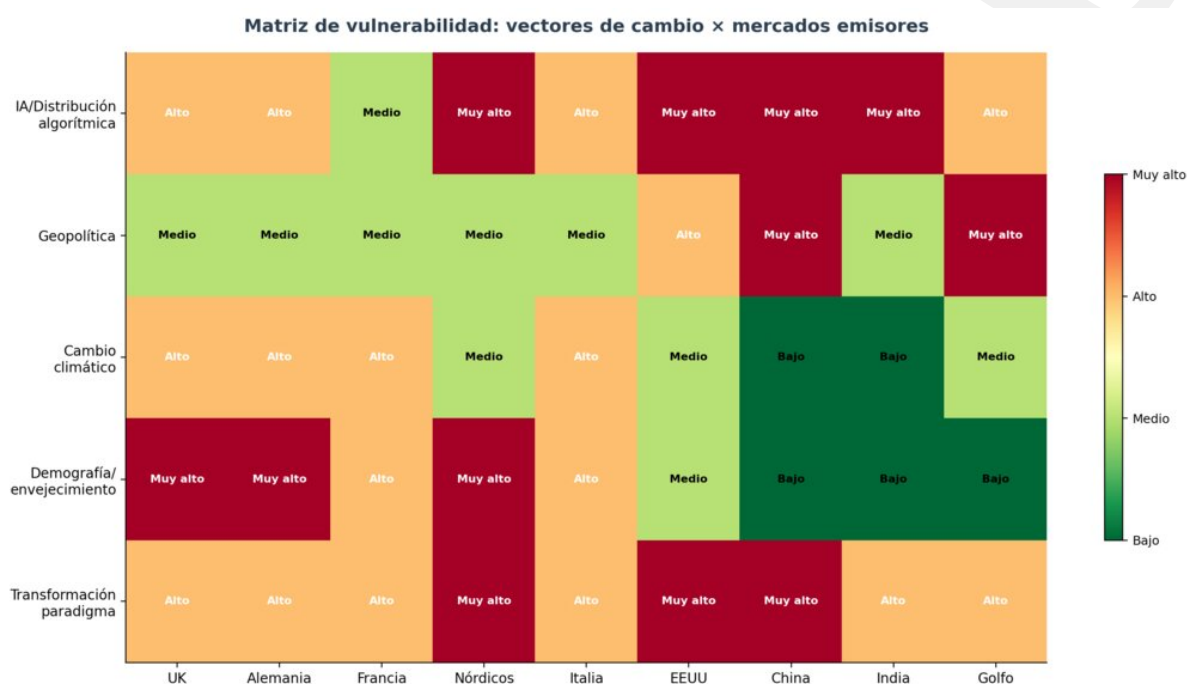
Composición interna. Según datos del IECA para el primer trimestre de 2025, el 27,7 % de los turistas en Andalucía son andaluces (turismo interno) y el 30,4 % proceden de otras comunidades autónomas. Esta composición es relevante: el turista andaluz tiene un gasto medio diario significativamente inferior (64,3 euros) al del turista internacional no europeo (más de 103 euros), lo que refuerza la importancia de la captación de mercados de mayor valor.

Fortalezas. Estabilidad (menos sensible a geopolítica, tipo de cambio o conectividad aérea). Fidelidad al destino. Capacidad de repetición. Contribución a la desestacionalización parcial (viajes de fin de semana, puentes).

Vulnerabilidades. Sensibilidad a la coyuntura económica española. Gasto medio inferior al del turista internacional. Tendencia a concentrarse en destinos costeros conocidos. Datos de 2025 muestran que la Costa del Sol experimentó una caída en turistas domésticos en el primer semestre, sugiriendo que los españoles ajustan su gasto turístico ante la incertidumbre económica.

Implicación estratégica. Proteger la base nacional y cualificar. Programas de fidelización que incentiven la repetición y el descubrimiento de nuevos destinos andaluces (el español que siempre va a la costa puede descubrir las Sierras de Cazorla, la Alpujarra o los pueblos blancos). Productos de escapada y fin de semana para ciudades de interior. Comunicación diferenciada que posicione Andalucía más allá del sol y playa para el propio público español.

5.6. Matriz de vulnerabilidades: los vectores de cambio por mercado



Matriz Vulnerabilidades por Mercados

5.6.1. Exposición diferencial a los vectores de cambio

No todos los mercados emisores están igualmente expuestos a los nueve vectores de cambio identificados en el Capítulo 3. La siguiente matriz resume las principales vulnerabilidades:

IA y distribución algorítmica (Vector 1). Afecta a todos los mercados, pero especialmente a los más digitalizados (nórdicos, estadounidenses, asiáticos), donde la adopción de agentes

de IA para la planificación de viajes es más rápida. El riesgo de invisibilidad algorítmica es inmediato para los mercados más avanzados tecnológicamente.

Reconfiguración geopolítica (Vector 2). Impacto directo en los flujos de Oriente Medio, Asia y potencialmente en las relaciones transatlánticas. Los mercados europeos son relativamente estables, pero la fragmentación del orden global puede generar volatilidad en rutas aéreas, visados y percepciones de seguridad.

Mercado chino (Vector 3). Oportunidad concentrada en un solo mercado pero de dimensión transformadora. La no-captación de este mercado no es una pérdida actual (Andalucía apenas recibe turistas chinos) sino una oportunidad perdida de valor futuro.

Demografía y bifurcación (Vector 4). Envejecimiento de los mercados europeos tradicionales (los seniors viajan más pero gastan diferente). Juventud de los mercados asiáticos y americanos. La estrategia de producto debe adaptarse a perfiles generacionales diferentes según el mercado.

Cambio climático (Vector 5). Doble impacto: puede disuadir a mercados sensibles al calor extremo en verano (especialmente nórdicos y centroeuropeos) pero potenciar la desestacionalización hacia primavera/otoño. Puede redirigir flujos desde el Mediterráneo sur hacia destinos más templados si Andalucía no gestiona la narrativa climática.

Transformación del paradigma (Vector 9). La demanda de experiencias auténticas, personalización y sostenibilidad es transversal pero más intensa en los mercados de mayor valor (estadounidenses, nórdicos, asiáticos). Los mercados que más valor aportan son los que más exigen.

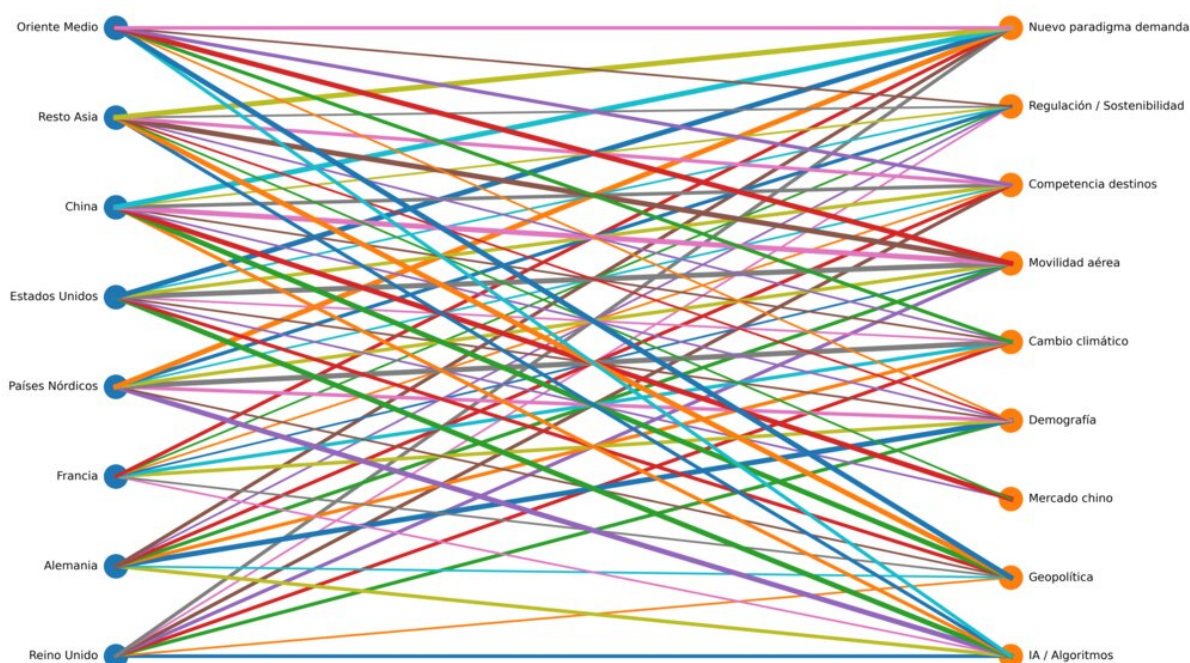
5.6.2. Índice de dependencia y diversificación

La concentración en tres mercados europeos tradicionales (Reino Unido, Alemania, Francia) genera un riesgo de correlación: un deterioro económico en Europa afectaría simultáneamente a los tres pilares del turismo internacional andaluz. La diversificación hacia mercados no europeos (Estados Unidos, China, India, Corea, Golfo) reduce este riesgo de correlación porque estas economías responden a ciclos diferentes.

El objetivo para 2031 debería ser reducir la cuota conjunta de los tres mercados tradicionales del ~50 % actual al ~40 % del turismo internacional, no por caída de estos mercados sino por crecimiento proporcionalmente mayor de los mercados emergentes.

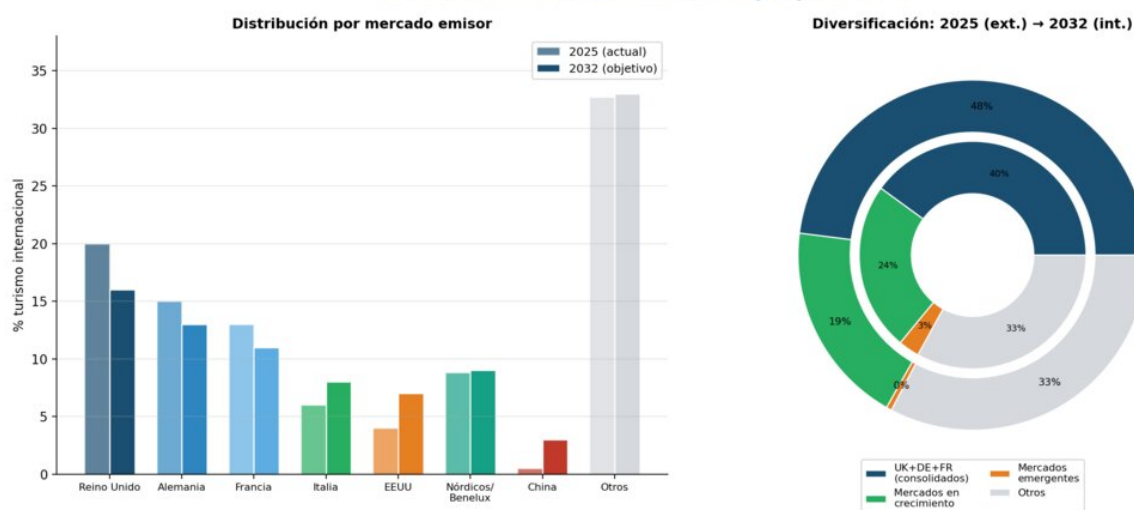
5.7. Prioridades estratégicas de captación y diversificación

Mapa de Relaciones e Impactos
Mercados Emisores vs Vectores del Cambio



Relaciones mercados - vectores cambio

Mercados emisores: situación actual y objetivo 2032



Propuesta de mercados emisores

5.7.1. Cuatro ejes de acción

Del análisis de este capítulo se derivan cuatro ejes prioritarios para la estrategia de mercados emisores 2026-2032:

Eje 1: Cualificar los mercados consolidados. Incrementar el valor por turista en Reino Unido, Alemania y Francia mediante la oferta de productos de mayor gasto (experiencias,

gastronomía, cultura, bienestar) y la redistribución territorial hacia destinos de interior. No buscar volumen adicional sino calidad del turista.

Eje 2: Acelerar la captación de mercados en crecimiento. Programa intensivo para Estados Unidos (prioridad: conectividad aérea directa), Italia (producto cultural-gastronómico), Portugal (turismo transfronterizo) y mercados nórdicos (turismo invernal y de bienestar).

Eje 3: Posicionarse en los mercados de alta oportunidad estratégica. Programa "Andalucía para China" como prioridad máxima. Programa piloto para India. Estrategia conjunta para mercados asiáticos premium (Corea, Japón). Presencia reforzada en mercados del Golfo.

Eje 4: Fortalecer y diversificar el mercado nacional. Programas de descubrimiento de destinos no costeros para el turista español. Fidelización y repetición. Productos de escapada y fin de semana que redistribuyan flujos.

5.7.2. Conectividad aérea como habilitador

Ninguna estrategia de mercados funciona sin conectividad. Los aeropuertos andaluces registraron 19,6 millones de pasajeros en 2025 (+6,3 %), con 139.265 vuelos, la mejor conectividad de la historia. Pero esta conectividad es predominantemente europea y estacional. La apertura de rutas directas transatlánticas (Estados Unidos) y transoceánicas (Asia, Golfo) es un habilitador imprescindible de la diversificación de mercados. La experiencia de Baleares con la ruta United Airlines Nueva York-Palma demuestra que una sola ruta directa puede transformar un mercado entero.

La estrategia de conectividad debe ser proactiva: no esperar a que las aerolíneas decidan, sino negociar activamente con compañías de bandera (American Airlines, Delta, Emirates, Qatar Airways, Air China, Korean Air) la viabilidad de rutas directas a Málaga y Sevilla, respaldadas con datos de demanda potencial, incentivos aeroportuarios y campañas de promoción conjuntas. En esta línea, la Junta de Andalucía lleva varios años impulsando las Mesas de Conectividad Aérea, un mecanismo en el que destinos, AENA y aerolíneas se sientan conjuntamente para estudiar la apertura de rutas que beneficien a todas las partes. Esta figura ha demostrado su utilidad para la conectividad europea y debe reforzarse y ampliarse en dos direcciones: extender su alcance a aerolíneas transatlánticas y asiáticas (que hasta ahora no han participado), y explorar fórmulas complementarias como fondos de garantía de rutas, acuerdos de co-marketing destino-aerolínea, y alianzas con hubs europeos alternativos (Estambul, Casablanca) que puedan servir de puente hacia mercados de largo radio mientras no existan vuelos directos.

5.7.3. Adaptación de la oferta a cada mercado

La universalidad de la marca "Andalucía" debe combinarse con la especificidad de la oferta por mercado:

Para el mercado británico: consolidar la oferta de sol y playa de calidad, ampliar hacia golf,

gastronomía e interior, comunicación en inglés impecable. Para el mercado alemán: turismo activo (senderismo, ciclismo), cultural, gastronómico y de naturaleza, con certificaciones de sostenibilidad verificables. Para el mercado francés: diferenciación cultural y gastronómica respecto a las opciones mediterráneas de proximidad. Para el mercado estadounidense: narrativa de experiencia auténtica, patrimonio UNESCO, flamenco, gastronomía, combinación de destinos. Para el mercado chino: narrativa de Al-Andalus/Ruta de la Seda, presencia en plataformas digitales chinas, medios de pago chinos, personal formado en mandarín. Para los mercados nórdicos: turismo invernal de bienestar, naturaleza, gastronomía de producto, sostenibilidad.

5.8. Síntesis: de la dependencia a la diversificación estratégica

La estructura de mercados emisores de Andalucía es funcional pero frágil: depende excesivamente de tres mercados europeos maduros cuyo crecimiento se desacelera, mientras mercados de enorme potencial (Estados Unidos, China, India, Asia-Pacífico) permanecen infradesarrollados por falta de conectividad, presencia digital y adaptación de producto.

El horizonte 2026-2032 es la ventana para corregir este desequilibrio. No se trata de abandonar los mercados consolidados —que seguirán siendo la base del turismo internacional andaluz— sino de diversificar progresivamente la cartera de mercados emisores para reducir la exposición a riesgos de correlación, captar segmentos de mayor valor, y posicionar a Andalucía como destino verdaderamente global, no solo europeo.

Los datos muestran que la demanda está ahí: los mercados asiáticos crecen al 14,2 %, el "resto del mundo" al 25,8 %, Estados Unidos al 20,7 % respecto a niveles prepandemia. La cuestión no es si existe demanda para Andalucía fuera de Europa: la cuestión es si Andalucía estará preparada para captarla cuando llegue.

Presión Turística y Capacidad de Carga

Índice del capítulo

6.1. Las cuatro dimensiones de la presión turística	102
6.1.1. Presión territorial: la concentración como problema estructural	102
6.1.2. Presión residencial: vivienda turística versus vivienda habitable	103
6.1.3. Presión ambiental: agua, territorio y cambio climático	104
6.1.4. Presión social: del consenso a la fractura	105
6.2. Diagnóstico por tipología de destino	106
6.2.1. Destinos costeros maduros: Costa del Sol	106
6.2.2. Ciudades monumentales: Sevilla, Granada, Córdoba	107
6.2.3. Destinos costeros emergentes y espacios naturales	107
6.2.4. Interior y municipios rurales	108
6.3. Marco de gestión: de la reacción a la anticipación	108
6.3.1. Indicadores de capacidad de carga	108
6.3.2. Umbrales y alertas	109
6.3.3. Instrumentos de gestión disponibles	109
6.3.4. La redistribución territorial como estrategia central	110
6.4. Escenario de riesgo: ¿qué pasa si no se actúa?	110
6.5. Síntesis: gestionar la presión para proteger la oportunidad	111

Resumen ejecutivo del capítulo

La presión turística se ha convertido en el principal factor de riesgo para la sostenibilidad del modelo turístico andaluz. No porque Andalucía haya llegado a una situación irreversible —está lejos de los niveles de saturación de Barcelona, Venecia o Dubrovnik— sino porque las señales de alerta son inequívocas y la velocidad de deterioro en determinados destinos exige una respuesta estructural inmediata. Con 37,9 millones de turistas anuales, 712.435 camas turísticas registradas y más de 130.000 viviendas de uso turístico, la presión se concentra de forma desproporcionada en un puñado de destinos costeros y urbanos mientras centenares de municipios del interior permanecen infrautilizados. Málaga, con 12.839 viviendas turísticas inscritas para una ciudad de 580.000 habitantes —la mayor concentración per cápita de España—, se ha convertido en el epicentro de las tensiones entre turismo y habitabilidad. La crisis hídrica, con seis años consecutivos de sequía y proyecciones que adelantan a 2045 los escenarios previstos para mediados de siglo, añade una dimensión ambiental que puede condicionar la viabilidad misma del modelo turístico en el litoral mediterráneo andaluz.

Este capítulo analiza las cuatro dimensiones de la presión turística —territorial, residencial, ambiental y social— y propone un marco de gestión basado en indicadores de capacidad de carga que permitan pasar de la reacción a la anticipación.

6.1. Las cuatro dimensiones de la presión turística

6.1.1. Presión territorial: la concentración como problema estructural

El turismo andaluz presenta una distribución territorial profundamente asimétrica. El 75 % de las pernoctaciones hoteleras se concentra en los municipios del litoral, y más del 70 % de la oferta de alojamiento reglado se ubica en la franja costera. Esta concentración no es nueva —es herencia del modelo de sol y playa que construyó el turismo andaluz desde los años 60— pero se ha intensificado con el auge de las viviendas turísticas, que tienden a concentrarse en los cascos históricos y zonas urbanas de mayor atractivo.

La Costa del Sol es, con diferencia, la zona de mayor densidad turística de Andalucía. Málaga capital, que concentra más de 12.800 viviendas turísticas inscritas en una ciudad de aproximadamente 580.000 habitantes, presenta ratios de presión turística que superan a ciudades mucho más pobladas como Valencia o Sevilla. En barrios como la plaza de La Merced, hasta el 68,9 % de las viviendas están dedicadas al turismo, una cifra que transforma radicalmente la funcionalidad del espacio urbano.

Las ciudades monumentales —Sevilla, Granada, Córdoba— experimentan una presión diferente pero igualmente intensa: concentrada en los cascos históricos, vinculada al turismo cultural de corta estancia, y agravada por el efecto "cuello de botella" de monumentos icónicos (Alhambra,

Mezquita, Alcázar) que generan flujos masivos en espacios reducidos. El informe técnico del Ayuntamiento de Málaga de finales de 2024 admitió que la ciudad experimenta niveles de saturación sin precedentes, reconociendo que determinadas zonas superan su capacidad de carga y afectan tanto a residentes como a visitantes.

En el polo opuesto, centenares de municipios del interior andaluz tienen potencial turístico desaprovechado. En 2025, 775 municipios recibieron turistas y 49 incorporaron por primera vez turismo internacional, lo que confirma que la diversificación territorial es posible y está en marcha. Pero el desequilibrio sigue siendo enorme: el interior representa una fracción mínima de la facturación turística y su capacidad de absorción de flujos es mucho mayor que la demanda que recibe.

La concentración territorial no solo genera problemas de habitabilidad: también erosiona la experiencia del turista. Calles colapsadas, colas interminables en monumentos, restaurantes desbordados y espacios públicos saturados degradan la percepción del destino. Y en un mercado donde la experiencia lo es todo, esa degradación tiene un coste económico directo: el turista de alto valor busca autenticidad y exclusividad, dos atributos incompatibles con la masificación.

6.1.2. Presión residencial: vivienda turística versus vivienda habitable

La vivienda se ha convertido en el epicentro del conflicto entre turismo y habitabilidad en Andalucía, un patrón que replica la dinámica observada en Barcelona, Ámsterdam, Lisboa y otras ciudades europeas con alta presión turística.

Andalucía cuenta con más de 130.000 viviendas de uso turístico registradas, cifra que representa una proporción significativa del parque de alquiler disponible en los destinos más presionados. La Junta de Andalucía ha cancelado más de 13.000 viviendas turísticas del Registro de Turismo en los últimos dos años, en el marco de una estrategia de control que incluye el Decreto 31/2024 de regulación de viviendas turísticas, el Decreto-ley 1/2025 de medidas urgentes en materia de vivienda, y el Proyecto de Ley de Turismo Sostenible aprobado por el Consejo de Gobierno en diciembre de 2025 y remitido al Parlamento andaluz.

Pero las cifras muestran que el problema ha superado la capacidad de regulación. En Málaga capital, a pesar de las sucesivas restricciones —prohibición de nuevas inscripciones sin acceso independiente (febrero 2024), prohibición en barrios con más del 8 % de VUT (enero 2025), moratoria global (2025)— el número de viviendas turísticas inscritas ha seguido creciendo: de 10.691 en febrero de 2024 a 12.839 en la actualidad, un incremento del 20 % en apenas año y medio. La cancelación administrativa de viviendas ilegales no ha compensado el ritmo de nuevas inscripciones, y la capacidad inspectora ha sido insuficiente para frenar la actividad clandestina.

El impacto sobre el mercado residencial es directo y documentado. Un estudio concluyó que el alquiler sube un 33 % en ciudades como Málaga y Sevilla cuando los pisos turísticos alcanzan el 10 % del total del parque. Málaga registra precios de alquiler de 15,1 euros por metro cuadrado con incrementos del 11,4 % interanual, cifras que la sitúan entre las ciudades más caras de España en relación con la renta media de sus habitantes. Los desahucios por impago de alquiler

en la ciudad superaron los 300 en el primer semestre de 2024, casi dos diarios.

El Banco de España ha estimado que en el 60 % de los destinos turísticos españoles existen dificultades significativas de acceso a la vivienda, y que en las zonas de mayor presión turística la oferta residencial se reduce entre un 10 % y un 20 %. La consulta ciudadana realizada por la Junta de Andalucía en el proceso de tramitación del nuevo decreto recibió 663 aportaciones, de las cuales el 87 % reclamaba una limitación más estricta de las viviendas turísticas.

La nueva Ley de Turismo Sostenible incorpora avances significativos: reconocimiento de las viviendas turísticas como categoría formal de alojamiento sujeta al régimen sancionador (sanciones de hasta 600.000 euros por infracciones muy graves), creación del Observatorio para la Sostenibilidad Turística Local, habilitación de los municipios para establecer limitaciones según la capacidad de carga, y exigencia de licencia específica para la explotación. Pero la eficacia de estas medidas dependerá de la capacidad inspectora, la coordinación interadministrativa y la voluntad política de aplicarlas con rigor.

6.1.3. Presión ambiental: agua, territorio y cambio climático

La presión ambiental del turismo en Andalucía tiene una dimensión que trasciende la gestión turística y conecta directamente con la viabilidad ecológica del territorio: el agua.

Andalucía ha encadenado seis años consecutivos de sequía, con el año hidrológico 2022-2023 marcando uno de los períodos más secos de la serie histórica. Las Cuencas Mediterráneas Andaluzas —precisamente las que abastecen a la Costa del Sol y al litoral oriental, los destinos de mayor presión turística— se han situado en niveles de reserva alarmantes, con la provincia de Almería al 8 % de capacidad y embalses como La Viñuela al 7,7 %, provocando cortes de suministro en municipios como Vélez-Málaga. La Junta de Andalucía ha destinado 517,8 millones de euros a medidas de emergencia hídrica, incluyendo desaladoras portátiles y planes de diversificación de fuentes.

Lo que convierte esta situación en un desafío estructural —no solo coyuntural— son las proyecciones climáticas. Los informes más recientes del CEDEX, publicados en enero de 2026, adelantan a 2045 los escenarios que estaban previstos para mediados y finales de siglo: descensos medios de precipitación del 13-17 %, reducciones de la escorrentía anual del 22-26 % (con mínimos del 63 % en ciertas simulaciones), y aumento de la evapotranspiración del 8-9 %. Estas proyecciones significan que la competencia por el agua entre agricultura, población residente, turismo e industria se intensificará de forma significativa en la próxima década.

El turismo es un sector intensivo en agua tanto directa como indirectamente: hoteles, piscinas, campos de golf, zonas ajardinadas, restauración y limpieza generan picos de demanda que coinciden precisamente con los meses de menor disponibilidad hídrica. La coexistencia de agricultura intensiva y turismo masivo en zonas como la franja litoral de Almería y Málaga genera una competencia directa por un recurso cada vez más escaso. Cuando las restricciones alcanzan el consumo doméstico mientras las piscinas hoteleras permanecen llenas, la tensión social se multiplica —como demostró el conflicto de 2024 cuando la Junta planteó restringir

piscinas públicas pero no hoteleras, viéndose obligada a rectificar.

Más allá del agua, la presión ambiental del turismo se manifiesta en la ocupación del litoral, la presión sobre espacios naturales protegidos —como evidenció el incendio de Tarifa de agosto de 2025, vinculado a la masificación turística en el entorno de los parques naturales de El Estrecho y Los Alcornocales— y la generación de residuos y emisiones asociados al transporte turístico. Las organizaciones ecologistas han señalado la insuficiente ordenación del turismo en espacios naturales protegidos como factor agravante de riesgos ambientales.

6.1.4. Presión social: del consenso a la fractura

La dimensión social de la presión turística —analizada en el Capítulo 3 desde la perspectiva del residente— tiene una manifestación política que merece atención específica: la ruptura del consenso social sobre el turismo como actividad incuestionablemente positiva.

Las protestas de 2024-2025 marcaron un punto de inflexión. En Málaga, la manifestación del 29 de junio de 2024, convocada por el Sindicato de Inquilinos bajo el lema "Málaga para vivir, no para sobrevivir", congregó entre 15.000 y 30.000 personas según las fuentes, constituyendo la mayor protesta ciudadana de la ciudad en años. Nuevas manifestaciones se sucedieron en noviembre de 2024 y marzo de 2025, indicando que no se trataba de un episodio puntual sino de un movimiento sostenido. Cádiz, Granada, Sevilla y otros destinos andaluces registraron protestas similares, sumándose al movimiento que recorrió toda España (Canarias con 20.000-50.000 personas en abril de 2024, Barcelona, Palma, San Sebastián).

Lo significativo de estas protestas no es solo su magnitud sino su composición transversal. Como reconoció el propio alcalde de Málaga, el descontento excede a los grupos activistas y abarca a sectores amplios de la ciudadanía, incluyendo profesionales de clase media, jóvenes que no pueden independizarse y familias que dedican una proporción desproporcionada de su salario a la vivienda. Las pegatinas y pintadas con mensajes como "AnTES esto era mi casa" se multiplicaron por los barrios de Málaga, reflejando un sentimiento de desposesión que, más allá de su expresión, contiene una información política relevante.

La fractura del consenso social tiene implicaciones directas para la estrategia turística. Un destino donde los residentes perciben el turismo como una amenaza a su calidad de vida genera un entorno hostil que deteriora la experiencia del visitante. La hospitalidad genuina —que identificamos en el Capítulo 4 como la ventaja competitiva definitiva de Andalucía— no puede sostenerse en un contexto de resentimiento social. Si la población percibe que el turismo beneficia a propietarios de viviendas turísticas y a la hostelería mientras les expulsa de sus barrios y encarece su vida, la hospitalidad se convierte en servicio forzado, no en cultura compartida.

En el centro de esta percepción hay una cuestión de justicia distributiva que merece atención específica: el reparto de la riqueza generada por el turismo. El encarecimiento del precio de la cama turística en Andalucía —reflejo de la transición de volumen a valor que este documento defiende— no está repercutiendo proporcionalmente en los salarios de los trabajadores del sector. Las tarifas hoteleras y los ingresos por vivienda turística han crecido significativamente, pero

los convenios colectivos de hostelería no han reflejado incrementos equiparables. Esta asimetría alimenta la percepción de que el turismo genera riqueza que se concentra en propietarios e inversores mientras los costes (encarecimiento de la vivienda, la alimentación, los servicios) se socializan entre toda la población, incluidos los propios trabajadores del sector que atienden al turista pero no pueden permitirse vivir donde trabajan. Si la estrategia de valor sobre volumen ha de ser socialmente sostenible, necesita mecanismos que incentiven el reparto de esa mayor riqueza: mejora salarial efectiva en los convenios del sector, participación de los trabajadores en los resultados, inversión comunitaria proporcional al beneficio generado, y transparencia sobre cómo se distribuyen los ingresos turísticos en la cadena de valor.



Del Volumen al Valor

6.2. Diagnóstico por tipología de destino

6.2.1. Destinos costeros maduros: Costa del Sol

La Costa del Sol concentra la mayor parte de los desafíos de presión turística de Andalucía. Málaga capital es el caso más crítico: la combinación de turismo masivo, boom de viviendas turísticas, conexión aérea en expansión (19,6 millones de pasajeros en 2025) y atractivo para nómadas digitales e inversores internacionales ha generado una presión que el informe técnico municipal calificó de "niveles de saturación sin precedentes". Marbella, Fuengirola, Torremolinos y Benalmádena presentan dinámicas similares con matices propios.

Los indicadores de presión en la Costa del Sol son múltiples y convergentes: precios de vivienda

entre los más altos de España en relación con la renta, déficit hídrico estructural agravado por la sequía, saturación de infraestructuras de transporte en temporada alta, transformación funcional de los centros urbanos hacia el monocultivo turístico, y desplazamiento de la población residente hacia la periferia.

Sin embargo, la Costa del Sol también es el motor económico del turismo andaluz y la puerta de entrada para millones de turistas que luego visitan el resto de la comunidad. La estrategia no puede ser frenar su actividad sino reequilibrar su modelo: redistribuir flujos hacia el interior, gestionar la oferta de alojamiento, invertir en infraestructura hídrica y de transporte, y garantizar que el crecimiento del valor por turista compense la necesidad de limitar el volumen.

6.2.2. Ciudades monumentales: Sevilla, Granada, Córdoba

Las ciudades monumentales presentan un perfil de presión diferente: concentrada en los cascos históricos, vinculada al turismo cultural de corta estancia, y marcada por los cuellos de botella de los monumentos icónicos. La Alhambra, con más de 2,7 millones de visitantes anuales, opera ya con sistema de cupos y reserva anticipada obligatoria. La Mezquita de Córdoba y el Alcázar de Sevilla gestionan flujos crecientes con sistemas cada vez más sofisticados.

El reto específico de estas ciudades es preservar la habitabilidad de los centros históricos sin renunciar a su función turística. La transformación comercial —el 87 % de los comercios en los cascos históricos de los principales destinos atienden al turista según datos sectoriales— amenaza con convertir estos espacios en escenarios temáticos vaciados de vida local. Sevilla ha impuesto restricciones a la apertura de nuevos pisos turísticos en determinadas zonas; Granada enfrenta la paradoja de un turismo que genera empleo masivo pero presiona sobre un tejido urbano histórico de capacidad limitada; Córdoba gestiona una creciente afluencia que su escala urbana absorbe con mayor dificultad que ciudades más grandes.

6.2.3. Destinos costeros emergentes y espacios naturales

La Costa de la Luz (Cádiz y Huelva), la Costa Tropical de Granada, la Costa de Almería y los espacios naturales de alto valor ecológico (Doñana, Sierra Nevada, Cabo de Gata, Los Alcornocales) representan un tercer perfil: destinos donde la presión turística es todavía manejable pero crece a ritmos que exigen anticipación. El caso de Tarifa —donde la presión turística estival ha sido vinculada a incendios forestales en el entorno de espacios protegidos— ilustra cómo un destino puede pasar de "emergente" a "presionado" en pocos años si no se establecen mecanismos de gestión preventiva.

Estos destinos ofrecen una oportunidad y un riesgo: la oportunidad de absorber parte de los flujos que saturan la Costa del Sol y las ciudades monumentales; el riesgo de replicar los errores del modelo de crecimiento sin límites si no se establecen desde el principio indicadores de capacidad de carga y mecanismos de gestión.

6.2.4. Interior y municipios rurales

Los municipios del interior representan la mayor oportunidad de redistribución territorial del turismo andaluz. Con potencial en turismo cultural, gastronómico, de naturaleza, activo y de bienestar, muchos de estos municipios necesitan el turismo para fijar población y mantener servicios básicos. Los 49 municipios que incorporaron turismo internacional por primera vez en 2025 demuestran que la diversificación es posible.

El reto aquí no es gestionar la presión sino generar la atracción: mejorar la conectividad, articular productos turísticos competitivos, formar al capital humano local y garantizar la visibilidad de la oferta en los canales digitales y algorítmicos. La presión turística en la costa y las ciudades puede convertirse en un aliado de la diversificación territorial si se gestiona como incentivo para redistribuir, no como problema que contener.

6.3. Marco de gestión: de la reacción a la anticipación

6.3.1. Indicadores de capacidad de carga

La gestión de la presión turística requiere un sistema de indicadores que permita medir, monitorizar y anticipar los umbrales de capacidad de carga en cada destino. Siguiendo el modelo DPSIR (Driving forces - Pressure - State - Impact - Response) propuesto por la Agencia Europea de Medio Ambiente y adoptado por la OCDE, el sistema debe cubrir cuatro dimensiones de capacidad de carga:

La capacidad ambiental mide la presión sobre los recursos naturales: disponibilidad hídrica per cápita (residentes más población flotante turística), generación de residuos por turista/día, calidad del agua de baño, huella de carbono del transporte turístico, presión sobre espacios naturales protegidos y consumo energético del sector.

La capacidad infraestructural evalúa la adecuación de las infraestructuras a la demanda: ratio de camas turísticas sobre viviendas residenciales, ocupación del transporte público y carreteras, capacidad de saneamiento y depuración de aguas, presión sobre servicios sanitarios en temporada alta, y capacidad aeroportuaria y de accesos.

La capacidad social cuantifica la tolerancia de los residentes y la cohesión comunitaria: proporción de viviendas turísticas sobre el total del parque residencial, evolución de precios de alquiler respecto a la renta media, desplazamiento de comercio local, índice de percepción ciudadana del turismo (encuestas periódicas), y ratio de empleo turístico sobre empleo total.

La capacidad experiencial mide la calidad de la experiencia del propio turista: índice de satisfacción del visitante, tiempos de espera en atracciones principales, percepción de masificación, ratio de repetición de visita, y evolución del gasto medio por turista (indicador indirecto: si el

gasto medio cae mientras las llegadas crecen, puede indicar degradación del perfil del visitante).

6.3.2. Umbrales y alertas

El sistema de indicadores debe traducirse en umbrales de alerta que activen respuestas graduales. Un modelo de semáforo puede orientar la gestión: la zona verde (indicadores dentro de parámetros sostenibles) permite el crecimiento gestionado; la zona ámbar (indicadores aproximándose a umbrales críticos) activa medidas preventivas como la redistribución activa de flujos, la limitación de nuevas licencias turísticas y la inversión acelerada en infraestructura; la zona roja (indicadores superando umbrales) exige medidas correctivas urgentes como moratorias, restricciones de acceso y planes de reconversión.

La clave del sistema es que los umbrales deben ser específicos por destino —no es lo mismo la capacidad de carga de Málaga que la de un pueblo del interior de Jaén— y deben revisarse periódicamente en función de la evolución de las condiciones (especialmente las climáticas e hidrológicas).

6.3.3. Instrumentos de gestión disponibles

El arsenal regulatorio y de gestión disponible en Andalucía ya incluye instrumentos potentes que la nueva legislación refuerza:

El Proyecto de Ley de Turismo Sostenible incorpora la creación del Observatorio para la Sostenibilidad Turística Local, herramienta fundamental para la monitorización continua de la presión turística a nivel municipal. El sistema Andalucía Nexus, dotado de respaldo legal por la nueva ley, proporciona la infraestructura de inteligencia de datos necesaria para alimentar los indicadores de capacidad de carga.

Los ayuntamientos disponen ya de la capacidad de suspender licencias y declaraciones responsables de viviendas turísticas, establecer limitaciones por zonas según la concentración de VUT, y adaptar sus planeamientos urbanísticos para regular la actividad. El Decreto-ley 1/2025 refuerza la capacidad municipal para preservar el entorno urbano y vincular la actividad turística al planeamiento urbanístico.

El endurecimiento del régimen sancionador —con multas de hasta 100.000 euros para infracciones graves y 600.000 para muy graves— proporciona un elemento disuasorio relevante contra la actividad clandestina, siempre que la capacidad inspectora sea proporcional.

A estos instrumentos normativos deben sumarse herramientas de gestión de flujos: sistemas de reserva anticipada para monumentos y espacios de alta demanda, pricing dinámico que incentive la visita en temporadas de menor afluencia, aplicaciones de información en tiempo real sobre niveles de ocupación, y diseño de rutas alternativas que descongestionen los puntos críticos.

6.3.4. La redistribución territorial como estrategia central

La gestión de la presión turística no puede basarse exclusivamente en la limitación. Limitar sin redistribuir simplemente reduce la actividad económica sin resolver el problema de fondo: la concentración. La estrategia debe ser simultanear la contención en destinos saturados con la activación de destinos infrautilizados.

Esta redistribución requiere inversión en conectividad (carreteras, transporte público, conexiones ferroviarias que permitan acceder al interior desde la costa y las ciudades), en articulación de producto (experiencias turísticas competitivas en destinos de interior, vinculadas a la gastronomía, la cultura, la naturaleza y el patrimonio), en infraestructura digital (que los destinos de interior sean visibles y reservables en los canales algorítmicos de distribución), y en promoción diferenciada (que el turista que llega a Andalucía conozca opciones más allá de la costa y las tres ciudades monumentales principales).

El objetivo no es trasladar el problema sino distribuir la oportunidad: que los municipios del interior capten parte de la demanda creciente mientras los destinos costeros y urbanos elevan el valor por turista sin necesidad de aumentar el volumen.

6.4. Escenario de riesgo: ¿qué pasa si no se actúa?

La presión turística no gestionada tiene consecuencias predecibles y documentadas en otros destinos: degradación de la experiencia del visitante (que se traduce en caída del gasto medio y deterioro de la marca), expulsión de la población residente de los centros urbanos (que vacía de autenticidad el destino), deterioro ambiental (que puede alcanzar umbrales de irreversibilidad, especialmente en materia hídrica), y fractura social (que convierte al turismo en un factor de conflicto político en lugar de un motor de prosperidad compartida).

Venecia, que ha pasado de 175.000 residentes en 1951 a menos de 50.000 en 2024 mientras recibe 30 millones de visitantes anuales, es el ejemplo extremo de lo que ocurre cuando la presión turística no se gestiona: un destino que ha perdido su condición de ciudad para convertirse en un parque temático. Barcelona, que en 2024 anunció la eliminación total de las viviendas turísticas para 2029, ilustra cómo la respuesta tardía obliga a medidas mucho más drásticas que las que se habrían necesitado con una intervención temprana.

Andalucía no está en esa situación. Pero la trayectoria de Málaga —de 846 viviendas turísticas en 2016 a 12.839 en 2025, un incremento del 1.418 % en nueve años— demuestra que la velocidad de cambio puede superar la capacidad de reacción si no se establecen mecanismos de anticipación. Y la crisis hídrica, con proyecciones que adelantan a 2045 escenarios de reducción del 22-26 % de la escorrentía, añade un factor de presión que no depende de la política turística sino de la física del cambio climático.

6.5. Síntesis: gestionar la presión para proteger la oportunidad

La presión turística en Andalucía no es una crisis generalizada: es un problema concentrado en destinos específicos, agravado por la vivienda turística, condicionado por la crisis hídrica y amplificado por la fractura del consenso social. La buena noticia es que los instrumentos de gestión existen, la legislación se está actualizando, la diversificación territorial está en marcha y la conciencia institucional del problema es clara.

Lo que falta es la sistematización: un marco de indicadores de capacidad de carga por destino, umbrales de alerta que activen respuestas graduales, coordinación efectiva entre administraciones, y una estrategia de redistribución territorial que convierta la presión sobre los destinos saturados en oportunidad para los destinos infrautilizados.

La paradoja de la presión turística es que, bien gestionada, puede ser el catalizador del cambio de modelo que Andalucía necesita. Si la saturación de la costa obliga a descubrir el interior, si la masificación de los cascos históricos impulsa la articulación de experiencias en pueblos, si la crisis hídrica fuerza la desestacionalización, entonces la presión habrá actuado como acelerador de la transición hacia el modelo de valor que este documento propone.

Pero solo si se gestiona. Sin gestión, la presión no transforma: destruye.

Análisis DAFO del Turismo Andaluz ante el Nuevo Paradigma

Índice del capítulo

7.1. Fortalezas	115
7.1.1. Activos irreplicables para el nuevo paradigma	115
7.1.2. Masa crítica y resultados demostrados	116
7.1.3. Hospitalidad como cultura, no como servicio	116
7.1.4. Diversidad territorial como plataforma de redistribución	116
7.1.5. Posición climática favorable para la desestacionalización	116
7.1.6. Marco normativo en actualización	117
7.2. Debilidades	117
7.2.1. Concentración territorial y estacional persistente	117
7.2.2. Déficit de infraestructura digital y datos estructurados	117
7.2.3. Dependencia excesiva de tres mercados europeos	117
7.2.4. Conectividad aérea limitada a mercados estratégicos	118
7.2.5. Tejido empresarial atomizado y resistencia al cambio	118
7.2.6. Estrés hídrico estructural	118
7.2.7. Presión sobre vivienda y cohesión social	118
7.3. Oportunidades	119
7.3.1. Ventana de primer movimiento en IA-readiness	119
7.3.2. Mercado chino: la mayor oportunidad de captación de la década	119
7.3.3. Mercado estadounidense: conectividad directa como catalizador	119
7.3.4. Turismo experiencial y transformador	119
7.3.5. Desestacionalización impulsada por cambio climático y trabajo remoto	120
7.3.6. Diversificación territorial hacia el interior	120
7.3.7. Marco global favorable: WEF, turismo regenerativo y nueva regulación UE	120
7.4. Amenazas	120
7.4.1. Invisibilidad algorítmica	120
7.4.2. Deterioro económico de los mercados europeos tradicionales	121
7.4.3. Competencia creciente de destinos alternativos	121
7.4.4. Crisis hídrica como factor limitante	121
7.4.5. Fractura social y riesgo reputacional	121
7.4.6. Cambio climático y eventos extremos	122
7.4.7. Déficit de capital humano	122
7.5. Matriz de interacciones estratégicas	122

7.6. Prioridades estratégicas derivadas del DAFO	123
--	-----



Hacia un nuevo paradigma

7.1. Fortalezas

7.1.1. Activos irreplicables para el nuevo paradigma

Andalucía posee una densidad de activos turísticos irreplicables que la sitúan en una posición de ventaja natural ante el nuevo paradigma. La convergencia histórica de civilizaciones — romana, visigoda, islámica, cristiana, judía— ha dejado un patrimonio material e inmaterial sin equivalente en el Mediterráneo. Cuatro bienes Patrimonio Mundial de la UNESCO, una tradición flamenca reconocida como patrimonio inmaterial de la humanidad, una cultura gastronómica enraizada en el olivar, la huerta y el mar, y una diversidad paisajística que abarca desde las nieves de Sierra Nevada hasta los desiertos de Almería en apenas 200 kilómetros conforman una propuesta de valor que ningún competidor puede replicar invirtiendo dinero.

Esta fortaleza es especialmente relevante en un contexto donde el turista busca autenticidad y experiencias transformadoras. La autenticidad de Andalucía no es escenificada: es orgánica. El flamenco se practica en peñas y reuniones familiares. La gastronomía se vive en mercados de abastos y tabernas centenarias. El patrimonio se habita, no solo se visita. Esta cualidad orgánica es el activo competitivo más valioso en la era de la hiperpersonalización y la búsqueda de lo genuino.

7.1.2. Masa crítica y resultados demostrados

Andalucía no es un destino emergente que necesite construir desde cero: es una potencia turística consolidada con 37,9 millones de turistas, 26.938 millones de euros en ingresos, 482.000 empleos y la mejor conectividad aérea de su historia (19,6 millones de pasajeros). Esta masa crítica proporciona una base sólida desde la que ejecutar la transición: infraestructura hotelera madura, cadena de valor establecida, marca-destino reconocida internacionalmente y un tejido empresarial turístico amplio (aunque atomizado).

Los resultados de 2025 confirman además que la transición hacia el modelo de valor ya ha comenzado con éxito: los ingresos crecieron el doble que las llegadas (+8,4 % frente a +5,2 %), la temporalidad se redujo del 41 % al 20 %, y la diversificación territorial avanzó con 49 nuevos municipios incorporados al turismo internacional. El modelo funciona; la cuestión es acelerar su despliegue.

7.1.3. Hospitalidad como cultura, no como servicio

La valoración de 9,0-9,1 sobre 10 que los turistas otorgan a su experiencia en Andalucía refleja algo más profundo que una buena relación calidad-precio: refleja una cultura de hospitalidad intrínseca al carácter social andaluz. En un mundo donde la IA automatiza la logística y la distribución, la capacidad de conexión humana genuina —la conversación espontánea, la generosidad en el trato, la apertura al otro— se convierte en la diferenciación definitiva. Esta fortaleza es tanto más valiosa cuanto más difícil de replicar: no se puede fabricar con inversión ni copiar con tecnología.

7.1.4. Diversidad territorial como plataforma de redistribución

La extensión y diversidad geográfica de Andalucía —87.268 km², ocho provincias, 836 kilómetros de costa, sistemas montañosos, campiñas, dehesas, desiertos, marismas— proporciona una capacidad de redistribución territorial que destinos más pequeños y homogéneos no tienen. Los 775 municipios que ya reciben turistas demuestran que el territorio es capaz de absorber flujos diversificados. La diversidad paisajística, gastronómica y cultural entre provincias permite construir productos diferenciados que respondan a segmentos específicos sin competir entre sí.

7.1.5. Posición climática favorable para la desestacionalización

El clima andaluz —inviernos suaves, primaveras espléndidas, otoños cálidos— constituye una ventaja competitiva natural para la desestacionalización que la mayoría de los destinos mediterráneos del norte no pueden ofrecer. Mientras el cambio climático convierte los veranos en menos atractivos por las temperaturas extremas, las estaciones intermedias y el invierno se posicionan como períodos de alta calidad turística en Andalucía, coincidiendo con la tendencia global de redistribución temporal de la demanda.

7.1.6. Marco normativo en actualización

La aprobación del Proyecto de Ley de Turismo Sostenible (diciembre 2025), el Decreto 31/2024, el Decreto-ley 1/2025 de medidas urgentes en materia de vivienda, y la creación del Observatorio para la Sostenibilidad Turística Local proporcionan un marco normativo actualizado que, si se implementa con rigor, dota a Andalucía de instrumentos de gestión alineados con las exigencias del nuevo paradigma.

7.2. Debilidades

7.2.1. Concentración territorial y estacional persistente

A pesar de los avances en diversificación, el turismo andaluz sigue presentando una concentración territorial y temporal que constituye su debilidad estructural principal. El 75 % de las pernoctaciones hoteleras se produce en el litoral. La Costa del Sol concentra una proporción desproporcionada de la presión y del valor económico. El tercer trimestre sigue representando el 36 % de la actividad anual, con picos de 531.000 empleos frente a cifras significativamente menores en temporada baja. Esta concentración genera presión insostenible en los destinos saturados mientras infrutiliza el potencial del interior y de las temporadas bajas.

7.2.2. Déficit de infraestructura digital y datos estructurados

La oferta turística andaluza —dominada por pymes, negocios familiares y operadores independientes— presenta un déficit significativo de presencia digital estructurada. La mayoría de los establecimientos carece de datos completos, actualizados y formateados para ser interpretados por agentes de IA: horarios, precios, disponibilidad en tiempo real, descripciones multilingües, geolocalización, opciones de reserva directa. Este déficit convierte a una parte sustancial de la oferta en invisible para los nuevos canales de distribución algorítmica, precisamente cuando estos canales están convirtiéndose en la puerta de entrada principal del turista de alto valor.

7.2.3. Dependencia excesiva de tres mercados europeos

Aproximadamente el 50 % del turismo internacional de Andalucía procede de tres mercados —Reino Unido, Alemania y Francia— que comparten vulnerabilidades correlacionadas: estancamiento económico europeo, envejecimiento demográfico y competencia creciente de destinos alternativos (Turquía, Grecia, Croacia). Un deterioro simultáneo de los tres mercados, que es plausible dada la correlación de sus ciclos económicos, tendría un impacto desproporcionado sobre el turismo andaluz. La penetración en mercados de alto crecimiento —China, India, EEUU, Corea, Golfo Pérsico— es todavía marginal.

7.2.4. Conectividad aérea limitada a mercados estratégicos

La conectividad aérea de Andalucía, aunque en máximos históricos, sigue siendo predominantemente europea y estacional. La ausencia de vuelos directos transatlánticos regulares (especialmente a Estados Unidos) y transoceánicos (Asia, Golfo) limita el acceso de los mercados de mayor crecimiento y gasto medio. Mientras otros destinos españoles —Madrid, Barcelona, Baleares— abren rutas directas con EEUU y Asia, Andalucía depende de conexiones vía hubs, lo que la penaliza competitivamente para el turista de largo radio que busca minimizar tiempo de tránsito.

7.2.5. Tejido empresarial atomizado y resistencia al cambio

El predominio de pymes y microempresas en el sector turístico andaluz, que es al mismo tiempo una fortaleza (autenticidad, diversidad) y una debilidad (capacidad limitada de inversión, digitalización y adaptación). La formación digital del sector es insuficiente: el 47 % de las organizaciones turísticas a nivel global proporciona formación adecuada para la transición tecnológica, y en un tejido de pymes andaluzas esta cifra es previsiblemente inferior. La resistencia al cambio en modelos de negocio que han funcionado durante décadas es un obstáculo real para la adopción de nuevas prácticas.

7.2.6. Estrés hídrico estructural

La crisis hídrica no es una debilidad turística en sentido estricto, pero condiciona la viabilidad del modelo turístico de forma directa. Seis años consecutivos de sequía, las Cuencas Mediterráneas Andaluzas con reservas críticamente bajas, y proyecciones del CEDEX que adelantan a 2045 escenarios de reducción del 22-26 % de la esorrentía convierten al agua en una restricción estructural para el crecimiento turístico en el litoral mediterráneo. La competencia entre turismo, agricultura intensiva y abastecimiento residencial por un recurso cada vez más escaso es un factor de vulnerabilidad que ninguna estrategia turística puede ignorar.

7.2.7. Presión sobre vivienda y cohesión social

La proliferación de viviendas turísticas —más de 130.000 en Andalucía, con Málaga como paradigma nacional de la problemática— ha erosionado el consenso social sobre el turismo y genera un riesgo reputacional creciente. Las protestas de 2024-2025 han situado a Andalucía (y especialmente a Málaga) en el mapa internacional de destinos con tensiones turismo-residentes. Aunque las medidas regulatorias están en marcha, la brecha entre la velocidad de proliferación de VUT y la capacidad de control sigue abierta.

7.3. Oportunidades

7.3.1. Ventana de primer movimiento en IA-readiness

La transición de la distribución turística hacia los agentes de IA se encuentra en fases preliminares. Los destinos que se posicionen ahora como "IA-ready" —con datos estructurados, narrativa digital optimizada y conectividad con los sistemas de recomendación algorítmica— tendrán una ventaja competitiva significativa durante los próximos cinco años. Andalucía puede ser el primer gran destino mediterráneo en crear un estándar de datos turísticos estructurados que haga visible toda su oferta para los agentes de IA, convirtiendo una debilidad actual (la invisibilidad digital de las pymes) en una fortaleza diferencial.

7.3.2. Mercado chino: la mayor oportunidad de captación de la década

Con 175 millones de viajes y 280.000 millones de dólares de gasto proyectados para 2026, China es el mercado emisor de mayor crecimiento del mundo. La penetración de Andalucía en este mercado es prácticamente inexistente, lo que significa que el margen de crecimiento es máximo. El activo diferencial de Andalucía para el turista chino —la narrativa de Al-Andalus y la Ruta de la Seda, que conecta con la propia narrativa estratégica china— es único entre los destinos europeos. Pero la ventana es limitada: Arabia Saudí, con su Vision 2030, tiene como meta captar 5 millones de turistas chinos anuales, y otros destinos están posicionándose agresivamente.

7.3.3. Mercado estadounidense: conectividad directa como catalizador

Estados Unidos es el mayor mercado emisor mundial por gasto (158.700 millones de dólares en 2023). La penetración de Andalucía en este mercado es desproporcionadamente baja en relación con su potencial, fundamentalmente por la falta de conectividad aérea directa. La apertura de rutas transatlánticas directas a Málaga o Sevilla —siguiendo el modelo de Baleares con United Airlines— podría transformar este mercado en pocos años. El turista estadounidense gasta significativamente por encima de la media europea y busca narrativas de autenticidad cultural y patrimonio que Andalucía puede ofrecer con naturalidad.

7.3.4. Turismo experiencial y transformador

El turismo experiencial, valorado entre 1,1 y 1,3 billones de dólares, y el turismo regenerativo, proyectado de 8.200 millones a 29.000 millones para 2033, representan los segmentos de mayor crecimiento de la industria turística global. Andalucía posee una densidad de recursos para estos segmentos sin parangón en el Mediterráneo: flamenco, gastronomía de producto, artesanía viva, patrimonio multicultural, naturaleza diversa. La articulación de estos recursos en experiencias comercializables a escala puede posicionar a Andalucía como referencia mundial en turismo experiencial y transformador.

7.3.5. Desestacionalización impulsada por cambio climático y trabajo remoto

La convergencia del cambio climático (que disuade el turismo estival mediterráneo), el trabajo remoto (que permite estancias largas fuera de temporada), el turismo silver (que viaja todo el año) y la preferencia creciente por ritmo pausado y experiencias profundas crea una oportunidad estructural para la desestacionalización de Andalucía. El clima invernal andaluz—incomparablemente más benigno que el de los destinos competidores del Mediterráneo norte—es un activo que aún no se ha capitalizado plenamente con productos específicos.

7.3.6. Diversificación territorial hacia el interior

Los 775 municipios que ya reciben turistas, los 49 que incorporaron turismo internacional por primera vez en 2025, y la creciente demanda de experiencias auténticas en entornos no masificados abren una oportunidad de diversificación territorial que puede resolver simultáneamente dos problemas: la presión sobre los destinos saturados y la fijación de población en el interior. La gastronomía, el turismo activo, el patrimonio de los pueblos y la naturaleza del interior andaluz son recursos con demanda creciente y oferta infrutilizada.

7.3.7. Marco global favorable: WEF, turismo regenerativo y nueva regulación UE

El lanzamiento de los Principios para un Turismo Transformador del WEF (noviembre 2025), la consolidación del turismo regenerativo como paradigma emergente, y la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa de la UE crean un marco global que legitima y amplifica la transición que Andalucía ya ha iniciado. Andalucía puede posicionarse como destino piloto de los principios del WEF y como referencia en turismo regenerativo, captando visibilidad internacional, inversión y flujos de turistas de alto valor alineados con estos valores.

7.4. Amenazas

7.4.1. Invisibilidad algorítmica

Si Andalucía no adapta su oferta a los requisitos de los sistemas de distribución basados en IA, corre el riesgo de quedar invisibilizada en el canal que está convirtiéndose en la puerta de entrada principal del turista de alto valor. El 78 % de los usuarios de IA para viajes reserva basándose en las recomendaciones del asistente. Un destino ausente de esas recomendaciones pierde acceso al segmento más rentable del mercado. Esta amenaza es particularmente aguda porque la transición algorítmica favorece a los primeros en posicionarse: los destinos que estructuren sus

datos antes captarán los flujos de alto valor, mientras los rezagados competirán por el segmento de menor gasto.

7.4.2. Deterioro económico de los mercados europeos tradicionales

La economía alemana lleva años de estancamiento industrial y crisis energética. La economía francesa registró caídas del turismo hacia España del 8,4 % en diciembre de 2025. La economía británica, la de mayor peso para el turismo andaluz, sigue lastrada por los efectos del Brexit. Un deterioro simultáneo de los tres mercados —escenario plausible dada la correlación de los ciclos económicos europeos— reduciría significativamente los flujos y los ingresos turísticos de Andalucía si no se ha diversificado la base de mercados emisores.

7.4.3. Competencia creciente de destinos alternativos

Turquía, Grecia, Croacia, Portugal, Marruecos y los países del Golfo están invirtiendo agresivamente en la captación de turistas europeos y globales. Turquía ofrece precios significativamente inferiores con una oferta cada vez más cualificada. Grecia y Croacia compiten directamente en el segmento de cultura y playa mediterránea. Arabia Saudí, con inversiones masivas en su programa Vision 2030, está posicionándose como destino cultural y de ocio para los mercados asiáticos y de Oriente Medio que Andalucía también aspira a captar. La competencia no es solo por turistas sino por rutas aéreas, inversión hotelera y posicionamiento digital.

7.4.4. Crisis hídrica como factor limitante

Las proyecciones del CEDEX (enero 2026) que adelantan a 2045 los escenarios de reducción hídrica del 22-26 % en las Cuencas Mediterráneas Andaluzas representan una amenaza existencial para el modelo turístico del litoral. Si la disponibilidad de agua se reduce en esa proporción mientras la demanda turística crece, la competencia entre usos se convertirá en un factor de conflicto social, económico y político que puede condicionar toda la estrategia turística. La imagen de un destino con restricciones de agua —piscinas vacías, jardines secos, restricciones de consumo— es incompatible con el turismo de alto valor.

7.4.5. Fractura social y riesgo reputacional

Las protestas anti-masificación de 2024-2025 han tenido eco internacional, situando a ciudades andaluzas en el mapa de destinos con tensiones turismo-residentes. Si la presión turística no se gestiona eficazmente, el riesgo de incidentes más graves (vandalismo contra infraestructura turística, boicots, campañas virales negativas) es real y creciente. La experiencia de Barcelona muestra que la tolerancia social tiene un punto de inflexión a partir del cual la respuesta es drástica y puede dañar la marca-destino durante años. La hospitalidad genuina que diferencia a Andalucía se erosiona si la población residente percibe el turismo como enemigo.

7.4.6. Cambio climático y eventos extremos

Más allá del estrés hídrico, el cambio climático amenaza al turismo andaluz a través de olas de calor cada vez más intensas y prolongadas (que disuaden el turismo estival), incendios forestales (como el de Tarifa 2025), subida del nivel del mar en zonas costeras, y eventos meteorológicos extremos. Estos fenómenos no son futuribles: son realidades presentes cuya frecuencia e intensidad aumentarán en el horizonte 2026-2032.

7.4.7. Déficit de capital humano

El WTTC proyecta un déficit global de 43 millones de trabajadores turísticos para 2035, con la hostelería particularmente afectada (-8,6 millones, un 18 % por debajo de las necesidades). Si Andalucía no logra dignificar, formar y retener talento en el sector turístico, su principal ventaja competitiva —la hospitalidad humana— se degradará por la falta de personal cualificado y motivado. La reducción de la temporalidad del 41 % al 20 % es un avance significativo, pero las condiciones laborales del sector siguen siendo un factor de expulsión de talento.

7.5. Matriz de interacciones estratégicas

El valor del DAFO no reside en el inventario de factores sino en la lectura de sus interacciones. Las combinaciones más relevantes para la estrategia 2026-2032 son las siguientes.

Fortalezas × Oportunidades (estrategias ofensivas). Los activos irreplicables de Andalucía (cultura, gastronomía, patrimonio, hospitalidad) × la oportunidad del turismo experiencial y los mercados emergentes (China, EEUU) generan la línea estratégica principal: posicionar a Andalucía como destino de referencia mundial en turismo experiencial y transformador, utilizando la narrativa civilizatoria como diferenciador y la IA-readiness como canal. La diversidad territorial × la tendencia a la desestacionalización genera la segunda línea: construir una oferta de cuatro estaciones distribuida en todo el territorio.

Debilidades × Amenazas (vulnerabilidades críticas). El déficit de datos estructurados × la amenaza de invisibilidad algorítmica es la vulnerabilidad más urgente: si no se resuelve en 2026-2027, la ventana de oportunidad se cierra. La dependencia de mercados europeos × el deterioro económico europeo es la vulnerabilidad de mayor impacto a medio plazo: exige diversificación acelerada. El estrés hídrico × el cambio climático es la vulnerabilidad más difícil de gestionar desde la política turística, pero la más condicionante a largo plazo.

Fortalezas × Amenazas (estrategias defensivas). La masa crítica y la marca consolidada de Andalucía permiten absorber la competencia de destinos emergentes si se cualifica la propuesta de valor. La hospitalidad genuina puede contrarrestar la fractura social si se articula un modelo que haga partícipe a la población del beneficio turístico. La diversidad territorial

puede amortiguar la presión hídrica si se redistribuyen flujos desde el litoral mediterráneo (más afectado) hacia zonas con mayor disponibilidad.

Debilidades × Oportunidades (estrategias de reconversión). El déficit digital de las pymes puede convertirse en oportunidad si la administración pública asume la creación de la capa de datos estructurados como bien público. La concentración territorial puede corregirse aprovechando la demanda creciente de experiencias de interior y la tendencia global a evitar destinos masificados. La dependencia de mercados europeos puede reducirse si se aprovecha la ventana de los mercados chino, estadounidense e indio con estrategias específicas.

7.6. Prioridades estratégicas derivadas del DAFO

Del análisis DAFO emergen cinco prioridades estratégicas que constituyen el esqueleto de los capítulos de estrategia y plan de acción (Capítulos 8 y 9):

Primera prioridad: IA-readiness y visibilidad algorítmica. Es la actuación más urgente porque la ventana de posicionamiento se cierra rápidamente. Sin datos estructurados accesibles por agentes de IA, Andalucía pierde acceso al segmento de mayor valor del mercado global.

Segunda prioridad: diversificación de mercados emisores. El programa integral para China, la apertura de conectividad directa con EEUU, el posicionamiento en India y Asia premium, y el refuerzo de mercados en crecimiento (Italia, nórdicos) reducen la vulnerabilidad de concentración en tres mercados europeos.

Tercera prioridad: redistribución territorial y desestacionalización. Dos caras de la misma moneda: distribuir la actividad turística en el espacio (de la costa al interior) y en el tiempo (de verano a todo el año) mediante productos específicos, conectividad mejorada y promoción diferenciada.

Cuarta prioridad: gestión de la capacidad de carga. Sistema de indicadores por destino, umbrales de alerta, coordinación interadministrativa y aplicación rigurosa del nuevo marco normativo para evitar que la presión turística destruya los activos que generan el valor.

Quinta prioridad: capital humano y cohesión social. Formación en las cinco competencias del nuevo paradigma, dignificación laboral, y articulación de mecanismos de retorno comunitario que restablezcan el consenso social sobre el turismo como fuerza de prosperidad compartida.

Estas cinco prioridades no son independientes: se refuerzan mutuamente. La IA-readiness facilita la redistribución territorial (al hacer visible la oferta del interior). La diversificación de mercados reduce la presión sobre destinos costeros (al atraer perfiles que buscan experiencias, no playa). La desestacionalización alivia la presión hídrica (al reducir la demanda de agua en los meses más secos). Y la cohesión social proporciona el sustrato humano —la hospitalidad genuina— sin el cual ninguna estrategia turística puede sostenerse.



Hacia un nuevo paradigma

Matriz de interacciones estratégicas DAFO



Matriz de interacciones

Estrategias de Adaptación

Índice del capítulo

8.1. Estrategia 1: Visibilidad algorítmica e infraestructura digital	128
8.1.1. Diagnóstico y urgencia	129
8.1.2. Objetivo estratégico	129
8.1.3. Líneas de actuación	129
8.2. Estrategia 2: Diversificación de mercados emisores	130
8.2.1. Diagnóstico y urgencia	130
8.2.2. Objetivo estratégico	130
8.2.3. Líneas de actuación por mercado	131
8.3. Estrategia 3: Redistribución territorial y desestacionalización	132
8.3.1. Diagnóstico y urgencia	132
8.3.2. Objetivo estratégico	132
8.3.3. Líneas de actuación	133
8.4. Estrategia 4: Gestión de la capacidad de carga	133
8.4.1. Diagnóstico y urgencia	134
8.4.2. Objetivo estratégico	134
8.4.3. Líneas de actuación	134
8.5. Estrategia 5: Capital humano y cohesión social	135
8.5.1. Diagnóstico y urgencia	135
8.5.2. Objetivo estratégico	135
8.5.3. Líneas de actuación	135
8.6. Estrategia transversal: Narrativa y marca	137
8.7. Arquitectura estratégica integrada	137

Resumen ejecutivo del capítulo

Este capítulo traduce las cinco prioridades estratégicas identificadas en el DAFO (Capítulo 7) en líneas de acción concretas para el período 2026-2032. Las estrategias no son independientes: forman un sistema integrado donde cada línea refuerza a las demás. La IA-readiness hace visible la oferta del interior, facilitando la redistribución territorial. La diversificación de mercados atrae perfiles que buscan experiencias, reduciendo la presión sobre destinos de sol y playa. La desestacionalización alivia la presión hídrica en los meses críticos. Y la cohesión social proporciona el sustrato humano —la hospitalidad genuina— sin el cual ninguna estrategia turística puede sostenerse.

El enfoque es deliberadamente operativo: cada estrategia identifica objetivos medibles, actuaciones prioritarias, agentes responsables y plazos orientativos. El detalle de la implementación —presupuestos, cronograma mensual, indicadores de seguimiento— se desarrollará en los capítulos 9, 10 y 12.

Estrategia de Adaptación Turística: Andalucía 2026-2032

Evolución de un modelo de volumen a uno de valor, optimizando la visibilidad digital ante la IA, diversificando mercados internacionales y garantizando la sostenibilidad social y territorial.



Estrategias de Adaptación

8.1. Estrategia 1: Visibilidad algorítmica e infraestructura digital

8.1.1. Diagnóstico y urgencia

La desintermediación algorítmica está redefiniendo el acceso al turista de alto valor. El 78 % de los usuarios que planifican viajes con IA reserva basándose en las recomendaciones del asistente. PwC señala que la optimización para IA está reemplazando al SEO tradicional como estrategia de visibilidad, y que la transición se encuentra en fases preliminares. Esto significa que la ventana de posicionamiento está abierta pero se cerrará: los destinos que estructuren sus datos primero capturarán una ventaja de primer movimiento que será difícil de revertir.

El déficit de Andalucía en este ámbito es significativo. La mayoría de las pymes turísticas carece de datos estructurados, actualizados y formateados para ser interpretados por agentes de IA. La oferta del interior es particularmente invisible: almazaras, bodegas, casas rurales, experiencias artesanales y rutas de naturaleza que existen en el territorio pero no existen en el ecosistema digital.

8.1.2. Objetivo estratégico

Posicionar a Andalucía como el primer gran destino mediterráneo con una infraestructura de datos turísticos completa, estructurada y accesible por agentes de IA, garantizando que toda la oferta turística andaluza —desde el hotel de cinco estrellas hasta la almazara familiar— sea visible, interpretable y recomendable por los sistemas de distribución algorítmica.

8.1.3. Líneas de actuación

Creación de la Capa de Datos Turísticos Estructurados de Andalucía. Desarrollo de una plataforma pública que centralice los datos de toda la oferta turística andaluza en formato estructurado e interoperable: horarios, precios, disponibilidad en tiempo real, descripciones en múltiples idiomas (español, inglés, alemán, francés, mandarín, árabe), geolocalización, valoraciones, fotografías, accesibilidad, opciones dietéticas, medios de pago aceptados, certificaciones de sostenibilidad. Esta plataforma debe concebirse como bien público: la administración turística asume el coste de creación y mantenimiento, y cada negocio turístico se incorpora con un proceso de alta simplificado y asistido. El sistema Andalucía Nexus, ya dotado de respaldo legal por el Proyecto de Ley de Turismo Sostenible, puede ser la base tecnológica de esta plataforma.

Programa de digitalización asistida para pymes turísticas. Despliegue territorial de equipos de digitalización que visiten los negocios turísticos, capturen la información necesaria, generen el contenido multimedia (fotografías profesionales, descripciones, traducciones) y configuren la presencia digital de cada establecimiento. El programa debe ser gratuito para el negocio y operar como servicio público, reconociendo que la digitalización individual es un coste inasumible para la mayoría de las pymes pero un beneficio colectivo para el destino.

Optimización de la narrativa digital para IA. Desarrollo de un ecosistema de contenidos narrativos optimizados para ser interpretados por agentes de IA: historias de Al-Andalus,

rutas del aceite de oliva, la geografía del flamenco, itinerarios de convergencia de civilizaciones, experiencias de naturaleza por estaciones. Estos contenidos no son campañas publicitarias sino información contextual estructurada que permite a un agente de IA convertir un dato (una almazara en Jaén) en una recomendación (una experiencia de inmersión oleícola conectada con la Ruta de la Seda).

Desarrollo de la capa de reserva directa. Creación de una pasarela de reservas que permita al viajero completar la transacción sin abandonar el ecosistema informacional andaluz, reduciendo la dependencia de intermediarios. La pasarela debe integrarse con los principales agentes de IA y plataformas de distribución, ofreciendo a las pymes un canal de venta directa con comisiones significativamente inferiores a las de las OTAs.

Monitorización continua de la presencia algorítmica. Establecimiento de un sistema de auditoría permanente que evalúe cómo aparece Andalucía en las recomendaciones de los principales agentes de IA (ChatGPT, Gemini, asistentes de Apple, Google y Meta), identifique brechas y corrija deficiencias de información en tiempo real. Este sistema de monitorización de la presencia algorítmica se integrará dentro del sistema global de indicadores de seguimiento y evaluación que se detalla en el Capítulo 12.

8.2. Estrategia 2: Diversificación de mercados emisores

8.2.1. Diagnóstico y urgencia

La concentración del turismo internacional andaluz en tres mercados europeos (Reino Unido, Alemania, Francia) que suman aproximadamente el 50 % de los flujos genera una vulnerabilidad de correlación: un deterioro simultáneo de las tres economías —escenario plausible dada la coyuntura europea— tendría un impacto desproporcionado. Simultáneamente, los mercados de mayor crecimiento global (China, EEUU, India, Asia premium, Golfo) tienen una penetración marginal en Andalucía, lo que representa un margen de crecimiento enorme pero desaprovechado.

8.2.2. Objetivo estratégico

Reducir la cuota conjunta de los tres mercados europeos tradicionales del ~50 % al ~40 % del turismo internacional para 2031, no por contracción de estos mercados sino por crecimiento proporcionalmente mayor de los mercados emergentes y en expansión. Simultáneamente, elevar el gasto medio por turista en todos los mercados mediante la cualificación de la oferta.

8.2.3. Líneas de actuación por mercado

Programa integral "Andalucía para China". Es la actuación de diversificación de mayor potencial y mayor complejidad. Requiere un despliegue simultáneo en cinco frentes: presencia digital en las plataformas chinas (Xiaohongshu, Douyin, Ctrip, Fliggy), donde Andalucía es actualmente inexistente; habilitación de medios de pago chinos (Alipay, WeChat Pay) en los principales establecimientos turísticos; programa de formación en lengua mandarín y protocolo cultural chino para profesionales turísticos de destinos prioritarios; diseño de productos específicos que respondan a la diversidad de perfiles del turista chino actual; y lobby activo para la apertura de rutas aéreas directas o con escala mínima (Air China, China Eastern, Hainan Airlines), aprovechando la relación institucional ya establecida con Huawei como puerta de entrada al ecosistema corporativo chino. Los productos para China deben ir más allá de la narrativa histórica de Al-Andalus —que sigue siendo un diferenciador único para el turista culto— e incorporar los intereses del turista chino joven: gastronomía de producto como experiencia sensorial y visual (tapas, aceite, jamón, mercados de abastos, altamente "compatibles" en Xiaohongshu), paisajes fotogénicos (pueblos blancos, olivares, Cabo de Gata), experiencias de lujo accesible (bodegas, cortijos), fútbol (La Liga tiene audiencia masiva en China), flamenco como arte vivo, y el concepto de "slow life" mediterránea. La ventana es limitada: Arabia Saudí aspira a 5 millones de turistas chinos anuales para 2030, y otros destinos europeos están posicionándose.

Conectividad directa con Estados Unidos. Negociación proactiva con aerolíneas transatlánticas (American Airlines, Delta, United, JetBlue) para la apertura de rutas directas a Málaga y/o Sevilla, siguiendo el modelo de Baleares donde United Airlines abrió Nueva York-Palma transformando el acceso al mercado. La estrategia debe combinar datos de demanda (el turista estadounidense gasta significativamente por encima de la media europea), incentivos aeroportuarios, campañas conjuntas de promoción y colaboración con touroperadores especializados en el mercado americano. La narrativa para EEUU debe articularse en torno a la experiencia auténtica, el patrimonio UNESCO, el flamenco, la gastronomía y la historia de la convergencia de civilizaciones.

Posicionamiento temprano en India. El mercado indio, con una clase media de 400 millones de personas y una economía en crecimiento sostenido, ofrece una oportunidad de posicionamiento temprano a coste relativamente bajo (la competencia por este mercado es aún moderada). Programa piloto de promoción digital, presencia en ferias turísticas (OTM Mumbai, SATTE Delhi), acuerdos con touroperadores indios especializados, y diseño de productos que conecten con los intereses del turista indio (cultura, patrimonio, gastronomía, experiencias de lujo accesible).

Estrategia Asia premium (Corea, Japón). Diseño de productos específicos para mercados asiáticos de alto poder adquisitivo, con especial atención a las particularidades culturales: exigencia de detalle, sensibilidad estética, interés por gastronomía de producto, experiencias curadas de alta calidad. Corea, con un crecimiento del 10 % como mercado emisor en 2025, presenta un perfil especialmente alineado con la oferta cultural y gastronómica andaluza.

Presencia en el Golfo Pérsico. Explotación de la conexión cultural entre Andalucía y el mundo árabe a través de la herencia islámica (Alhambra, Mezquita, Medina Azahara, Alcázar). Participación activa en foros y ferias de turismo del Golfo (ATM Dubai, Riyadh Travel Fair), desarrollo de productos halal-friendly, y relación estratégica con Emirates y Qatar Airways para mejorar la conectividad.

Cualificación de mercados consolidados. Para Reino Unido, Alemania y Francia, la estrategia no es crecimiento de volumen sino elevación de valor: diversificación hacia cultura, gastronomía e interior (UK); productos activos, naturaleza y certificaciones de sostenibilidad (Alemania); diferenciación cultural y gastronómica frente a Provenza, Italia y Marruecos (Francia). Para nórdicos y Benelux, productos específicos de temporada invernal (clima templado, bienestar, naturaleza, golf, gastronomía).

Aceleración de Italia y Portugal. Italia, como mercado de mayor crecimiento en 2025 (+27,7 % en marzo), merece una inversión promocional acelerada centrada en ciudades de interior e itinerarios cultural-gastronómicos. Portugal, con proximidad geográfica y crecimiento del +11,6 %, ofrece oportunidades de productos transfronterizos y rutas combinadas Algarve-Andalucía.

Fortalecimiento del mercado nacional. Protección de la base nacional (>50 % del turismo total) mediante programas de fidelización, descubrimiento de destinos no costeros, escapadas de fin de semana al interior, y promoción en temporadas de menor afluencia.

8.3. Estrategia 3: Redistribución territorial y desestacionalización

8.3.1. Diagnóstico y urgencia

La concentración territorial (75 % de pernoctaciones en el litoral) y temporal (36 % de actividad en T3) genera una doble presión insostenible: sobre los destinos costeros y urbanos que soportan más turismo del que pueden absorber con calidad, y sobre el interior y las temporadas bajas que infrautilizan un potencial enorme. Resolver esta doble concentración es la estrategia que más sinergias genera con las demás: alivia la presión turística, reduce el estrés hídrico estival, mejora la experiencia del visitante, crea empleo en zonas que lo necesitan, fija población en el interior y eleva el valor medio del turista.

8.3.2. Objetivo estratégico

Incrementar la cuota de pernoctaciones en destinos de interior del nivel actual a un mínimo del 20 % para 2031. Reducir la concentración del tercer trimestre del 36 % actual al 30 % o menos. Incorporar al menos 100 nuevos municipios al turismo internacional en el período.

8.3.3. Líneas de actuación

Articulación de productos experienciales por eje temático. Desarrollo de productos turísticos competitivos articulados en torno a ejes temáticos que crucen provincias y conecten costa con interior: la Ruta del Aceite (Jaén, Córdoba, Granada, Sevilla), vinculada a la narrativa de la Ruta de la Seda y comercializable para mercados asiáticos y estadounidenses; la Geografía del Flamenco (Sevilla, Cádiz, Jerez, Granada, Málaga), que conecta peñas, academias, festivales y experiencias de inmersión; Andalucía de los Vinos (Jerez, Montilla-Moriles, Condado de Huelva, Ronda, Sierras de Málaga), posicionable como alternativa a regiones vinícolas saturadas como Toscana o Burdeos; Naturaleza Activa (Sierra Nevada, Doñana, Cabo de Gata, Sierra de Cazorla, Los Alcornocales, Grazalema), con productos de senderismo, observación de aves, astronomía y turismo ecuestre; y Patrimonio de Civilizaciones (ruta integrada del legado romano, islámico, judío y cristiano que conecta Itálica, Córdoba, Granada, Sevilla y las ciudades medias).¹

Mejora de la conectividad interior. Inversión en transporte público que permita al turista sin vehículo propio acceder a destinos de interior desde la costa y las ciudades: autobuses turísticos estacionales, conexiones ferroviarias mejoradas, acuerdos con plataformas de movilidad compartida, y señalización turística multilingüe en carreteras secundarias. La conectividad es el cuello de botella principal de la diversificación territorial: sin transporte accesible, los destinos de interior permanecen reservados al turista motorizado.

Programas de desestacionalización con productos específicos. Diseño y comercialización de productos turísticos vinculados a estaciones específicas: turismo cultural y gastronómico de invierno en ciudades y pueblos (aprovechando el clima benigno andaluz), senderismo y naturaleza en primavera y otoño, programas de bienestar y retiro en temporada baja, y eventos culturales y festivales programados fuera de la temporada alta. La estancia larga para trabajadores remotos y nómadas digitales —con paquetes que combinen alojamiento, coworking y experiencias— puede ser un producto de alto valor para la temporada de octubre a mayo.

Incentivos para la redistribución. Diseño de un sistema de incentivos que favorezca la distribución de flujos: pricing dinámico en atracciones y alojamientos que premie la visita en temporada baja y destinos menos frecuentados, bonificaciones fiscales para empresas turísticas que operen en destinos de interior o durante todo el año, y programas de marketing cooperativo entre destinos costeros y de interior (el turista que reserva Costa del Sol recibe una oferta personalizada para una excursión a la sierra o una experiencia rural).

8.4. Estrategia 4: Gestión de la capacidad de carga

¹Es una aproximación de productos/experiencias. Durante la ejecución del proyecto se hará una prospección con el sector y se definirán las definitivas

8.4.1. Diagnóstico y urgencia

La presión turística ha superado los umbrales de sostenibilidad en destinos específicos (Málaga, parcialmente Sevilla, Granada y puntos de la Costa del Sol) mientras permanece muy por debajo del potencial en centenares de municipios. La respuesta ha sido reactiva —moratorias de VUT, restricciones de última hora, legislación de emergencia— en lugar de anticipatoria. El nuevo marco normativo (Proyecto de Ley de Turismo Sostenible, Decreto-ley 1/2025, Observatorio para la Sostenibilidad Turística Local) proporciona las herramientas; lo que falta es la sistematización de su aplicación.

8.4.2. Objetivo estratégico

Implantar un sistema de gestión de la capacidad de carga que permita monitorizar, anticipar y gestionar la presión turística en cada destino, estableciendo umbrales de alerta que activen respuestas graduales antes de alcanzar niveles de saturación.

8.4.3. Líneas de actuación

Despliegue del Observatorio para la Sostenibilidad Turística Local. Implantación efectiva del Observatorio previsto en la nueva legislación, dotándolo de capacidad técnica y presupuestaria para monitorizar indicadores de capacidad de carga en las cuatro dimensiones (ambiental, infraestructural, social, experiencial) a nivel municipal. El Observatorio debe producir informes trimestrales públicos que permitan a los destinos, los empresarios y los ciudadanos conocer el estado de la presión turística y las medidas adoptadas.

Sistema de indicadores y umbrales por destino. Desarrollo de indicadores específicos adaptados a la tipología de cada destino (costero maduro, ciudad monumental, costero emergente, interior), con umbrales de alerta que activen respuestas graduales: zona verde (crecimiento gestionado), zona ámbar (medidas preventivas: limitación de nuevas licencias, redistribución activa de flujos, inversión acelerada en infraestructura) y zona roja (medidas correctivas: moratorias, restricciones de acceso, planes de reconversión). Los indicadores deben incluir métricas de presión hídrica como variable estructural en los destinos del litoral mediterráneo.

Regulación efectiva de la vivienda turística. Aplicación rigurosa del nuevo marco normativo: exigencia de licencia específica para explotación de VUT, endurecimiento de la inspección (dotación de personal inspeccional proporcional al volumen de VUT registradas), aplicación del régimen sancionador (hasta 600.000 euros por infracciones muy graves), coordinación efectiva entre Junta de Andalucía y ayuntamientos para la cancelación de VUT irregulares, y establecimiento de límites por zona basados en indicadores de capacidad de carga verificados. El objetivo no es eliminar la vivienda turística —que es una forma legítima de alojamiento— sino gestionarla para que su crecimiento no destruya la habitabilidad ni el mercado residencial.

Gestión inteligente de flujos en destinos presionados. Implantación de sistemas de

información en tiempo real sobre niveles de ocupación en atracciones, barrios y zonas turísticas; diseño de rutas alternativas que descongestionen los puntos críticos; pricing dinámico en monumentos y experiencias que incentive la visita en horarios y días de menor afluencia; y creación de "microdestinos" dentro de las ciudades que distribuyan la actividad turística más allá de los cascos históricos.

Plan de resiliencia hídrica para el turismo. Coordinación con las consejerías responsables de agua e infraestructuras para integrar la variable turística en la planificación hídrica: evaluación de la capacidad hídrica real (no solo coyuntural) antes de autorizar nuevas plazas hoteleras en destinos con estrés, impulso a la reutilización de aguas depuradas para usos turísticos (riego de campos de golf, zonas verdes, limpieza), promoción de la eficiencia hídrica como criterio de certificación turística, y planificación de contingencia para escenarios de restricción severa.

8.5. Estrategia 5: Capital humano y cohesión social

8.5.1. Diagnóstico y urgencia

El nuevo paradigma turístico sitúa al capital humano como la ventaja competitiva definitiva: en un mundo donde la IA automatiza la logística, la hospitalidad genuina de personas formadas, motivadas y conectadas con su territorio es irreplicable. Pero el sector turístico andaluz enfrenta una paradoja: necesita más profesionales cualificados precisamente cuando el déficit global de trabajadores turísticos se proyecta en 43 millones para 2035, y cuando las condiciones laborales del sector — pese a la reducción de la temporalidad del 41 % al 20 %— siguen siendo un factor de expulsión de talento. Simultáneamente, la fractura del consenso social sobre el turismo exige reconstruir la relación entre la actividad turística y la comunidad residente.

8.5.2. Objetivo estratégico

Convertir al capital humano turístico andaluz en una ventaja competitiva reconocible, formando a los profesionales del sector en las cinco competencias del nuevo paradigma, dignificando las condiciones laborales para atraer y retener talento, y articulando mecanismos de retorno comunitario que restablezcan el consenso social sobre el turismo como motor de prosperidad compartida.

8.5.3. Líneas de actuación

Programa de formación en las cinco competencias. Despliegue de un programa de formación masivo, accesible y adaptado al tejido de pymes, que cubra las cinco competencias identificadas en el Capítulo 3: competencia digital y de datos (uso de herramientas de IA, gestión

de canales digitales, interpretación de analítica); competencia de diseño de experiencias (creación de productos experienciales, storytelling, co-creación con el viajero); competencia lingüístico-cultural ampliada (inglés avanzado, mandarín básico, árabe básico, protocolo cultural por mercado); competencia de sostenibilidad (certificaciones, gestión de residuos, eficiencia hídrica y energética, comunicación de sostenibilidad); e inteligencia emocional y hospitalidad profunda (gestión de la relación humana, resolución de conflictos, creación de momentos memorables). El programa debe llegar al trabajador de pyme que no puede ausentarse de su puesto: formatos flexibles, online, en horarios compatibles y con certificación reconocida.

Dignificación laboral como estrategia competitiva. La reducción de la temporalidad al 20 % es un avance notable; el siguiente paso es elevar la calidad del empleo turístico para atraer talento que hoy descarta el sector. Las actuaciones incluyen: promoción de convenios colectivos que mejoren las condiciones retributivas, especialmente en hostelería y alojamiento; programas de carrera profesional que ofrezcan perspectivas de progresión; reconocimiento público del profesional turístico como embajador del destino (premios, visibilidad, formación continua); y apoyo a la conciliación en un sector donde los horarios son un obstáculo clave.

Programa de mandarín y protocolo cultural chino. Como parte de la estrategia de captación del mercado chino, formación específica en lengua mandarín básica y protocolo cultural para profesionales turísticos de los destinos prioritarios (Alhambra, Mezquita, Alcázar, principales hoteles y restaurantes de Sevilla, Granada, Córdoba y Málaga). El objetivo no es la fluidez sino la capacidad de ofrecer una acogida culturalmente competente: saludos, indicaciones básicas, señalización en mandarín, comprensión de hábitos de consumo y preferencias.

Mecanismos de retorno comunitario. Articulación de sistemas que hagan visible y tangible el beneficio que el turismo genera para la comunidad residente: inversión de una parte de los ingresos turísticos en infraestructura comunitaria (parques, transporte, servicios sociales), transparencia sobre la contribución fiscal del turismo al presupuesto municipal, programas de empleo turístico prioritario para residentes de las zonas más presionadas, y creación de espacios de participación ciudadana en las decisiones de planificación turística (como prevé la nueva ley con los Consejos de Turismo Sostenible). El objetivo es reconstruir la percepción del turismo como fuerza que beneficia a toda la comunidad, no solo a propietarios de viviendas turísticas y empresarios hosteleros.

Gobernanza participativa. Implementación de los Consejos de Turismo Sostenible previstos en el Anteproyecto de Ley, con participación efectiva de representantes vecinales, no solo del sector empresarial. Encuestas periódicas de percepción ciudadana del turismo, cuyos resultados se integren en los indicadores de capacidad de carga social. Y mecanismos de respuesta rápida ante conflictos turismo-residentes que permitan abordar los problemas antes de que escalen a manifestaciones y conflicto público.

8.6. Estrategia transversal: Narrativa y marca

Las cinco estrategias anteriores necesitan un paraguas narrativo que las unifique y las comunique tanto hacia el exterior (mercados emisores) como hacia el interior (sector empresarial, profesionales, ciudadanía).

La narrativa externa debe continuar y profundizar el giro iniciado en 2023 con la campaña "Andalusian Crush", que supuso un cambio significativo al posicionar a Andalucía no como un catálogo de recursos turísticos sino como una experiencia emocional y cultural. Esta línea, ya acertada, debe avanzar hacia una narrativa aún más inmersiva y adaptada al nuevo ecosistema de distribución. Los ejes narrativos son: Al-Andalus como patrimonio civilizatorio único (diferenciador frente a cualquier competidor), la gastronomía como cultura cotidiana (del olivar a la mesa, del mercado de abastos a la taberna), la hospitalidad como rasgo de carácter (no servicio comercial sino forma de ser), y la naturaleza como diversidad (de la nieve al desierto en 200 kilómetros). El salto cualitativo respecto a "Andalusian Crush" es que esta narrativa debe estar optimizada para los canales de distribución algorítmica (IA-readable) y adaptada culturalmente a cada mercado emisor, no solo a los canales tradicionales de comunicación.

La narrativa interna debe comunicar al sector y a la ciudadanía el sentido de la transición: Andalucía no renuncia al turismo que la hizo grande sino que evoluciona hacia un turismo que la haga excepcional, que genere más valor con menos presión, que distribuya la prosperidad en todo el territorio y en todo el calendario, y que haga partícipe a cada andaluz de los beneficios de ser uno de los destinos más deseados del mundo. La campaña "El Trato Andaluz", lanzada a finales de 2025, supuso un primer paso relevante en esta dirección al poner en valor ante la sociedad andaluza la importancia del turismo y la calidad de la acogida como seña de identidad. Esta línea debe continuarse y profundizarse, evolucionando desde la sensibilización general hacia una comunicación más específica que muestre resultados tangibles: empleo generado, municipios que se benefician, inversiones comunitarias financiadas con ingresos turísticos, y datos verificables del retorno que el turismo aporta a cada territorio. Esta narrativa es esencial para obtener la adhesión del sector a las reformas (digitalización, cualificación, gestión de la capacidad de carga) y para reconstruir el consenso social.

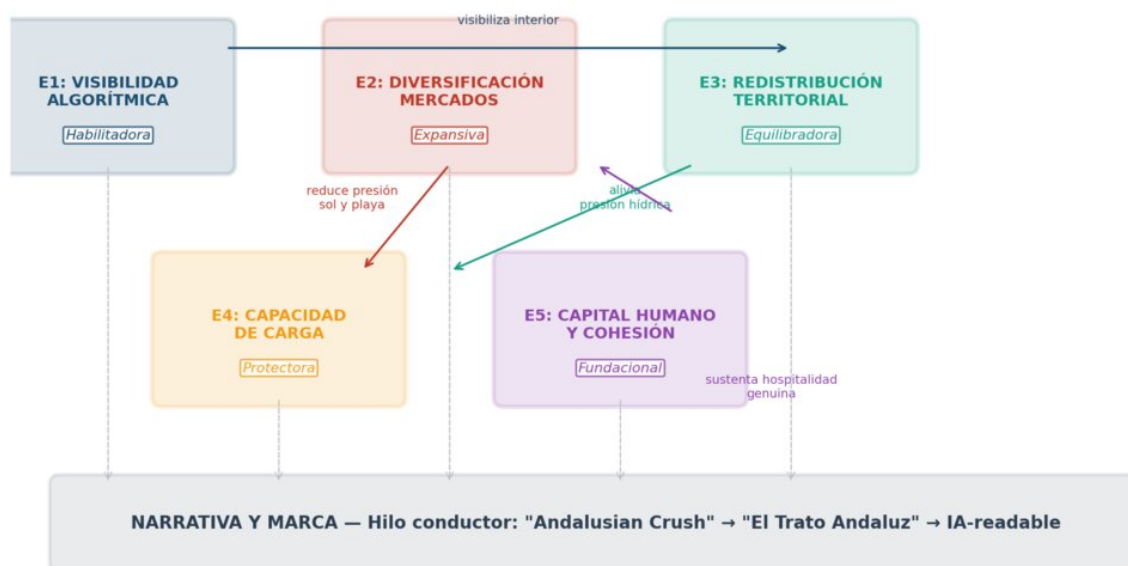
8.7. Arquitectura estratégica integrada

Las cinco estrategias más la transversal de narrativa conforman un sistema interconectado cuya lógica interna es la siguiente:

La **Estrategia 1** (IA-readiness) es habilitadora: sin visibilidad algorítmica, el turista de alto valor no encuentra a Andalucía. Es la condición necesaria para que las demás estrategias funcionen en el nuevo ecosistema de distribución.

La **Estrategia 2** (diversificación de mercados) es expansiva: abre el acceso a los mercados

Arquitectura estratégica integrada



Arquitectura estratégica

que proporcionarán el crecimiento del valor en la próxima década. Sin ella, Andalucía queda atrapada en la dependencia de mercados europeos maduros con crecimiento limitado.

La **Estrategia 3** (redistribución territorial y desestacionalización) es equilibradora: distribuye la oportunidad turística en el espacio y en el tiempo, aliviando la presión sobre los destinos saturados mientras activa el potencial del interior y las temporadas bajas.

La **Estrategia 4** (gestión de la capacidad de carga) es protectora: preserva los activos — ambientales, sociales, experienciales— que hacen posible el turismo. Sin ella, el crecimiento destruye las bases sobre las que se sustenta.

La **Estrategia 5** (capital humano y cohesión social) es fundacional: proporciona las personas formadas y motivadas que entregan la experiencia, y la base social que acoge al visitante. Sin ella, la hospitalidad genuina —la ventaja competitiva definitiva— se degrada.

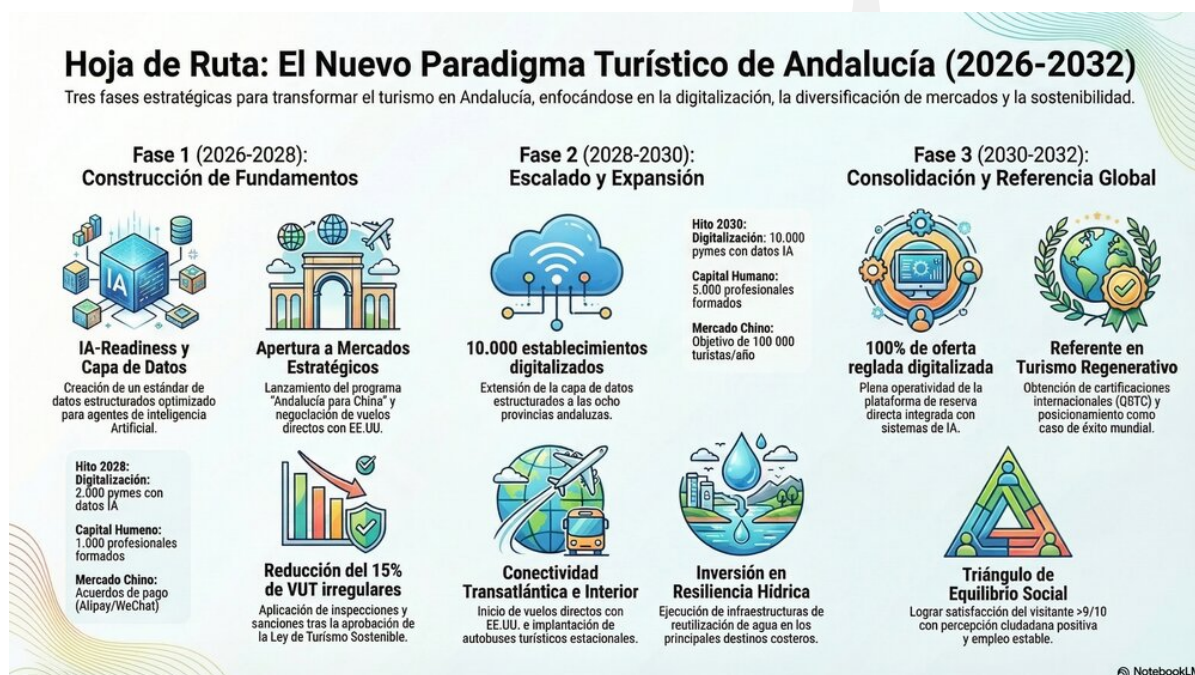
Y la **narrativa** es el hilo conductor que da sentido al conjunto: la historia que Andalucía cuenta al mundo y se cuenta a sí misma sobre el turismo que quiere y puede construir.

El despliegue temporal de estas estrategias se estructura en tres fases (S2-2026 – S1-2028: fundamentos; S2-2028 – S1-2030: escalado; S2-2030 – S1-2032: consolidación), cuyo detalle se desarrolla en el Capítulo 9 (Plan de Acción) y el Capítulo 10 (Cronograma).

Plan de Acción

Índice del capítulo

9.1. Fase 1 (S2-2026 – S1-2028): Fundamentos	141
9.1.1. Infraestructura digital y IA-readiness	141
9.1.2. Diversificación de mercados	142
9.1.3. Redistribución territorial y desestacionalización	143
9.1.4. Gestión de la capacidad de carga	143
9.1.5. Capital humano y cohesión social	144
9.2. Fase 2 (S2-2028 – S1-2030): Escalado	144
9.2.1. Infraestructura digital	144
9.2.2. Diversificación de mercados	144
9.2.3. Redistribución territorial	145
9.2.4. Gestión de la capacidad de carga	145
9.2.5. Capital humano y cohesión social	146
9.3. Fase 3 (S2-2030 – S1-2032): Consolidación	146
9.3.1. Evaluación integral	146
9.3.2. Consolidación de la infraestructura digital	146
9.3.3. Consolidación de mercados	147
9.3.4. Posicionamiento internacional	147
9.3.5. Consolidación del equilibrio	147
9.4. Síntesis del Plan de Acción	147



El nuevo Paradigma Turístico

9.1. Fase 1 (S2-2026 – S1-2028): Fundamentos

La primera fase es la más crítica porque establece las infraestructuras, los instrumentos y los pilotos sobre los que se apoyará todo el despliegue posterior. Es también la fase donde la ventana de oportunidad es más estrecha: la IA-readiness, la captación del mercado chino y la regulación de la capacidad de carga tienen plazos que no esperan.

9.1.1. Infraestructura digital y IA-readiness

Diseño y desarrollo de la Capa de Datos Turísticos Estructurados. Definición del estándar de datos (campos obligatorios, formatos, protocolos de actualización), desarrollo de la plataforma tecnológica sobre la base de Andalucía Nexus, y piloto de carga de datos en dos destinos de prueba: uno costero maduro (Málaga o Marbella) y uno de interior (Úbeda-Baeza o Ronda). El piloto debe incluir al menos 500 establecimientos turísticos con datos completos, multilingües y actualizados. Liderazgo: Consejería de Turismo, con apoyo de la Agencia Digital de Andalucía. Entregable: plataforma operativa y piloto evaluado antes de cierre de 2027.

Lanzamiento del Programa de Digitalización Asistida. Contratación y formación de los primeros equipos de digitalización territorial (al menos uno por provincia). Inicio del trabajo de campo: visitas a establecimientos, captura de datos, generación de contenido multimedia, configuración de presencia digital. Objetivo de la fase: 2.000 establecimientos digitalizados, priorizando destinos con mayor potencial experiencial y menor presencia digital actual. Liderazgo: Consejería de Turismo, en colaboración con diputaciones provinciales y asociaciones

empresariales.

Desarrollo de la narrativa digital optimizada para IA. Creación del primer paquete de contenidos narrativos estructurados: historias de Al-Andalus, rutas del aceite, geografía del flamenco, patrimonio de civilizaciones. Formato: contenidos semánticos, geolocalizados, multilingües (español, inglés, alemán, francés, mandarín), optimizados para ser interpretados por agentes de IA. Liderazgo: Consejería de Turismo, con colaboración de universidades andaluzas (contenido histórico y cultural) y empresas especializadas en SEO/AIO.

Sistema de monitorización de presencia algorítmica. Contratación o desarrollo de una herramienta que audite periódicamente cómo aparece Andalucía en las recomendaciones de los principales agentes de IA. Primer informe de diagnóstico antes de junio de 2027. Liderazgo: Consejería de Turismo.

9.1.2. Diversificación de mercados

Lanzamiento del Programa "Andalucía para China". Contratación de agencia especializada en marketing digital chino para establecer presencia en Xiaohongshu, Douyin y Ctrip. Producción de contenido específico (vídeo, fotografía, textos) adaptado al ecosistema digital chino. Firma de acuerdos con proveedores de Alipay y WeChat Pay para habilitar medios de pago en al menos 200 establecimientos de destinos prioritarios (Sevilla, Granada, Córdoba, Málaga). Inicio de conversaciones con Air China y aerolíneas del Golfo para rutas con conexión a destinos chinos. Participación en las principales ferias turísticas chinas (ITB China, CITM). Liderazgo: Consejería de Turismo, Turespaña, con apoyo de la Oficina Comercial de España en Pekín.

Negociación de conectividad aérea transatlántica. Elaboración de un dossier de demanda (datos de turismo estadounidense en Andalucía, gasto medio, potencial de crecimiento, comparativa con destinos que ya tienen vuelos directos) y presentación a American Airlines, Delta, United y JetBlue. Oferta de incentivos aeroportuarios coordinada con AENA. Objetivo: al menos una carta de intenciones firmada antes de cierre de 2027. Liderazgo: Consejería de Turismo, Turespaña, AENA, con apoyo de la Embajada de España en Washington.

Piloto de promoción en India. Presencia en OTM Mumbai y SATTE Delhi. Acuerdos con tres touroperadores indios especializados. Producción de material promocional adaptado al mercado indio. Liderazgo: Consejería de Turismo, Turespaña.

Refuerzo promocional en Italia. Campaña específica aprovechando el crecimiento excepcional del mercado italiano (+27,7 % en marzo 2025), centrada en itinerarios cultural-gastronómicos Sevilla-Granada-Córdoba con extensiones a pueblos de interior. Liderazgo: Consejería de Turismo.

9.1.3. Redistribución territorial y desestacionalización

Diseño de los productos experienciales piloto. Articulación detallada de al menos tres de los cinco ejes temáticos identificados (Ruta del Aceite, Geografía del Flamenco, Naturaleza Activa), incluyendo: selección de establecimientos y experiencias participantes, diseño de itinerarios, producción de material promocional, formación de los operadores locales, y configuración de reserva online. Cada producto piloto debe implicar al menos tres provincias y un mínimo de 15 municipios. Liderazgo: Consejería de Turismo, diputaciones provinciales, grupos de desarrollo rural.

Estudio de conectividad interior. Diagnóstico completo de las carencias de transporte público que limitan el acceso turístico al interior: rutas inexistentes, frecuencias insuficientes, horarios incompatibles con la visita turística, ausencia de información multilingüe. Propuesta de soluciones: autobuses turísticos estacionales, acuerdos con operadores de movilidad, señalización. Liderazgo: Consejería de Fomento, con input de Consejería de Turismo.

Primer programa de desestacionalización "Invierno en Andalucía". Diseño y comercialización de un paquete de productos específicos para la temporada octubre-marzo: turismo cultural y gastronómico en ciudades, senderismo invernal, programas de bienestar, estancias largas para trabajadores remotos. Campaña de comunicación dirigida a mercados nórdicos, Benelux y británico, posicionando Andalucía como destino invernal de clima templado. Liderazgo: Consejería de Turismo, con participación del sector privado.

9.1.4. Gestión de la capacidad de carga

Puesta en marcha del Observatorio para la Sostenibilidad Turística Local. Dotación presupuestaria, contratación de equipo técnico, definición de la batería de indicadores de capacidad de carga (ambiental, infraestructural, social, experiencial) y establecimiento de protocolos de recogida de datos. Primer informe de diagnóstico de los 10 destinos con mayor presión turística antes de cierre de 2027. Liderazgo: Consejería de Turismo, con coordinación de la Consejería de Fomento (vivienda) y la Consejería de Sostenibilidad (agua y medio ambiente).

Aplicación del nuevo marco normativo sobre VUT. Una vez aprobada la Ley de Turismo Sostenible por el Parlamento, despliegue del nuevo régimen: exigencia de licencia específica, endurecimiento de la inspección (dotación de al menos 50 inspectores adicionales dedicados a VUT), aplicación del régimen sancionador, y coordinación con los ayuntamientos de los destinos más presionados (Málaga, Sevilla, Cádiz, Granada, Córdoba, Jerez) para la cancelación de VUT irregulares. Objetivo: reducción del 15 % de la oferta irregular en los destinos prioritarios. Liderazgo: Consejería de Turismo, ayuntamientos.

Plan de resiliencia hídrica turística. Elaboración del primer plan sectorial que integre la variable turística en la planificación hídrica: evaluación de la capacidad hídrica real por destino, propuestas de inversión en reutilización de aguas depuradas para usos turísticos, criterios de eficiencia hídrica para certificación de establecimientos, y protocolos de contingencia para

escenarios de restricción severa. Liderazgo: Consejería de Turismo conjuntamente con Consejería de Sostenibilidad y organismos de cuenca.

9.1.5. Capital humano y cohesión social

Diseño del Programa de Formación en las Cinco Competencias. Desarrollo curricular, selección de formadores, diseño de plataforma online, y piloto presencial en cuatro provincias. El piloto debe alcanzar al menos 1.000 profesionales turísticos, con especial atención a trabajadores de pymes. Liderazgo: Consejería de Turismo, Consejería de Empleo, universidades andaluzas, escuelas de hostelería.

Primer curso de mandarín y protocolo cultural chino. Programa intensivo de 200 horas para 100 profesionales turísticos de los destinos prioritarios (guías, recepcionistas, personal de atención al visitante en Alhambra, Mezquita, Alcázar, principales hoteles). Liderazgo: Consejería de Turismo, Instituto Confucio.

Implantación de los primeros Consejos de Turismo Sostenible. Constitución de los Consejos en los cinco municipios con mayor presión turística (Málaga, Sevilla, Granada, Córdoba, Cádiz), con participación de representantes vecinales, sector empresarial, sindicatos y administración. Primera encuesta de percepción ciudadana del turismo. Liderazgo: ayuntamientos, con apoyo de Consejería de Turismo.

9.2. Fase 2 (S2-2028 – S1-2030): Escalado

La segunda fase extiende lo que funciona, corrige lo que no, y amplía el alcance de las actuaciones piloto al conjunto del territorio y los mercados.

9.2.1. Infraestructura digital

Extensión de la Capa de Datos a todo el territorio. Ampliación del programa de digitalización asistida hasta alcanzar 10.000 establecimientos con datos estructurados completos, cubriendo las ocho provincias y todos los productos experienciales articulados. Desarrollo de la capa de reserva directa integrada con los principales agentes de IA y plataformas de distribución. Evaluación del impacto de la IA-readiness sobre los flujos turísticos: medición del incremento de recomendaciones algorítmicas de destinos andaluces y su correlación con reservas efectivas.

9.2.2. Diversificación de mercados

Consolidación del programa China. Evaluación de resultados del primer bienio y ajuste de la estrategia. Objetivo: al menos 100.000 turistas chinos anuales en Andalucía. Extensión de

Alipay/WeChat Pay a 500 establecimientos. Ampliación de la presencia digital en plataformas chinas. Negociación avanzada de rutas aéreas.

Apertura de ruta transatlántica directa. Si la negociación de la Fase 1 ha fructificado, inicio de operaciones de la primera ruta directa EEUU-Andalucía. Campaña de promoción coordinada con la aerolínea para maximizar el factor de carga y garantizar la continuidad de la ruta. Si no se ha logrado, intensificación de la negociación con datos de demanda actualizados.

Escalado de India y Asia premium. Ampliación del programa piloto indio a una estrategia sostenida. Desarrollo de productos específicos para Corea y Japón. Acuerdos con touroperadores premium asiáticos.

Programa de desestacionalización para mercados nórdicos. Campaña sostenida de posicionamiento de Andalucía como destino invernal para Escandinavia y Benelux, con productos específicos (golf invernal, bienestar, gastronomía, senderismo, turismo cultural) y negociación de rutas aéreas directas invernales con SAS, Norwegian, Finnair, KLM.

9.2.3. Redistribución territorial

Despliegue de los cinco ejes temáticos experienciales. Extensión de los productos piloto al conjunto de las ocho provincias. Comercialización activa en los mercados objetivo de cada producto. Evaluación de resultados: pernoctaciones generadas en destinos de interior, gasto medio, satisfacción del visitante.

Implantación de soluciones de conectividad interior. Puesta en marcha de las soluciones identificadas en el estudio de la Fase 1: autobuses turísticos estacionales en al menos cinco rutas, señalización turística multilingüe en carreteras secundarias, acuerdos con plataformas de movilidad. Evaluación del impacto sobre la accesibilidad de destinos de interior.

Sistema de incentivos para la redistribución. Implantación del pricing dinámico en atracciones y alojamientos que premie la visita en temporada baja y destinos menos frecuentados. Bonificaciones fiscales para empresas turísticas que operen en destinos de interior o durante todo el año.

9.2.4. Gestión de la capacidad de carga

Despliegue del sistema de indicadores y umbrales. Extensión del sistema de capacidad de carga a los 30 destinos con mayor actividad turística. Publicación trimestral de informes del Observatorio. Activación de los primeros protocolos de alerta en destinos que alcancen la zona ámbar.

Evaluación de la regulación de VUT. Balance del impacto de las medidas regulatorias: evolución del número de VUT registradas e irregulares, efecto sobre precios de alquiler residencial, satisfacción de residentes. Ajuste de las medidas en función de resultados.

Inversiones en infraestructura hídrica turística. Ejecución de las inversiones prioritarias

identificadas en el Plan de Resiliencia Hídrica: plantas de reutilización de aguas depuradas en destinos costeros, sistemas de eficiencia hídrica en establecimientos turísticos, y ampliación de capacidad de desalación donde sea necesario.

9.2.5. Capital humano y cohesión social

Escalado del Programa de Formación. Extensión a las ocho provincias, objetivo de 5.000 profesionales formados en al menos dos de las cinco competencias. Evaluación de impacto sobre la calidad del servicio y la satisfacción del visitante.

Extensión de los Consejos de Turismo Sostenible. Constitución en los 15 municipios con mayor actividad turística. Segunda encuesta de percepción ciudadana: medición de la evolución respecto a la línea base de 2027.

Programa de retorno comunitario. Implantación de al menos tres proyectos de inversión comunitaria financiados con ingresos turísticos en cada destino presionado, con comunicación pública del vínculo turismo-beneficio local.

9.3. Fase 3 (S2-2030 – S1-2032): Consolidación

La tercera fase evalúa el modelo, ajusta las estrategias en función de los resultados y posiciona a Andalucía como referencia internacional.

9.3.1. Evaluación integral

Auditoría estratégica completa. Evaluación del cumplimiento de los objetivos de cada estrategia, análisis del impacto sobre los indicadores clave (gasto medio por turista, distribución territorial, estacionalidad, satisfacción del visitante, percepción ciudadana, indicadores hídricos), e identificación de desviaciones y factores no previstos. La auditoría debe ser independiente y sus resultados, públicos.

Ajuste estratégico 2032-2036. En función de los resultados de la auditoría, reformulación de objetivos y actuaciones para el siguiente ciclo quinquenal. Incorporación de los aprendizajes de la ejecución, las tendencias emergentes y los cambios en el entorno global.

9.3.2. Consolidación de la infraestructura digital

Cobertura completa de la Capa de Datos. Objetivo: 100 % de la oferta turística reglada de Andalucía con datos estructurados completos y actualizados en la plataforma. Operatividad plena de la capa de reserva directa. Evaluación de la cuota de mercado capturada por el canal directo frente a intermediarios.

9.3.3. Consolidación de mercados

Evaluación de la diversificación. Medición de la cuota de cada mercado emisor: verificación del objetivo de reducir la dependencia de los tres mercados europeos tradicionales al ~40 %. Evaluación del programa China (objetivo: volumen significativo de turistas chinos con alto gasto medio). Evaluación del impacto de la conectividad transatlántica sobre el mercado estadounidense.

9.3.4. Posicionamiento internacional

Andalucía como referencia en turismo regenerativo y experiencial. Candidatura para acoger proyectos piloto del marco del WEF de Turismo Transformador. Presentación del modelo andaluz en foros internacionales (OMT, WTTC, foros de turismo de la UE). Publicación del balance 2026-2032 como caso de estudio de transición de un destino maduro hacia el nuevo paradigma turístico.

Certificación de destinos sostenibles. Obtención de certificaciones internacionales de sostenibilidad para los destinos andaluces que hayan completado la transición: Global Sustainable Tourism Council (GSTC), EarthCheck, o equivalentes. Estas certificaciones son cada vez más relevantes como criterio de recomendación por parte de agentes de IA y plataformas de distribución.

9.3.5. Consolidación del equilibrio

Modelo de equilibrio turista-trabajador-residente. Evaluación del estado del triángulo de equilibrio: satisfacción del turista (objetivo: mantener o superar 9,0/10), condiciones del trabajador (objetivo: temporalidad por debajo del 15 %, formación en al menos dos competencias para el 50 % de los profesionales), y percepción del residente (objetivo: percepción positiva neta del turismo en encuestas ciudadanas de los destinos principales). Consolidación de los Consejos de Turismo Sostenible como órganos permanentes de gobernanza participativa.

9.4. Síntesis del Plan de Acción

El Plan de Acción se estructura sobre una lógica de construcción progresiva: primero los cimientos (datos, pilotos, instrumentos, diagnósticos), después la extensión (escalado territorial, ampliación de mercados, despliegue de productos), y finalmente la consolidación (evaluación, ajuste, posicionamiento internacional).

Las actuaciones más urgentes son las de la Fase 1, porque la ventana de oportunidad de la IA-readiness y el posicionamiento en mercados emergentes se cierra rápidamente. Un retraso de

dos años en estas actuaciones puede significar que la ventaja de primer movimiento pase a otros destinos competidores.

Las actuaciones de mayor impacto a medio plazo son las de redistribución territorial y desestacionalización, porque resuelven simultáneamente la presión sobre destinos saturados, el estrés hídrico estival, la precariedad laboral por temporalidad y la infrautilización del potencial del interior.

Y las actuaciones más difíciles son las de gestión de la capacidad de carga y cohesión social, porque requieren coordinación interadministrativa compleja, aplicación regulatoria consistente y un cambio en la percepción social que no se logra con medidas puntuales sino con resultados visibles y sostenidos.

El cronograma detallado de cada actuación, con hitos trimestrales, se desarrolla en el Capítulo 10. Los indicadores de seguimiento y evaluación, en el Capítulo 12.

Cronograma de Implementación

Índice del capítulo

10.1. Visión general: las tres fases	151
10.2. Cronograma detallado por semestre	152
10.2.1. Segundo semestre 2026 (S2-2026): Arranque	152
10.2.2. Primer semestre 2027 (S1-2027): Primeros despliegues	153
10.2.3. Segundo semestre 2027 (S2-2027): Pilotos en marcha	154
10.2.4. Primer semestre 2028 (S1-2028): Evaluación y transición a Fase 2	154
10.2.5. S2-2028 a S1-2030 (Fase 2): Escalado — Hitos semestrales clave	155
10.2.6. S2-2030 a S1-2032 (Fase 3): Consolidación — Hitos semestrales clave	155
10.3. Dependencias críticas	156
10.4. Puntos de decisión estratégica	157
10.5. Consideración sobre la flexibilidad del cronograma	157

Resumen ejecutivo del capítulo

Este capítulo organiza las actuaciones del Plan de Acción (Capítulo 9) en una secuencia temporal semestre a semestre, identificando hitos clave, dependencias entre actuaciones y puntos de decisión estratégica. El cronograma no es una programación rígida: es una referencia que permite coordinar esfuerzos, medir avances y detectar retrasos a tiempo para corregirlos. La lógica temporal responde a dos criterios: urgencia (las actuaciones cuya ventana de oportunidad se cierra antes van primero) y dependencia (las actuaciones que son prerequisite de otras van antes que las que dependen de ellas).

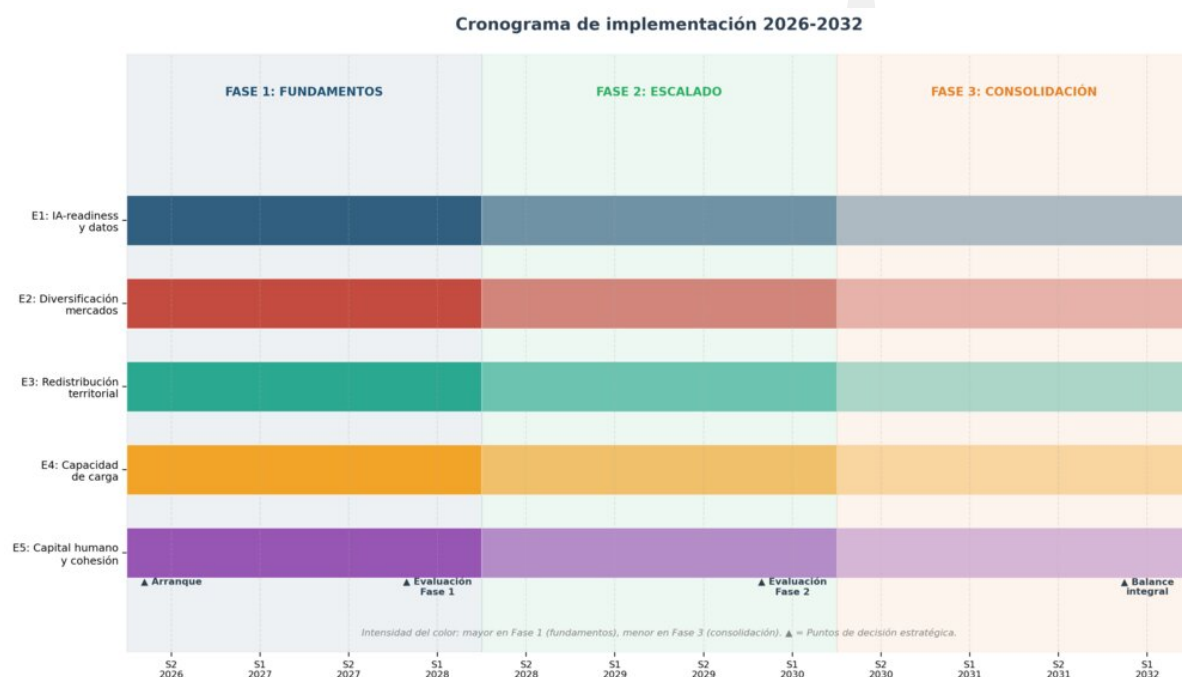


Hoja de Ruta del Cambio

10.1. Visión general: las tres fases

El horizonte 2026-2032 se organiza en tres fases de dos años cada una, con arranque en el segundo semestre de 2026 y una lógica acumulativa:

La **Fase 1 (S2-2026 – S1-2028)** es la fase de fundamentos. Su función es construir las infraestructuras (datos, observatorio, formación), lanzar los programas estratégicos (China, EEUU, productos experienciales), establecer los instrumentos de gestión (indicadores de capacidad de carga, regulación de VUT) y ejecutar los pilotos que validarán el enfoque. Es la fase más densa en actuaciones de diseño y puesta en marcha, y la más crítica porque los retrasos aquí se propagan a todo el plan.



Cronograma

La **Fase 2 (S2-2028 – S1-2030)** es la fase de escalado. Su función es extender lo que funciona al conjunto del territorio y los mercados, corregir lo que no ha funcionado, y comenzar a generar resultados medibles en los indicadores estratégicos (gasto medio, distribución territorial, estacionalidad, percepción ciudadana). Es la fase donde la inversión inicial empieza a producir retornos visibles.

La **Fase 3 (S2-2030 – S1-2032)** es la fase de consolidación. Su función es evaluar el modelo de forma integral, ajustar la estrategia para el siguiente ciclo (2032-2036), posicionar a Andalucía internacionalmente como referencia en turismo regenerativo y experiencial, y consolidar el equilibrio turista-trabajador-residente como principio operativo permanente.

10.2. Cronograma detallado por semestre

10.2.1. Segundo semestre 2026 (S2-2026): Arranque

Este semestre concentra las actuaciones de diseño, contratación y lanzamiento. Es el semestre más intenso en decisiones fundacionales.

Infraestructura digital. Definición del estándar de datos turísticos estructurados. Licitación de la plataforma tecnológica sobre Andalucía Nexus. Contratación de los primeros equipos de digitalización territorial (uno por provincia). Inicio del desarrollo de contenidos narrativos para IA.

Mercados. Licitación y contratación de agencia especializada en marketing digital chino. Inicio de la producción de contenido para Xiaohongshu, Douyin y Ctrip. Elaboración del dossier de demanda para aerolíneas transatlánticas. Participación en CITM (China) y WTM Londres con posicionamiento reforzado hacia mercados emergentes.

Territorio. Selección de los destinos piloto para los tres primeros ejes experienciales. Inicio del estudio de conectividad interior. Constitución de los grupos de trabajo provinciales para la articulación de productos. Diseño del programa "Invierno en Andalucía" para la temporada 2026-2027.

Capacidad de carga. Dotación presupuestaria y contratación del equipo técnico del Observatorio para la Sostenibilidad Turística Local. Definición de la batería de indicadores de capacidad de carga. Inicio de la recogida de datos en los 10 destinos prioritarios. Primeros convenios de coordinación Junta-ayuntamientos para la gestión de VUT.

Capital humano. Diseño curricular del Programa de Formación en las Cinco Competencias. Licitación de la plataforma online de formación. Inicio del programa de mandarín y protocolo cultural chino para el primer grupo de 100 profesionales. Constitución de los primeros tres Consejos de Turismo Sostenible (Málaga, Sevilla, Granada).

Hito clave S2-2026: Estándar de datos definido, equipo del Observatorio operativo, agencia china contratada, programa de formación diseñado, primeros Consejos constituidos.

10.2.2. Primer semestre 2027 (S1-2027): Primeros despliegues

Infraestructura digital. Desarrollo de la plataforma de datos. Inicio del trabajo de campo de digitalización: primeras visitas a establecimientos en los destinos piloto. Publicación del primer paquete de contenidos narrativos para IA en español e inglés.

Mercados. Presencia operativa en Xiaohongshu y Douyin con primeros contenidos. Firma de acuerdos con proveedores de Alipay/WeChat Pay, inicio de implantación en destinos prioritarios. Presentación del dossier de demanda a aerolíneas estadounidenses. Participación en ITB Berlín con estrategia reforzada hacia mercados emergentes. Piloto India: presencia en OTM Mumbai, primeros acuerdos con touroperadores.

Territorio. Articulación detallada de los tres productos experienciales piloto: itinerarios, operadores, material promocional, sistema de reserva. Inicio de la formación de operadores locales participantes. Ejecución del programa "Invierno en Andalucía" 2026-2027: primeras métricas de impacto.

Capacidad de carga. Avance de la recogida de datos del Observatorio. Primeros convenios de coordinación avanzados. Inicio del Plan de Resiliencia Hídrica Turística. Aplicación del nuevo régimen sancionador de VUT: primeras sanciones ejemplarizantes.

Capital humano. Lanzamiento del piloto de formación en cuatro provincias. Primera encuesta de percepción ciudadana del turismo en destinos presionados. Evaluación intermedia del

programa de mandarín.

Hito clave S1-2027: Presencia digital china operativa, primeros establecimientos con Alipay/WeChat Pay, productos experienciales piloto articulados, recogida de datos del Observatorio en marcha.

10.2.3. Segundo semestre 2027 (S2-2027): Pilotos en marcha

Infraestructura digital. Plataforma de datos operativa con datos de los destinos piloto. Primeros 500 establecimientos con datos estructurados completos. Traducción de contenidos narrativos a alemán, francés y mandarín. Contratación o desarrollo de la herramienta de monitorización de presencia algorítmica.

Mercados. Evaluación intermedia del programa China: primeras métricas de engagement en plataformas chinas, primeros turistas chinos atribuibles al programa. Alipay/WeChat Pay operativo en al menos 200 establecimientos. Avance de la negociación con aerolíneas transatlánticas. Campaña Italia centrada en itinerarios cultural-gastronómicos.

Territorio. Lanzamiento comercial de los tres productos experienciales piloto. Publicación del estudio de conectividad interior con propuestas de actuación. Evaluación del programa "Invierno en Andalucía": métricas de desestacionalización.

Capacidad de carga. Primer informe del Observatorio: diagnóstico de capacidad de carga en 10 destinos, identificación de destinos en zona ámbar, recomendaciones de actuación. Primer borrador del Plan de Resiliencia Hídrica Turística.

Capital humano. Evaluación del piloto de formación: ajuste curricular en función de resultados. Al menos 500 profesionales completando el programa. Constitución de los dos Consejos restantes de la Fase 1 (Córdoba, Cádiz).

Hito clave S2-2027: Plataforma de datos operativa, primer informe del Observatorio publicado, productos experienciales en el mercado, primer informe de presencia algorítmica.

10.2.4. Primer semestre 2028 (S1-2028): Evaluación y transición a Fase 2

Infraestructura digital. Extensión de la digitalización: objetivo acumulado de 2.000 establecimientos. Primer informe de monitorización algorítmica: diagnóstico de cómo aparece Andalucía en ChatGPT, Gemini y asistentes de Apple/Google. Identificación de brechas y plan de corrección.

Mercados. Balance del programa China tras los primeros 18 meses. Decisión sobre la negociación transatlántica: si hay carta de intenciones, preparación para inicio de operaciones en S2-2028 o S1-2029; si no, reformulación de la estrategia de acceso al mercado EEUU. Evaluación del piloto India. Balance de la campaña Italia.

Territorio. Evaluación de los productos experienciales piloto: pernoctaciones generadas en

interior, gasto medio, satisfacción, lecciones aprendidas. Decisión sobre la articulación de los dos ejes temáticos restantes. Segunda edición del programa "Invierno en Andalucía" evaluada.

Capacidad de carga. Segundo informe del Observatorio. Evaluación del impacto de las medidas regulatorias sobre VUT. Aprobación del Plan de Resiliencia Hídrica Turística.

Capital humano. Mil profesionales formados (objetivo Fase 1 cumplido). Resultados de la primera encuesta de percepción ciudadana: línea base establecida.

Hito clave S1-2028: Evaluación integral de la Fase 1. Decisión Go/No-Go para cada línea de actuación de la Fase 2. Informe público de avance.

10.2.5. S2-2028 a S1-2030 (Fase 2): Escalado — Hitos semestrales clave

S2-2028. Extensión del programa de digitalización a 5.000 establecimientos. Inicio del desarrollo de la capa de reserva directa. Escalado del programa China a toda la estrategia comercial. Si procede, inicio de operaciones de la primera ruta transatlántica. Lanzamiento de los cinco ejes experienciales en las ocho provincias. Puesta en marcha de las primeras soluciones de conectividad interior. Despliegue del sistema de indicadores de capacidad de carga a 20 destinos.

S1-2029. Capa de reserva directa en fase beta. Programa de desestacionalización nórdica: campaña "Invierno en Andalucía" con productos y rutas aéreas específicas. Evaluación intermedia del escalado de productos experienciales. Implantación de incentivos fiscales para empresas turísticas de interior y todo-el-año. Extensión de los Consejos de Turismo Sostenible a 10 municipios. Programa de formación: 3.000 profesionales acumulados.

S2-2029. Plataforma de datos con 8.000 establecimientos. Capa de reserva directa operativa. Evaluación del programa China: avance hacia el objetivo de 100.000 turistas. Evaluación del impacto de la ruta transatlántica. Indicadores de capacidad de carga operativos en 30 destinos. Ejecución de inversiones prioritarias en infraestructura hídrica turística.

S1-2030. Evaluación integral de la Fase 2. Informe público de avance. Preparación de la Fase 3. Extensión de los Consejos a 15 municipios. Programa de formación: 5.000 profesionales acumulados. Segunda encuesta de percepción ciudadana. Decisión sobre la candidatura a proyectos piloto del WEF.

10.2.6. S2-2030 a S1-2032 (Fase 3): Consolidación — Hitos semestrales clave

S2-2030. Auditoría estratégica independiente: evaluación del cumplimiento de objetivos S2-2026 a S1-2030. Plataforma de datos con cobertura completa de la oferta reglada (objetivo 10.000+ establecimientos). Medición de la cuota de mercado del canal directo frente a intermediarios. Evaluación de la diversificación de mercados emisores: ¿se ha reducido la dependencia de los tres mercados europeos del ~50 % al ~40 %?

S1-2031. Publicación de los resultados de la auditoría. Inicio del diseño estratégico 2032-2036 incorporando lecciones aprendidas. Presentación del modelo andaluz en foros internacionales

(OMT, WTTC). Inicio del proceso de certificación GSTC para destinos que hayan completado la transición.

S2-2031. Consolidación de los Consejos de Turismo Sostenible como órganos permanentes. Tercera encuesta de percepción ciudadana. Evaluación del triángulo de equilibrio: satisfacción del turista, condiciones del trabajador, percepción del residente. Aprobación de la estrategia 2032-2036.

S1-2032. Publicación del balance integral 2026-2032. Posicionamiento de Andalucía como caso de estudio internacional de transición turística. Obtención de certificaciones de sostenibilidad. Cierre del ciclo y arranque de la ejecución de la estrategia 2032-2036.

10.3. Dependencias críticas

Algunas actuaciones son prerequisite de otras y su retraso tiene efecto cascada sobre todo el plan:

La **plataforma de datos** es prerequisite de la capa de reserva directa, de la monitorización algorítmica y de la comercialización efectiva de los productos experienciales en canales digitales. Un retraso en su desarrollo impacta en las tres líneas.

El **Observatorio** es prerequisite del sistema de indicadores y umbrales, y por tanto de la gestión proactiva de la capacidad de carga. Sin él, la gestión sigue siendo reactiva.

La **negociación de conectividad aérea** con EEUU y Asia tiene tiempos propios de la industria aeronáutica (ciclos de programación, evaluación de rutas, asignación de slots) que no se pueden comprimir arbitrariamente. Un inicio tardío de las conversaciones puede retrasar la apertura de rutas dos o tres años.

La **Ley de Turismo Sostenible** es prerequisite del nuevo régimen de VUT, del régimen sancionador reforzado y de la creación formal del Observatorio. Su tramitación parlamentaria condiciona el calendario de estas actuaciones.

La **formación del capital humano** es un proceso que requiere tiempo para generar resultados visibles: un profesional formado en S2-2026 produce impacto en la calidad del servicio a partir de 2027. Los programas de mandarín, especialmente, necesitan al menos 12-18 meses para alcanzar un nivel funcional.

10.4. Puntos de decisión estratégica

El cronograma incluye tres momentos de decisión estratégica donde los responsables deben evaluar resultados y decidir el curso de acción:

S1-2028 (fin de Fase 1). Evaluación de los pilotos: ¿funcionan los productos experienciales? ¿La IA-readiness genera resultados? ¿El programa China muestra tracción? ¿La negociación aérea con EEUU avanza? Decisión sobre qué líneas escalar, cuáles ajustar y cuáles abandonar o reformular.

S1-2030 (fin de Fase 2). Evaluación del escalado: ¿se están cumpliendo los objetivos de redistribución territorial? ¿La desestacionalización avanza? ¿Los indicadores de capacidad de carga muestran mejora en destinos presionados? ¿La percepción ciudadana evoluciona positivamente? Decisión sobre los objetivos de la Fase 3 y preparación de la estrategia 2032-2036.

S1-2032 (fin del ciclo). Evaluación integral: ¿ha completado Andalucía la transición al nuevo paradigma? ¿Se ha posicionado como referencia internacional? ¿El equilibrio turista-trabajador-residente es operativo? Decisión sobre la orientación estratégica del siguiente sexenio.

10.5. Consideración sobre la flexibilidad del cronograma

El cronograma se presenta como referencia orientativa, no como programa cerrado. Los vectores de cambio global analizados en el Capítulo 2 —especialmente la velocidad de evolución de la IA, la volatilidad geopolítica y la imprevisibilidad del cambio climático— pueden alterar las prioridades y los plazos. Un avance acelerado de los agentes de IA podría exigir adelantar actuaciones de la Fase 2 a la Fase 1. Una crisis geopolítica que afecte a los mercados asiáticos podría exigir reforzar la diversificación hacia EEUU y Latinoamérica. Un episodio de sequía extrema podría exigir medidas de emergencia no previstas.

La capacidad de adaptación del plan a circunstancias cambiantes es tan importante como la capacidad de ejecución. Por eso los puntos de decisión estratégica no son meros hitos administrativos sino momentos de reflexión genuina donde debe primar la lectura del contexto sobre la inercia del plan.

Escenarios

Índice del capítulo

11.1. Variables clave de incertidumbre	160
11.2. Escenario favorable: "Viento de cola"	161
11.2.1. Contexto	161
11.2.2. Resultados esperados	161
11.2.3. Implicaciones estratégicas	162
11.3. Escenario central: "Transición con fricciones"	162
11.3.1. Contexto	162
11.3.2. Resultados esperados	162
11.3.3. Implicaciones estratégicas	163
11.4. Escenario adverso: "Tormenta perfecta"	163
11.4.1. Contexto	163
11.4.2. Resultados esperados	164
11.4.3. Implicaciones estratégicas	164
11.5. Robustez de la estrategia ante los tres escenarios	164
11.6. Conclusión: prepararse para lo probable, protegerse de lo posible	165

Resumen ejecutivo del capítulo

Toda estrategia a medio plazo opera bajo incertidumbre. Los vectores de cambio analizados en este documento —IA, geopolítica, cambio climático, evolución de los mercados, transformación del comportamiento del turista— pueden evolucionar de formas muy diferentes, y la estrategia debe ser robusta ante esa variabilidad. Este capítulo construye tres escenarios plausibles para el turismo andaluz en el horizonte 2026-2032: un escenario favorable, un escenario central (el más probable) y un escenario adverso. Los tres escenarios no son predicciones sino marcos de referencia que permiten evaluar la resiliencia de la estrategia, identificar las actuaciones que funcionan en cualquier contexto y preparar respuestas contingentes para las situaciones más desfavorables.



Los posibles escenarios

11.1. Variables clave de incertidumbre

Cinco variables determinan el rango de escenarios posibles para el turismo andaluz en el horizonte 2026-2032:

Coyuntura económica global y europea. La salud de las economías de Reino Unido, Alemania y Francia condiciona directamente el 50 % del turismo internacional de Andalucía. Un crecimiento moderado sostiene los flujos; una recesión los contrae; una recuperación vigorosa los expande.

Velocidad de adopción de la IA en turismo. La transición de la distribución turística hacia agentes de IA puede acelerarse (adopción masiva en 2-3 años), consolidarse gradualmente (5-7 años) o fragmentarse (múltiples sistemas incompatibles sin un modelo dominante). La velocidad determina la urgencia de la IA-readiness.

Evolución geopolítica. La estabilidad del Mediterráneo, las relaciones comerciales UE-China, la política arancelaria estadounidense y los conflictos en Oriente Medio condicionan los flujos turísticos intercontinentales. La estabilidad favorece la diversificación; la inestabilidad puede cerrar o abrir mercados de forma abrupta.

Severidad del cambio climático. La frecuencia e intensidad de las olas de calor, la evolución de la sequía y la ocurrencia de eventos extremos (incendios, inundaciones) pueden variar significativamente en un horizonte de seis años. Un escenario climático benigno permite la transición ordenada; uno severo la impone por emergencia.

Capacidad de ejecución institucional. La velocidad y eficacia con la que la administración andaluza (Junta, ayuntamientos, organismos turísticos) ejecuta las actuaciones del plan determina el aprovechamiento de las oportunidades. Esta variable depende de factores políticos, presupuestarios y de coordinación interadministrativa.

11.2. Escenario favorable: "Viento de cola"

11.2.1. Contexto

La economía europea se recupera gradualmente a partir de 2027, impulsada por la política monetaria expansiva del BCE y la estabilización de los precios energéticos. Los tres mercados europeos tradicionales crecen moderadamente (+2-3 % anual). China completa su recuperación post-COVID y los flujos turísticos chinos hacia Europa se multiplican, alcanzando niveles récord. Estados Unidos mantiene un crecimiento robusto y la demanda de viajes internacionales se expande. La adopción de IA en turismo se acelera pero de forma gradual, dando tiempo a los destinos proactivos para posicionarse. El cambio climático sigue su tendencia pero sin eventos catastróficos en Andalucía durante el período. Las lluvias de 2026-2027 alivian parcialmente la sequía. La Ley de Turismo Sostenible se aprueba sin retrasos y se ejecuta con rigor.

11.2.2. Resultados esperados

En este escenario, Andalucía aprovecha plenamente la ventana de oportunidad. La IA-readiness genera un incremento medible de las recomendaciones algorítmicas, atrayendo turistas de alto valor que antes no consideraban Andalucía. El programa China produce resultados visibles a partir de 2028-2029, con flujos crecientes de turistas chinos de alto gasto. La ruta transatlántica directa a EEUU se inaugura y consolida. Los productos experienciales del interior generan

un incremento significativo de las pernoctaciones fuera de la costa. La desestacionalización avanza con fuerza gracias a los productos de invierno y la demanda nórdica. Los indicadores de capacidad de carga mejoran en los destinos presionados gracias a la redistribución y la regulación efectiva. La percepción ciudadana del turismo mejora.

Indicadores orientativos a 2032: turistas totales ~40-42 millones, ingresos turísticos ~32-35.000 millones de euros, gasto medio por turista incrementado un 15-20 % respecto a 2025, cuota de mercados emergentes ~15-18 % del turismo internacional, pernoctaciones en interior ~18-20 %, concentración T3 reducida al 30-31 %.

11.2.3. Implicaciones estratégicas

El escenario favorable no elimina la necesidad de las estrategias propuestas sino que amplifica sus resultados. El riesgo principal en este escenario es la complacencia: confundir el viento de cola con mérito propio y relajar la ejecución. La prioridad es mantener el ritmo de inversión en infraestructura digital, diversificación de mercados y gestión de capacidad de carga incluso cuando los indicadores son positivos, porque el viento puede cambiar.

11.3. Escenario central: "Transición con fricciones"

11.3.1. Contexto

La economía europea crece de forma anémica (0,5-1,5 % anual), con Alemania en estancamiento prolongado y Francia alternando trimestres de crecimiento y contracción. Reino Unido mantiene un crecimiento débil lastrado por el Brexit. Los mercados europeos tradicionales se mantienen pero sin crecer en volumen, con ligeros incrementos del gasto. China se recupera parcialmente pero las tensiones geopolíticas (aranceles, relaciones UE-China) limitan el crecimiento de los flujos turísticos chinos hacia Europa. La adopción de IA en turismo avanza de forma desigual: algunos segmentos la adoptan rápidamente, otros mantienen patrones tradicionales. El cambio climático produce veranos cada vez más calurosos con episodios de calor extremo en julio-agosto, y la sequía persiste en el litoral mediterráneo con períodos de alivio parcial. La Ley de Turismo Sostenible se aprueba con retrasos menores y la ejecución es desigual: fuerte en algunos destinos, débil en otros.

11.3.2. Resultados esperados

Este es el escenario más probable y el que la estrategia debe poder gestionar. Los mercados europeos no crecen pero no se contraen significativamente. La diversificación hacia China y EEUU avanza más lentamente de lo deseado: los turistas chinos llegan pero en números modestos,

y la ruta transatlántica tarda en consolidarse o no se materializa en el período. La IA-readiness genera ventajas competitivas reales pero graduales. Los productos experienciales del interior funcionan pero la redistribución territorial es parcial: la costa sigue concentrando la mayoría de la actividad. La desestacionalización avanza pero el verano sigue siendo dominante. La gestión de la capacidad de carga produce mejoras en algunos destinos pero la presión sobre vivienda continúa siendo un factor de tensión social.

Indicadores orientativos a 2032: turistas totales ~38-40 millones, ingresos turísticos ~29-31.000 millones de euros, gasto medio por turista incrementado un 8-12 % respecto a 2025, cuota de mercados emergentes ~10-13 % del turismo internacional, pernoctaciones en interior ~15-17 %, concentración T3 reducida al 32-34 %.

11.3.3. Implicaciones estratégicas

En el escenario central, las cinco estrategias son necesarias pero sus resultados son más modestos y lentos. La prioridad es la perseverancia: mantener la ejecución incluso cuando los resultados tardan en llegar, sin caer en la tentación de abandonar líneas estratégicas porque no producen efectos inmediatos (especialmente el programa China y la diversificación territorial, que necesitan tiempo de maduración). La adaptación táctica es clave: si la negociación aérea con EEUU no avanza, hay que buscar alternativas (vuelos chárter, acuerdos con hubs europeos, promoción en codeshare). Si la IA avanza más rápido de lo previsto, hay que acelerar la digitalización.

11.4. Escenario adverso: "Tormenta perfecta"

11.4.1. Contexto

La economía europea entra en recesión en 2027-2028, arrastrada por una crisis industrial en Alemania, inestabilidad política en Francia y los efectos acumulados del Brexit sobre la economía británica. Los flujos turísticos de los tres mercados tradicionales caen un 10-15 %. Las tensiones geopolíticas se intensifican: la guerra comercial UE-China limita severamente los flujos turísticos chinos hacia Europa; la inestabilidad en Oriente Medio afecta a las rutas aéreas; la política arancelaria estadounidense disuade el turismo transatlántico. La adopción de IA se acelera de forma disruptiva: en 2028-2029, la mayoría de los turistas de alto valor utiliza agentes de IA como canal principal, y los destinos no adaptados quedan rápidamente invisibilizados. El cambio climático produce un verano catastrófico (2028 o 2029) con olas de calor récord, incendios forestales graves y restricciones de agua que afectan al turismo. La percepción internacional de España como destino con problemas de masificación y agua se consolida en los medios. La ejecución institucional se ve afectada por restricciones presupuestarias derivadas de la crisis económica.

11.4.2. Resultados esperados

En este escenario, Andalucía enfrenta una contracción de los mercados tradicionales sin haber completado la diversificación. El turismo de sol y playa estival se ve afectado por el calor extremo y las restricciones de agua. La invisibilidad algorítmica penaliza a los destinos que no se han adaptado. La presión social sobre el turismo se mantiene o se intensifica en un contexto de crisis económica donde la vivienda sigue siendo inaccesible. El empleo turístico se resiente, especialmente en destinos costeros dependientes de mercados europeos.

Indicadores orientativos a 2032: turistas totales ~34-36 millones (retroceso respecto a 2025), ingresos turísticos ~25-27.000 millones de euros (caída en términos reales), gasto medio por turista estancado o en ligero descenso, mercados emergentes limitados por geopolítica, presión hídrica y social como restricciones operativas.

11.4.3. Implicaciones estratégicas

El escenario adverso es donde la estrategia demuestra su verdadero valor. Precisamente porque las condiciones externas son desfavorables, las actuaciones internas marcan la diferencia entre la resiliencia y la crisis.

La **IA-readiness** se convierte en supervivencia, no en ventaja competitiva: sin ella, la pérdida de turistas de alto valor se amplifica. La **diversificación de mercados**, aunque limitada por la geopolítica, protege parcialmente contra la caída de los europeos: los mercados que se hayan captado en la Fase 1 (aunque sean modestos en volumen) proporcionan un colchón. La **redistribución territorial** se convierte en necesidad imperiosa si el calor extremo disuade el turismo estival costero: el interior y las estaciones intermedias absorben parte de la demanda desplazada. La **gestión de la capacidad de carga**, especialmente la resiliencia hídrica, pasa de ser una prioridad a ser una emergencia operativa. Y el **capital humano** formado y motivado es el recurso que permite mantener la calidad del servicio cuando todo lo demás se deteriora.

Las actuaciones contingentes específicas para este escenario incluyen: aceleración de la desestacionalización como respuesta al calor extremo (reposicionar Andalucía como destino de otoño-invierno-primavera), intensificación de la promoción del interior como alternativa a la costa, activación de planes de contingencia hídrica, búsqueda de mercados emisores alternativos no afectados por las tensiones geopolíticas (Latinoamérica, Oceanía), y refuerzo de la comunicación interna para mantener la cohesión del sector en un contexto de crisis.

11.5. Robustez de la estrategia ante los tres escenarios

La prueba de calidad de una estrategia no es que funcione en el mejor escenario —eso es trivial— sino que aporte valor en el peor. Las cinco estrategias propuestas superan esta prueba:

La **IA-readiness** es imprescindible en los tres escenarios: en el favorable amplifica el crecimiento, en el central mantiene la competitividad, y en el adverso previene la invisibilidad.

La **diversificación de mercados** es la estrategia con mayor variabilidad de resultados entre escenarios (muy positiva en el favorable, limitada en el adverso), pero incluso en el peor caso, cada punto porcentual de diversificación conseguido antes de la crisis reduce el impacto de la contracción europea.

La **redistribución territorial y desestacionalización** gana importancia a medida que el escenario empeora: si el cambio climático golpea el turismo estival costero, los destinos de interior y las temporadas intermedias son la alternativa, no el complemento.

La **gestión de la capacidad de carga** es necesaria en el favorable (para que el crecimiento no genere saturación), útil en el central (para gestionar las tensiones persistentes), y crítica en el adverso (para proteger los recursos esenciales).

El **capital humano** es la variable que más diferencia hace en el escenario adverso: profesionales formados y motivados son capaces de mantener la calidad de la experiencia incluso cuando las condiciones externas se deterioran.

11.6. Conclusión: prepararse para lo probable, protegerse de lo posible

La estrategia propuesta en este documento está calibrada para el escenario central —el más probable— pero diseñada para funcionar en los tres. La clave no es acertar el escenario sino mantener la capacidad de adaptación: los puntos de decisión estratégica previstos en el cronograma (fin de la Fase 1, fin de la Fase 2) permiten recalibrar las actuaciones en función de cómo evolucione el contexto.

Lo que no es negociable en ningún escenario es la dirección: de volumen a valor, de concentración a distribución, de estandarización a personalización, de intermediación tradicional a visibilidad algorítmica, de turismo como industria a hospitalidad como cultura. Esa dirección es correcta independientemente de la velocidad a la que el mundo cambie. Lo que varía entre escenarios es la urgencia, la intensidad y el orden de prioridades, no el rumbo.

Sistema de Indicadores de Seguimiento y Evaluación

Índice del capítulo

12.1. Resumen ejecutivo del capítulo	168
12.2. Indicadores estratégicos de resultado	168
12.2.1. Valor económico y calidad del turismo	169
12.2.2. Distribución territorial y desestacionalización	169
12.2.3. Diversificación de mercados	169
12.2.4. Sostenibilidad y capacidad de carga	170
12.2.5. Capital humano	170
12.3. Indicadores operativos de proceso	171
12.3.1. Infraestructura digital	171
12.3.2. Mercados	171
12.3.3. Territorio	171
12.3.4. Capacidad de carga	172
12.3.5. Capital humano y cohesión	172
12.4. Indicadores de alerta temprana	172
12.5. Gobernanza del sistema de indicadores	173
12.5.1. Responsabilidad	173
12.5.2. Publicación y transparencia	173
12.5.3. Revisión del sistema	174
12.6. Síntesis: medir para decidir, no para informar	174

12.1. Resumen ejecutivo del capítulo

Una estrategia sin indicadores es una declaración de intenciones. Este capítulo establece el sistema de medición que permitirá evaluar el avance de las cinco estrategias, detectar desviaciones a tiempo y fundamentar las decisiones en los puntos de revisión estratégica (S1-2028, S1-2030, S1-2032). El sistema se estructura en tres niveles: indicadores estratégicos de resultado (miden si Andalucía avanza en la dirección correcta), indicadores operativos de proceso (miden si las actuaciones se están ejecutando según lo previsto) e indicadores de alerta temprana (miden si los riesgos identificados en el análisis de escenarios se están materializando).

El principio rector es medir lo que importa, no lo que es fácil de medir. Los indicadores tradicionales del turismo —llegadas y pernoctaciones— siguen siendo relevantes pero insuficientes. El nuevo paradigma exige medir también el valor por turista, la distribución territorial, la presión sobre los recursos, la percepción ciudadana y la visibilidad algorítmica.



Medir el cambio

12.2. Indicadores estratégicos de resultado

Estos indicadores miden si la estrategia está logrando sus objetivos de fondo. Se evalúan anualmente y son la base de las decisiones en los puntos de revisión estratégica.

12.2.1. Valor económico y calidad del turismo

Gasto medio diario por turista. Línea base 2025: 83,4 € (Q1 2025, IECA). Objetivo S1-2032: incremento del 15-20 % en términos reales. Este es el indicador más importante del modelo de valor: si crece por encima de la inflación, Andalucía está captando turismo de mayor calidad. Fuente: IECA, Encuesta de Coyuntura Turística. Frecuencia: trimestral.

Ingresos turísticos totales. Línea base 2025: 26.938 millones de euros. Objetivo S1-2032: superar los 32.000 millones en el escenario central. Fuente: Consejería de Turismo, datos de impacto económico. Frecuencia: anual.

Ratio ingresos/llegadas. Línea base 2025: +8,4 % ingresos vs. +5,2 % llegadas (ratio 1,6:1). Objetivo: mantener el ratio por encima de 1,5:1 de forma sostenida (los ingresos crecen al menos un 50 % más rápido que las llegadas). Este ratio es el indicador más limpio de la transición de volumen a valor. Fuente: cálculo propio sobre datos de Consejería de Turismo. Frecuencia: anual.

Satisfacción del visitante. Línea base 2025: 9,0-9,1/10 (IECA). Objetivo: mantener o superar. Un descenso sostenido indicaría degradación de la experiencia por masificación o pérdida de calidad. Fuente: IECA, Encuesta de Coyuntura Turística. Frecuencia: trimestral.

12.2.2. Distribución territorial y desestacionalización

Cuota de pernoctaciones en destinos de interior. Línea base 2025: estimada en torno al 10-12 % (dato a precisar con el Observatorio). Objetivo S1-2032: alcanzar el 18-20 %. Fuente: IECA, datos de pernoctaciones por municipio. Frecuencia: anual.

Concentración del tercer trimestre. Línea base 2025: 36 % de la actividad turística anual. Objetivo S1-2032: reducir al 30-32 %. Fuente: IECA. Frecuencia: anual.

Número de municipios con turismo internacional. Línea base 2025: 775 municipios con turismo, 49 incorporaciones nuevas de turismo internacional. Objetivo: mantener un ritmo de al menos 30 nuevas incorporaciones anuales. Fuente: Consejería de Turismo. Frecuencia: anual.

Brecha de empleo estacional. Línea base 2025: 531.000 empleos en T3 vs. cifras menores en T1 y T4. Objetivo: reducir la brecha entre el trimestre de máximo empleo y el de mínimo en al menos un 20 %. Fuente: EPA, datos sectoriales. Frecuencia: trimestral.

12.2.3. Diversificación de mercados

Cuota conjunta de UK+Alemania+Francia sobre turismo internacional. Línea base 2025: ~50 %. Objetivo S1-2032: ~40 %, no por contracción de estos mercados sino por crecimiento proporcionalmente mayor de los emergentes. Fuente: INE/Frontur, IECA. Frecuencia: anual.

Turistas chinos en Andalucía. Línea base 2025: marginal (dato a precisar). Objetivo S1-2032: al menos 100.000 turistas anuales con gasto medio superior a la media. Fuente: INE/Frontur,

programa China. Frecuencia: anual.

Turistas estadounidenses en Andalucía. Línea base 2025: dato a precisar con IECA. Objetivo: incremento del 50 % respecto a la línea base, vinculado a la apertura de conectividad directa. Fuente: INE/Frontur, IECA. Frecuencia: anual.

Cuota de mercados emergentes (Asia+Golfo+Latinoamérica). Línea base 2025: "resto del mundo" +25,8 % en enero 2025. Objetivo: que este segmento represente al menos el 15 % del turismo internacional en S1-2032. Fuente: INE/Frontur. Frecuencia: anual.

12.2.4. Sostenibilidad y capacidad de carga

Percepción ciudadana del turismo. Línea base: primera encuesta en S1-2027. Objetivo: percepción neta positiva (más ciudadanos que consideran el turismo beneficioso que perjudicial) en los destinos principales. Fuente: Observatorio para la Sostenibilidad Turística Local. Frecuencia: anual.

Evolución del precio del alquiler residencial en destinos turísticos. Línea base 2025: Málaga 15,1 €/m² (+11,4 % interanual). Objetivo: que el incremento del alquiler en destinos turísticos no supere significativamente la media regional. Fuente: portales inmobiliarios, INE, Banco de España. Frecuencia: semestral.

Ratio viviendas turísticas / viviendas residenciales. Línea base 2025: Málaga ~12.839 VUT / ~250.000 viviendas (~5,1 %). Objetivo: estabilizar o reducir el ratio en destinos que superen el umbral del 8 %. Fuente: Registro de Turismo de Andalucía, Catastro. Frecuencia: semestral.

Consumo hídrico del sector turístico. Línea base: a establecer con el Plan de Resiliencia Hídrica. Objetivo: reducción del 15 % del consumo por plaza turística mediante eficiencia y reutilización. Fuente: organismos de cuenca, empresas de abastecimiento. Frecuencia: anual.

12.2.5. Capital humano

Profesionales turísticos formados en competencias del nuevo paradigma. Línea base 2025: 0. Objetivo acumulado S1-2032: 5.000+ profesionales con al menos dos de las cinco competencias. Fuente: Programa de Formación, Consejería de Turismo. Frecuencia: semestral.

Temporalidad en el empleo turístico. Línea base 2025: 20 % (reducida desde el 41 % en 2019). Objetivo S1-2032: por debajo del 15 %. Fuente: EPA, datos sectoriales. Frecuencia: trimestral.

Empleo turístico total. Línea base 2025: 482.000 media anual, 531.000 pico T3. Objetivo: crecimiento sostenido con reducción de la brecha estacional. Fuente: EPA. Frecuencia: trimestral.

12.3. Indicadores operativos de proceso

Estos indicadores miden si las actuaciones del Plan de Acción se están ejecutando según lo previsto. Se evalúan semestralmente y permiten detectar retrasos o desviaciones antes de que afecten a los resultados.

12.3.1. Infraestructura digital

Establecimientos con datos estructurados completos en la plataforma. Hitos: 500 (S2-2027), 2.000 (S1-2028), 5.000 (S2-2028), 8.000 (S2-2029), 10.000+ (S2-2030). Fuente: plataforma Andalucía Nexus.

Índice de presencia algorítmica de Andalucía. Medición de la frecuencia y calidad con que los principales agentes de IA recomiendan destinos andaluces ante consultas estándar de viaje. Línea base: primer informe S1-2028. Objetivo: mejora sostenida semestre a semestre. Fuente: herramienta de monitorización algorítmica.

Cuota de reservas por canal directo. Línea base: a establecer. Objetivo S1-2032: que el canal directo (pasarela de reservas andaluza) represente al menos el 10 % de las reservas turísticas del destino. Fuente: plataforma de reservas.

12.3.2. Mercados

Establecimientos con Alipay/WeChat Pay operativo. Hitos: 200 (S2-2027), 500 (S1-2030). Fuente: programa China.

Engagement en plataformas digitales chinas. Seguidores, visualizaciones e interacciones en Xiaohongshu, Douyin y Ctrip. Línea base: arranque en S1-2027. Objetivo: crecimiento sostenido trimestre a trimestre. Fuente: agencia de marketing digital chino.

Estado de la negociación de rutas aéreas transatlánticas. Hitos cualitativos: dossier presentado (S1-2027), carta de intenciones (S1-2028), inicio de operaciones (S2-2028 o S1-2029). Fuente: Consejería de Turismo, AENA.

Pasajeros aéreos internacionales. Línea base 2025: 19,6 millones, 139.265 vuelos. Objetivo: crecimiento sostenido con diversificación de orígenes. Fuente: AENA. Frecuencia: mensual.

12.3.3. Territorio

Productos experienciales operativos y comercializados. Hitos: 3 productos piloto (S2-2027), 5 productos en 8 provincias (S2-2028). Fuente: Consejería de Turismo.

Pernoctaciones generadas por productos experienciales de interior. Línea base: primer dato en S2-2027. Objetivo: crecimiento sostenido. Fuente: IECA, plataforma de reservas.

Soluciones de conectividad interior implantadas. Hitos: estudio completado (S2-2027), primeras soluciones operativas (S2-2028), al menos 5 rutas de transporte turístico (S1-2030). Fuente: Consejería de Fomento.

12.3.4. Capacidad de carga

Destinos con indicadores de capacidad de carga operativos. Hitos: 10 (S2-2027), 20 (S2-2028), 30 (S2-2029). Fuente: Observatorio.

Informes del Observatorio publicados. Hito: al menos dos informes anuales a partir de 2027. Fuente: Observatorio.

VUT irregulares canceladas. Objetivo Fase 1: reducción del 15 % de la oferta irregular en destinos prioritarios. Fuente: Registro de Turismo de Andalucía.

Inspecciones realizadas sobre VUT. Objetivo: incremento proporcional al volumen de VUT registradas. Fuente: Consejería de Turismo.

12.3.5. Capital humano y cohesión

Consejos de Turismo Sostenible constituidos. Hitos: 5 (S1-2028), 10 (S1-2029), 15 (S1-2030). Fuente: Consejería de Turismo, ayuntamientos.

Encuestas de percepción ciudadana realizadas. Hitos: primera encuesta (S1-2027), segunda (S1-2030), tercera (S2-2031). Fuente: Observatorio.

Profesionales con formación en mandarín y protocolo cultural chino. Hito Fase 1: 100 profesionales. Fuente: programa de formación.

12.4. Indicadores de alerta temprana

Estos indicadores no miden el avance de la estrategia sino la materialización de los riesgos identificados en los escenarios (Capítulo 11). Deben monitorizarse continuamente y activar protocolos de respuesta cuando alcancen umbrales críticos.

Indicadores económicos de mercados emisores. PIB trimestral de UK, Alemania y Francia; índice de confianza del consumidor; tipo de cambio libra/euro. Si los tres mercados muestran contracción simultánea durante dos trimestres consecutivos, activar protocolo de diversificación acelerada. Fuente: Eurostat, ONS, BCE. Frecuencia: trimestral.

Velocidad de adopción de IA en turismo. Cuota de viajeros que utilizan agentes de IA para planificar y reservar viajes. Si supera el 50 % antes de 2029, adelantar actuaciones de

IA-readiness de la Fase 2. Fuente: informes sectoriales (Booking, Expedia, McKinsey, PwC). Frecuencia: semestral.

Indicadores hídricos. Nivel de embalses de las Cuencas Mediterráneas Andaluzas; declaraciones de sequía prolongada; restricciones de consumo en destinos turísticos. Si se alcanzan niveles de restricción que afectan al abastecimiento turístico, activar plan de contingencia hídrica. Fuente: Confederación Hidrográfica, Junta de Andalucía. Frecuencia: mensual.

Indicadores de tensión social. Convocatorias de manifestaciones anti-turismo; evolución de las aportaciones ciudadanas en procesos participativos; cobertura mediática internacional negativa sobre turismo en Andalucía. Un aumento significativo debe activar medidas de comunicación y aceleración del retorno comunitario. Fuente: Observatorio, monitorización de medios. Frecuencia: continua.

Indicadores geopolíticos. Restricciones de viaje entre UE y China; política arancelaria estadounidense que afecte al turismo; inestabilidad en Oriente Medio que afecte a rutas aéreas. Fuente: MAEC, Turespaña. Frecuencia: continua.

Eventos climáticos extremos. Olas de calor con temperaturas superiores a 45°C durante más de 5 días consecutivos; incendios forestales en zonas turísticas; episodios de inundaciones. Cada evento debe activar un protocolo de evaluación de impacto y comunicación. Fuente: AEMET, Protección Civil. Frecuencia: continua.

12.5. Gobernanza del sistema de indicadores

12.5.1. Responsabilidad

El Observatorio para la Sostenibilidad Turística Local es el organismo responsable de la recopilación, análisis y publicación de los indicadores de capacidad de carga y percepción ciudadana. La Consejería de Turismo es responsable de los indicadores operativos de las cinco estrategias. El IECA proporciona los datos estadísticos de base (llegadas, pernoctaciones, gasto, empleo). Y los informes de evaluación estratégica en los puntos de decisión (S1-2028, S1-2030, S1-2032) deben ser elaborados por un equipo independiente que integre todas las fuentes.

12.5.2. Publicación y transparencia

Los indicadores estratégicos deben publicarse anualmente en un informe accesible para el sector, los medios y la ciudadanía. La transparencia no es solo un principio de buen gobierno: es una herramienta de cohesión social. Cuando los ciudadanos pueden verificar que el turismo genera más valor con menos presión, que la redistribución territorial avanza y que sus preocupaciones (vivienda, agua, masificación) se miden y se gestionan, el consenso social se reconstruye sobre datos, no sobre percepciones.

12.5.3. Revisión del sistema

El propio sistema de indicadores debe revisarse en cada punto de decisión estratégica. Los indicadores que no aportan información útil se eliminan. Los que faltan se incorporan. Los umbrales se ajustan en función de la experiencia. Un sistema de indicadores rígido es casi tan inútil como no tener sistema: la capacidad de aprendizaje y adaptación es parte del diseño.

12.6. Síntesis: medir para decidir, no para informar

El sistema de indicadores no es un ejercicio burocrático de reporting: es la infraestructura de decisión de la estrategia. Cada indicador debe estar vinculado a una decisión: si el gasto medio por turista no crece, hay que revisar la cualificación de la oferta; si la presencia algorítmica no mejora, hay que acelerar la digitalización; si la percepción ciudadana se deteriora, hay que reforzar el retorno comunitario. Un indicador que no activa ninguna decisión es un dato inerte que consume recursos sin generar valor.

El objetivo último del sistema no es producir informes sino producir mejores decisiones. Y la mejor decisión es siempre la que se toma a tiempo, con datos fiables, y con la claridad de saber qué se está midiendo y por qué.

Conclusiones

Índice del capítulo

13.1. La dirección es clara: de volumen a valor	177
13.2. Los activos de Andalucía son exactamente los que el nuevo paradigma premia .	178
13.3. Cinco prioridades, un sistema integrado	178
13.4. La presión turística es un problema concentrado, no generalizado	179
13.5. El agua es la restricción que lo condiciona todo	179
13.6. La ventana está abierta, pero no indefinidamente	180
13.7. La estrategia es robusta ante la incertidumbre	180
13.8. El turismo que Andalucía puede construir	180

El turismo andaluz se encuentra en un punto de inflexión. No es una crisis: es una encrucijada. Los 37,9 millones de turistas, los 26.938 millones de euros de ingresos y los 482.000 empleos de 2025 confirman que Andalucía es una potencia turística consolidada. Pero las fuerzas que han producido estos resultados están mutando a una velocidad sin precedentes, y el modelo que llevó a Andalucía hasta aquí no es el mismo que la llevará al siguiente nivel.

Este documento ha analizado esas fuerzas —la inteligencia artificial, la geopolítica, el cambio climático, la transformación demográfica, la evolución del comportamiento del turista, la presión sobre los recursos— y ha construido una estrategia de adaptación para el horizonte 2026-2032. Las conclusiones que siguen sintetizan los hallazgos principales y las convicciones que los sustentan.



Principales conclusiones

13.1. La dirección es clara: de volumen a valor

La primera conclusión, y la más importante, es que la dirección estratégica que Andalucía ha iniciado en los últimos años es la correcta. La priorización del gasto sobre las llegadas, la apuesta por la desestacionalización, la diversificación territorial y la inversión en conectividad aérea son decisiones acertadas que los datos de 2025 validan: los ingresos crecieron el doble que las llegadas, la temporalidad se redujo a la mitad, y 49 nuevos municipios se incorporaron al turismo internacional.

Lo que este documento plantea no es un cambio de rumbo sino una aceleración. Los vectores de cambio global están comprimiendo los plazos. Lo que hace cinco años podía abordarse

progresivamente ahora exige una ejecución más rápida, más ambiciosa y más articulada. La ventana de oportunidad de la IA-readiness, la captación del mercado chino y el posicionamiento en turismo experiencial no esperará indefinidamente.

13.2. Los activos de Andalucía son exactamente los que el nuevo paradigma premia

La segunda conclusión es que Andalucía posee una posición de ventaja natural ante el nuevo paradigma turístico. Todo lo que el turista del siglo XXI busca —autenticidad, cultura viva, gastronomía de producto, diversidad paisajística, hospitalidad genuina, conexión emocional con el destino— Andalucía lo tiene en abundancia. Y lo tiene de forma orgánica, no fabricada: el flamenco se vive en peñas, la gastronomía se practica en mercados de abastos, el patrimonio se habita, la hospitalidad es rasgo de carácter.

Esta ventaja natural es tanto más valiosa cuanto más difícil de replicar. Ningún competidor puede fabricar con inversión lo que Andalucía ha construido con siglos de historia y cultura. Pero esta ventaja es inútil si es invisible: una almazara centenaria que no aparece en las recomendaciones de un agente de IA no existe para el turista de alto valor. La tarea estratégica central es hacer visible, reservable y recomendable lo que ya existe en el territorio.

13.3. Cinco prioridades, un sistema integrado

La estrategia se articula en cinco prioridades que forman un sistema integrado:

La **visibilidad algorítmica** es la condición habilitadora. Sin datos estructurados accesibles por agentes de IA, Andalucía pierde el acceso al segmento de mayor valor del mercado global. Esta es la actuación más urgente porque la ventana de posicionamiento se cierra rápidamente.

La **diversificación de mercados** es la estrategia expansiva. China, Estados Unidos, India, Asia premium y el Golfo Pérsico son los mercados que proporcionarán el crecimiento del valor en la próxima década. La dependencia del 50 % en tres mercados europeos maduros es una vulnerabilidad que debe reducirse.

La **redistribución territorial y la desestacionalización** son la estrategia equilibradora. Distribuir la actividad turística en el espacio y en el tiempo resuelve simultáneamente la presión sobre destinos saturados, el estrés hídrico estival, la precariedad laboral por temporalidad y la infrautilización del potencial del interior.

La **gestión de la capacidad de carga** es la estrategia protectora. Sin ella, el crecimiento destruye los activos que lo generan: la calidad de vida de los residentes, la disponibilidad de

agua, la autenticidad de los espacios urbanos, la propia experiencia del turista.

Y el **capital humano y la cohesión social** son la estrategia fundacional. En un mundo donde la IA automatiza todo lo automatizable, la hospitalidad genuina de personas formadas, motivadas y conectadas con su territorio es la diferenciación definitiva. Y esa hospitalidad solo puede sostenerse si la comunidad residente percibe el turismo como fuerza de prosperidad compartida, no como amenaza a su forma de vida.

13.4. La presión turística es un problema concentrado, no generalizado

La presión turística en Andalucía no es una crisis sistémica: es un problema concentrado en destinos específicos —Málaga capital como epicentro, parcialmente Sevilla, Granada y puntos de la Costa del Sol— mientras centenares de municipios del interior tienen capacidad ociosa. La solución no es frenar el turismo sino redistribuirlo: lo que sobra en la costa falta en el interior; lo que satura en verano escasea en invierno.

La vivienda turística es el catalizador de la tensión social, pero no es el problema de fondo. El problema de fondo es un modelo de crecimiento que concentra la actividad y los beneficios en pocos destinos mientras socializa las externalidades negativas (presión sobre vivienda, agua, servicios, espacio público). La regulación de la vivienda turística es necesaria pero insuficiente si no se acompaña de una redistribución efectiva de los flujos.

13.5. El agua es la restricción que lo condiciona todo

Si hay una conclusión que trasciende la política turística y conecta con la viabilidad del territorio, es la hídrica. Seis años consecutivos de sequía, proyecciones del CEDEX que adelantan a 2045 los escenarios de mediados de siglo, y una competencia creciente entre turismo, agricultura y abastecimiento residencial por un recurso cada vez más escaso convierten al agua en la restricción estructural más seria para el futuro del turismo en el litoral mediterráneo andaluz.

Ninguna estrategia turística puede ignorar esta realidad. La resiliencia hídrica —eficiencia, reutilización, desalación, pero también redistribución de flujos turísticos hacia zonas con mayor disponibilidad y desestacionalización que alivie la demanda en los meses más secos— debe integrarse en la planificación turística como variable de primer orden, no como nota al pie.

13.6. La ventana está abierta, pero no indefinidamente

Las oportunidades identificadas en este documento —la IA-readiness, el mercado chino, la conectividad con Estados Unidos, el turismo experiencial y regenerativo, la desestacionalización— tienen ventanas temporales que se cierran. Los destinos que se posicionen primero capturarán ventajas de primer movimiento difíciles de revertir. Los que lleguen tarde competirán en inferioridad por un mercado ya distribuido.

El horizonte 2026-2032 es la ventana crítica. No porque después sea imposible actuar, sino porque el coste de actuar tarde se multiplica exponencialmente. Adaptar la oferta a la distribución algorítmica hoy es una inversión; hacerlo en 2030 es una carrera de recuperación. Posicionarse en China hoy es anticipación; hacerlo cuando Arabia Saudí haya captado el flujo es reacción. Gestionar la capacidad de carga hoy es prevención; hacerlo después de una crisis social es reparación.

13.7. La estrategia es robusta ante la incertidumbre

El análisis de escenarios demuestra que las cinco estrategias propuestas funcionan en contextos favorables, centrales y adversos. En el escenario favorable, amplifican el crecimiento. En el central, mantienen la competitividad. En el adverso, proporcionan resiliencia. La dirección estratégica —de volumen a valor, de concentración a distribución, de estandarización a personalización, de turismo como industria a hospitalidad como cultura— es correcta independientemente de la velocidad a la que el mundo cambie.

Lo que varía entre escenarios es la urgencia y la intensidad, no el rumbo. Y la capacidad de adaptación —incorporada en los puntos de decisión estratégica del cronograma— permite recalibrar las actuaciones sin perder la dirección.

13.8. El turismo que Andalucía puede construir

Este documento comenzó con una pregunta implícita: ¿cómo debe adaptarse el turismo andaluz a un mundo que está cambiando más rápido de lo que la industria ha cambiado nunca? La respuesta, tras catorce capítulos de análisis, es que Andalucía no necesita reinventarse sino sistematizar lo que ya es.

El viejo paradigma hizo de Andalucía un destino de 37,9 millones de turistas. El nuevo paradigma puede hacer de Andalucía un destino de experiencias memorables, bien distribuidas en el territorio y en el calendario, que generen más valor por visitante, más empleo de calidad,

más retorno para las comunidades locales, y una marca-destino reconocida mundialmente por su capacidad de ofrecer lo que nadie más puede ofrecer.

Una inmersión en una cultura que se vive, no que se escenifica. Una gastronomía que conecta el olivar con la mesa. Un patrimonio donde convergen civilizaciones que se habita, no solo se visita. Una hospitalidad que no es servicio comercial sino forma de ser. Y una naturaleza que cambia cada hora de camino, de la nieve al desierto, de la marisma a la dehesa, de la sierra al mar.

Eso es lo que Andalucía tiene. Lo que le falta es la arquitectura que lo conecte con el viajero del siglo XXI. Este documento propone construir esa arquitectura. La decisión de hacerlo —y la velocidad con la que se haga— determinará si Andalucía lidera la transición turística del Mediterráneo o la sigue.

Anexos

Bibliografía

A.1. Datos de turismo en Andalucía

- [1] **Junta de Andalucía – Consejería de Turismo y Andalucía Exterior.** Balance turístico de Andalucía 2025
37,9 millones de turistas, 26.938 millones de euros en ingresos, 482.000 empleos medios (531.000 pico T3), 775 municipios con turismo, 139.265 vuelos, 19,6 millones de pasajeros aéreos, satisfacción 9,0/10. Los ingresos turísticos alcanzaron los 26.938 millones de euros con un aumento del 8,4 % nominal y del 3,8 % real
<https://www.juntadeandalucia.es/organismos/turismoyandaluciaexterior/servicios/actualidad/noticias/detalle/641083.html>
- [2] **Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA).** Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía, Q1 2025:
6,4 millones de turistas, gasto medio diario 83,4 €, composición por origen (27,7 % andaluces, 30,4 % resto España, 31,1 % UE, 10,7 % resto mundo), satisfacción 9,1/10
<https://www.ieca.junta-andalucia.es/>
- [3] **Area Investment.** Análisis del turismo en Andalucía primer trimestre 2025: desglose de gasto por origen, motivación de viaje, tipo de alojamiento.
<https://areainvestment.org/turismo/turismo-andalucia-primer-trimestre-2025/>
- [4] **CaixaBank Research. Informe Sectorial de Turismo, 1S 2026:** "Sector turístico español: del rebote pospandemia a un crecimiento sostenible"(febrero 2026).
PIB turístico creció un 2,7 % en 2025. España: 97 millones de llegadas internacionales (+3,5 %), 135.000 millones de euros en gasto (+7,0 %). Andalucía fue la comunidad autónoma en la que más creció la llegada de turistas extranjeros en verano de 2025, con 300.000 visitantes adicionales hasta alcanzar 6,2 millones, situándose como tercera región tras Baleares y Cataluña. Proyección PIB turístico: 2,5-2,7 % anual en 2026-2027, con peso del 12,8 % del PIB en 2026. Turismo silver (>65 años): 21 % de la población, 16 % del gasto turístico nacional, cuota >20 % en destinos rurales.
Informe principal: <https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/turismo/turismo-espanol-encara-crecimiento-mas-sostenible-2026>
Resumen ejecutivo: <https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/>

turismo/resumen-ejecutivo-turismo-espana-2026-nuevas-oportunidades-crecimiento

A.2. Datos de turismo en España

[5] **INE – Instituto Nacional de Estadística / Frontur / Egatur.**

España 96,77 millones de turistas internacionales 2025 (+3,2 %), gasto +6,8 %. Datos por mercado emisor: Reino Unido 19,1M (+3,7 %), Alemania 12M (+0,6 %), Francia 12,8M (-1 %), Italia máximo crecimiento (+27,7 % marzo), EEUU 4,2M (+11,2 %).

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176996&menu=ultiDatos&idp=1254735576863

[6] **Banco de España.**

Estimación de que el 60 % de los destinos turísticos españoles presenta dificultades de acceso a la vivienda; impacto de viviendas turísticas en reducción del 10-20 % de oferta residencial.

<https://www.bde.es/>

[7] **Mesa del Turismo de España.**

Balance 2025 (diciembre 2025): España a las puertas de los 100 millones de llegadas internacionales, superávit de más de 70.000 millones de euros en Balanza de Pagos, contribución directa del turismo al PIB del 13,2 % (indirecta 8 % adicional). Previsión PIB turístico 2025: +3,6 %. Solo 6 comunidades autónomas concentran el 90 % de los turistas (84,6 millones), las 11 restantes se reparten 9,2 millones.

Web oficial Balance 2025 Previsiones PIB turístico

A.3. Turismo global: organismos internacionales

[8] **Organización Mundial del Turismo (OMT/UNWTO).**

Tourism Barometer 2025: 1.520 millones de turistas internacionales (+4 % vs 2024), 1,9 billones de dólares en ingresos (+5 %), 2,2 billones en exportaciones turísticas totales. UE 793 millones (+4 %, +6 % vs 2019). Proyección 2026: +3-4 %.

<https://www.unwto.org/tourism-data/unwto-tourism-dashboard>

[9] **World Travel & Tourism Council (WTTC).**

Contribución económica del sector: 11,7 billones de dólares (10,3 % PIB global), 371 millones de empleos. Informe “Future of the Travel & Tourism Workforce” (septiembre 2025): proyección 91 millones de nuevos empleos, déficit de 43 millones de trabajadores para 2035 (16 % por debajo de necesidades), hostelería -8,6M (18 % déficit), UE -6,4M.

<https://wttc.org/news/wttc-report-shows-travel-and-tourism-set-to-support-91mn-new-jobs>

- [10] **World Economic Forum (WEF).**

Principios para un Turismo Transformador, lanzados en noviembre de 2025 en Riad. Proyección: 30.000 millones de viajes y 16 billones de dólares en PIB turístico global para 2034.

<https://www.weforum.org/>

A.4. Inteligencia artificial y turismo

- [11] **Simon-Kucher & Partners.** "Five Global Travel Trends 2026" (diciembre 2025):

42 % de viajeros usó IA para planificación de itinerarios en 2025. Adopción por región: China 81 %, Arabia Saudí 76 %, India 71 %, EAU 64 %, Francia 24 %. Datos generacionales: 60 % de Gen Z y millennials realizó 2+ viajes de 5+ noches, 2/3 planea aumentar presupuesto 2026.

<https://www.simon-kucher.com/en/insights/ai-tools-wellness-retreats-five-global-travel->

- [12] **TakeUp AI.** "The Rise of AI-Planned Travel in 2026" (enero 2026):

encuesta a 300 viajeros estadounidenses. 94 % confía en recomendaciones de IA tanto como en fuentes tradicionales. 78 % ha reservado basándose principalmente en recomendaciones de IA. 90 % conoce que la IA puede ayudar a planificar viajes.

<https://takeup.ai/new-research-shows-how-ai-is-changing-travel-planning-in-2026/>

- [13] **Research and Markets.** "Artificial Intelligence (AI) in Travel Market Report 2026":

mercado de IA en turismo de 165.930 millones de dólares (2025) a 710.570 millones (2030), CAGR 33,7 %.

<https://www.researchandmarkets.com/reports/6035331/artificial-intelligence-ai-in-travel-market>

- [14] **PwC.** "Emerging Trends in Real Estate – Hospitality Outlook 2026":

la optimización para IA reemplaza al SEO tradicional como estrategia de visibilidad; transición en fases preliminares. 57 % de adultos estadounidenses interactúa con IA al menos varias veces por semana (Pew Research Center, abril 2025).

<https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/asset-wealth-management/real-estate/emerging-trends-in-real-estate-pwc-uli/property-type-outlook/hospitality.html>

A.5. Comportamiento del turista y tendencias de demanda

- [15] **Booking.com.** "The Era of You" – Predicciones de viaje 2026:

74 % de viajeros quiere que su itinerario refleje su identidad personal. Informes de sostenibilidad: 75-80 % quiere viajar más sostenible (tres informes consecutivos), 1/3 duda de

- autenticidad de declaraciones de sostenibilidad, 67 % quiere certificaciones unificadas.
<https://www.booking.com/>
- [16] **Expedia.** "Unpack Report" Trends 2025:
58 % de viajeros prioriza flexibilidad de cambio/cancelación sobre precio más bajo.
<https://www.expedia.com/>
- [17] **Accor / Globetrender.** Informe de tendencias viaje 2026 "Vibe Menu":
84,5 % de viajeros busca conexiones más profundas y directas con otros; 59 % asocia bienestar con convivialidad compartida. Encuesta Dynata a 4.300 viajeros en 9 países. Modelo "Human + AI Hospitality".
<https://press.accor.com/all-accor-travel-trends-eng?lang=eng>
- [18] **Hotelbeds.** Informe 2024:
81 % de viajeros considera la gastronomía local el atractivo más relevante.
<https://www.hotelbeds.com/>
- [19] **Arival.**
Dato sobre experiencias por viaje: 4,7 experiencias/viaje en 2024 vs. 2,7 en 2019.
<https://www.arival.travel/>
- [20] **Statista.**
Turismo experiencial valorado entre 1,1 y 1,3 billones de dólares. 83 % de viajeros considera la sostenibilidad importante (2025). <https://www.statista.com/>
-

A.6. Mercados de turismo sostenible y regenerativo

- [21] **Precedence Research.** Mercado de turismo sostenible:
3,56 billones de dólares (2025) a 11,39 billones (2034), CAGR 11,39 %.
<https://www.precedenceresearch.com/>
- [22] **Proyección turismo regenerativo.**
Mercado de 8.200 millones de dólares (2024) a 29.000 millones para 2033.
Fuente: informes sectoriales compilados (múltiples fuentes).
- [23] **Mercado turismo culinario.**
130.080 millones de dólares (2025) a 249.460 millones (2035).
Fuente: Smart Guide / datos sectoriales. <https://blog.smart-guide.org/en/tourism-trends-2026-ai-agents-pop-up-tourism-personalization-sustainability>
-

A.7. Mercado chino

[24] **Datos de proyección.**

175 millones de viajes internacionales y 280.000 millones de dólares de gasto proyectados para 2026. 76 % planifica viaje con menos de 1 mes de antelación, 65 % con título universitario. Ecosistema digital: Xiaohongshu, Douyin, Ctrip, Alipay, WeChat Pay. Fuentes: COTRI (China Outbound Tourism Research Institute), informes sectoriales.
<https://www.cotri.com/>

A.8. Mercado estadounidense

[25] **EEUU como mercado emisor.** Mayor mercado mundial por gasto:

158.700 millones de dólares (2023). España recibió 4,2 millones de turistas estadounidenses en 2025 (+11,2 % vs 2024, +20,7 % vs prepandemia).
Fuente: INE/Frontur, WTTC.

A.9. Empleo turístico y capital humano

[26] **WTTC.** Informe "Future of the Travel & Tourism Workforce" (2025):

proyección de 91 millones de nuevos empleos, déficit de 43 millones para 2035. Ver sección 3.
<https://wttc.org/news/wttc-report-shows-travel-and-tourism-set-to-support-91mn-new-jobs>

[27] **Tuomi et al. (2020).**

Estimación de que hasta el 70 % de las tareas en hostelería podrían ser automatizadas.
Fuente: ScienceDirect, citado en Navigating AI adoption in hospitality.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431925001100>

[28] **Springer / AI & Society.** Investigación empírica sobre IA y empleo en hoteles de Porto (Portugal):

la IA tiene impacto positivo en empleo en roles que requieren inteligencia emocional. Muestra de 60 hoteles, 1.560 observaciones.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s00146-025-02756-2>

[29] **Junta de Andalucía.** Datos de empleo turístico:

482.000 media anual, 531.000 pico T3, temporalidad reducida del 41 % al 20 % (2019-2025), turismo generó 43 % del empleo creado en Andalucía en 2025.
<https://www.juntadeandalucia.es/organismos/turismoyandaluciaexterior/>

A.10. Vivienda turística y presión social

[30] **Málaga – datos de VUT.**

De 846 VUT registradas en 2016 a 12.839 en 2025 (+1.418 %). Plaza de La Merced: 68,9 % viviendas dedicadas al turismo. Alquiler: 15,1 €/m² (+11,4 % interanual). Protestas: 15.000-30.000 personas el 29 de junio de 2024.

https://www.eldiario.es/andalucia/malaga/turismo-expulsa-ciudad-miles-personas-reivindica_1_11488185.html

https://www.eldiario.es/andalucia/malaga/alcalde-malaga-anuncia-moratoria-pisos-turisticos_1_12169846.html

[31] **Ayuntamiento de Málaga.** Informe técnico (finales 2024):

la ciudad experimenta “niveles de saturación turística sin precedentes”, zonas que superan su capacidad de carga. <https://www.xataka.com/magnet/malaga-se-arriesga-a-ser-victima-su-propio-exito-turistico-asi-que-su-ayuntamiento-avisa>

[32] **Junta de Andalucía.**

Cancelación de 13.037 viviendas turísticas del Registro de Turismo. Datos de regulación VUT por provincias. <https://www.andaluciainformacion.es/articulo/andalucia/medidas-control-regulacion-junta-cancelan-mas-13000-viviendas-uso-turistico/202602081107023209458.html>

[33] **Impacto de VUT en alquiler.**

Estudio que concluye que el alquiler sube un 33 % cuando los pisos turísticos alcanzan el 10 % del parque residencial (ciudades como Málaga y Sevilla).

Fuente: citado en prensa (elDiario.es).

A.11. Marco normativo de Andalucía

[34] **Proyecto de Ley de Turismo Sostenible de Andalucía.**

Aprobado por el Consejo de Gobierno el 2 de diciembre de 2025 y remitido al Parlamento. Observatorio para la Sostenibilidad Turística Local, sistema Andalucía Nexus, sanciones hasta 600.000 €, Consejos de Turismo Sostenible.

<https://www.juntadeandalucia.es/organismos/consejo/sesion/detalle/629545.html>

[35] **Decreto 31/2024**, de 29 de enero, de regulación de viviendas de uso turístico en Andalucía.

<https://www.juntadeandalucia.es/boja/2024/24/50>

[36] **Decreto-ley 1/2025**, de 24 de febrero, de medidas urgentes en materia de vivienda.

<https://www.osborneclarke.com/es/insights/novedades-legislativas-en-materia-de-turismo->

[37] **Plan META 2027** – Plan General del Turismo Sostenible de Andalucía (versión ejecutiva).

https://planmeta2027.turismoandaluz.com/pdf/plan_meta2027_ejecutivo.pdf

A.12. Crisis hídrica y cambio climático

- [38] **CEDEX – Centro de Estudios Hidrográficos (enero 2026).**

Proyecciones para las Cuencas Mediterráneas Andaluzas en horizonte 2045:

descensos medios de precipitación del 13-17 % (escenarios SSP245 y SSP585), reducción de escorrentía del 22-26 % (mínimos del 63 %), aumento de evapotranspiración del 8-9 %.

https://www.elespanol.com/malaga/20260127/peores-previsiones-sequia-falta-agua-andalucia-1003744091551_0.html

- [39] **AEOPAS.**

Informe de sequía 2024-2025:

Cuencas Mediterráneas Andaluzas al 52,8 % de capacidad. Andalucía lleva seis años de sequía. Provincia de Almería al 8 % de reservas.

<https://www.aeopas.org/wp-content/uploads/2025/04/2o-Informe-de-sequia-2024-2025.pdf>

- [40] **iAguá.** Análisis de la sequía en Andalucía:

517,8 millones de euros de inversión de la Junta en medidas hídricas. Estrategia "Sequía Plus".

<https://www.iagua.es/noticias/redaccion-iagua/sequia-andalucia-haciendo-frente-crisis-h>

- [41] **Nexotur.** Análisis del agua como recurso crítico para el turismo:

competencia agua entre turismo y agricultura intensiva en regiones mediterráneas.

<https://nexotur.com/turismo-y-consumo-de-agua-recurso-critico-competencia-sectorial-y->

- [42] **PLAnd SEQUÍA Andalucía.**

Plataforma de la Junta de Andalucía para seguimiento de la sequía y sus impactos sectoriales.

<https://plandsequia.aac.es/>

A.13. Protestas y tensión social en España

- [43] **Canarias.**

Protestas de abril 2024: entre 20.000 y 50.000 personas.

Fuente: cobertura mediática amplia.

- [44] **Málaga.**

Manifestaciones de 29 de junio 2024, noviembre 2024 y marzo 2025.

<https://es.euronews.com/viajes/2024/07/07/malaga-para-vivir-no-para-sobrevivir-los-mala>

https://www.hosteltur.com/164348_malaga-y-cadiz-se-unen-a-las-protestas-contr-la-masi.html

[45] **Hosteltur.**

Masificación turística: medidas que plantean los destinos (Barcelona, Málaga, Cádiz, Baleares).

https://www.hosteltur.com/164193_masificacion-turistica-que-medidas-plantean-los-destin.html

A.14. Conectividad aérea

[46] **AENA / Junta de Andalucía.**

Datos de conectividad aérea Andalucía 2025: 19,6 millones de pasajeros (+6,3 %), 139.265 vuelos.

<https://www.juntadeandalucia.es/organismos/turismoyandaluciaexterior/>

A.15. Otras fuentes sectoriales

[47] **McKinsey.**

Estimación de que el 30 % de las horas de trabajo serán automatizables para 2030.

<https://www.mckinsey.com/>

[48] **Phocuswright.** "Travel Forward: Data, Insights and Trends for 2026":

análisis del viajero de lujo, adopción de IA, identidad digital, lealtad.

<https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Research-Updates/2026/Travel-Forward-Data-Insights-and-Trends-for-2026>

[49] **IMD Business School.** Future Readiness Indicator – Travel 2025:

análisis de personalización, adopción tecnológica, resiliencia financiera del sector.

<https://www.imd.org/future-readiness-indicator/home/travel-2025/>

[50] **Oficina C (Congreso de los Diputados de España).** Informe "La sequía en España":

análisis integral de la crisis hídrica, impacto en turismo, marco regulatorio europeo (DMA, Estrategia Europea de Resiliencia del Agua 2025).

<https://oficinac.es/es/es/informes-c/sequia-espana>

[51] **Proyecto SMARTFLOW.**

Detección de fugas en redes de distribución de agua en zonas turísticas de Andalucía (Costa del Sol, Roquetas de Mar) mediante IA.

<https://www.azcostadelsol.com/costa-del-sol/arranca-el-proyecto-smartflow-para-reducir->

Nota: Las URLs y datos reflejados corresponden al momento de consulta (febrero-marzo 2026). Los informes periódicos (OMT, WTTC, INE, IECA) se actualizan con frecuencia y deben consultarse en sus versiones más recientes para verificar la vigencia de los datos.

La crisis EEUU-Irán de marzo de 2026 como caso validador de la estrategia

B.1. Propósito de este anexo

Este anexo tiene un doble objetivo. En primer lugar, proporcionar un protocolo operativo que permita al sector turístico andaluz responder de forma estructurada y rápida ante crisis geopolíticas que afecten a los flujos turísticos globales. En segundo lugar, utilizar la crisis desencadenada por los ataques de Estados Unidos e Israel contra Irán a partir del 28 de febrero de 2026 como caso validador del análisis estratégico contenido en este documento, demostrando que los escenarios, vulnerabilidades y mecanismos de respuesta previstos se corresponden con la realidad.

B.2. El caso: la crisis EEUU-Irán de marzo de 2026

B.2.1. Los hechos

El 28 de febrero de 2026, Estados Unidos e Israel lanzaron una ofensiva aérea conjunta contra Irán (Operación "Furia Épica"), bombardeando objetivos militares y de infraestructura en múltiples ciudades iraníes. En respuesta, Irán lanzó misiles y drones contra Israel y bases militares estadounidenses en Bahréin, Kuwait, Qatar, Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudí, Jordania e Irak. Los ataques de represalia alcanzaron infraestructura civil en varios estados del Golfo, incluyendo aeropuertos y zonas residenciales en Dubái, Abu Dabi y Doha. El 2 de marzo, el conflicto se extendió a Líbano con la reactivación de hostilidades entre Israel y Hezbollah.

B.2.2. Impacto inmediato sobre el turismo global

La crisis produjo un impacto sobre el turismo internacional que puede calificarse de sistémico, no limitado a la zona del conflicto:

Cierre masivo de espacio aéreo. Los espacios aéreos de Irán, Irak, Israel, Líbano, Siria, Kuwait, Bahrein, Qatar y Emiratos Árabes Unidos fueron cerrados total o parcialmente. Esto no solo interrumpió los vuelos desde y hacia la zona de conflicto sino que cortó corredores aéreos estratégicos entre Europa, Asia y Oceanía.

Paralización de los hubs globales del Golfo. Dubái (DXB), Abu Dabi (AUH) y Doha (DOH) —tres de los hubs de conexión más importantes del mundo— suspendieron operaciones o las redujeron drásticamente. Miles de vuelos de conexión entre Europa, Asia, África y Oceanía que transitan por estos hubs quedaron cancelados, generando un efecto cascada global.

Cancelaciones masivas y viajeros atrapados. Más de 3.400 vuelos fueron cancelados y cerca de 19.000 sufrieron retrasos en los primeros días. Cientos de miles de viajeros quedaron atrapados en la región, obligando a gobiernos a activar operaciones de repatriación (España evacuó ciudadanos desde Omán mediante aviones del Ejército del Aire; Alemania activó planes de emergencia para aproximadamente 30.000 turistas alemanes).

Impacto económico estimado. Tourism Economics estimó que las llegadas de visitantes a Oriente Medio podrían reducirse entre un 11 % y un 27 % interanual en 2026, suponiendo entre 23 y 38 millones menos de visitantes internacionales y una pérdida de entre 29.000 y 48.000 millones de euros en gasto turístico.

Subida del petróleo y efecto inflacionista. El cierre oficioso del estrecho de Ormuz —por donde transita el 20 % del petróleo mundial— provocó una subida inmediata del precio del crudo, con impacto directo sobre el coste del combustible de aviación (que representa aproximadamente el 30 % de los costes operativos de las aerolíneas) y un efecto inflacionista en cascada sobre economías consumidoras como España.

Avalancha de cancelaciones de Semana Santa y verano. Las agencias de viajes registraron cancelaciones no solo para destinos del Golfo sino para cualquier itinerario que requiriera conexión en los hubs afectados, incluyendo destinos de Asia, Oceanía y África Oriental. El impacto sobre la campaña de Semana Santa y la planificación del verano era, en el momento de redacción de este anexo, todavía incierto pero potencialmente significativo.

B.2.3. Lo que este caso valida del documento

La crisis EEUU-Irán de marzo de 2026 valida, punto por punto, elementos centrales del análisis estratégico contenido en este documento:

Valida el vector geopolítico (Cap. 3). El documento identificó la "inestabilidad geopolítica y reconfiguración del orden mundial" como uno de los nueve vectores de cambio global, señalando específicamente el riesgo de que conflictos en Oriente Medio afectaran a rutas aéreas y flujos

turísticos. La crisis ha materializado exactamente este escenario.

Valida la vulnerabilidad de la dependencia de hubs del Golfo (Cap. 6). El documento señaló que la conectividad aérea de Andalucía hacia mercados asiáticos y del Golfo depende de hubs como Dubái, Doha y Abu Dabi. La paralización simultánea de los tres hubs ha demostrado que esta dependencia es una vulnerabilidad operativa real, no teórica.

Valida la necesidad de diversificación de mercados (Cap. 8 y 9). El documento argumentó que la concentración del 50 % del turismo internacional en tres mercados europeos y la dependencia de rutas a través del Golfo constituían vulnerabilidades que debían reducirse. La crisis ha demostrado que un evento geopolítico puede cerrar mercados y rutas de forma instantánea.

Valida el escenario adverso "Tormenta perfecta" (Cap. 12). El escenario adverso describía "inestabilidad en Oriente Medio que afecta a las rutas aéreas" y "subida del petróleo con efecto inflacionista". La crisis ha materializado estos elementos de forma casi literal, demostrando que el escenario adverso no era pesimista sino realista.

Valida los indicadores de alerta temprana (Cap. 13). El documento incluyó "indicadores geopolíticos" entre las alertas tempranas, señalando que "inestabilidad en Oriente Medio que afecte a rutas aéreas" debía activar protocolos de respuesta. La crisis confirma la pertinencia de estos indicadores.

Valida la desestacionalización y redistribución como amortiguadores. Un destino cuya actividad turística se concentra en verano y depende de mercados que conectan vía Golfo es más vulnerable a esta crisis que un destino con actividad distribuida en el tiempo y en los mercados. La estrategia de redistribución territorial y desestacionalización propuesta en el documento no es solo una mejora operativa: es un mecanismo de resiliencia ante exactamente este tipo de shocks.

B.3. Protocolo de respuesta ante crisis geopolíticas

B.3.1. Nivel 1: Detección y evaluación (primeras 24-48 horas)

Activación. Cualquier evento geopolítico que provoque el cierre de espacios aéreos, cancelaciones masivas de vuelos, alertas de viaje de gobiernos o subidas abruptas del precio del petróleo activa este protocolo.

Evaluación de impacto. La Consejería de Turismo, en coordinación con el Observatorio para la Sostenibilidad Turística Local, evalúa en las primeras 24 horas el impacto potencial sobre Andalucía en tres dimensiones: turistas ya presentes en la región afectada que tenían previsto viajar a Andalucía (pérdida inmediata); turistas con reservas futuras cuyo itinerario se ve afectado por cancelaciones de vuelos o rutas (pérdida a corto plazo); y efecto sobre la

percepción de seguridad y la inflación que pueda afectar a la demanda turística en general (impacto a medio plazo).

Comunicación interna. Información inmediata al sector turístico andaluz (patronales, cadenas hoteleras, asociaciones de VUT, agencias de viajes) sobre la situación, las vías de contacto y las medidas que se están adoptando.

B.3.2. Nivel 2: Respuesta operativa (primera semana)

Coordinación con turistas afectados. Si hay turistas en tránsito hacia Andalucía que han quedado atrapados en hubs afectados, coordinación con compañías aéreas y consulados para facilitar alternativas de viaje. Si hay turistas en Andalucía que no pueden regresar a sus países por el cierre de rutas, coordinación de extensiones de estancia y asistencia.

Comunicación al mercado. Mensaje proactivo a los mercados emisores: Andalucía es un destino seguro, accesible directamente desde Europa sin necesidad de transitar por la zona de conflicto, con vuelos directos desde los principales aeropuertos europeos. Este mensaje debe activarse en las primeras 48-72 horas, cuando los viajeros están buscando alternativas.

Oportunidad de captación. Los viajeros que cancelan destinos de Oriente Medio o Asia buscan alternativas. Andalucía puede posicionarse como destino sustitutivo para viajeros europeos que tenían previsto ir al Golfo o a Asia y necesitan redirigir sus vacaciones. Activación de campañas de oportunidad en mercados clave (Alemania, Francia, Reino Unido, nórdicos) con mensajes tipo: "El Mediterráneo que buscas, sin escalas en la zona de conflicto".

Monitorización de precios. El encarecimiento del petróleo impacta sobre el precio de los vuelos. Monitorización del efecto sobre las tarifas aéreas hacia Andalucía y coordinación con aerolíneas para minimizar la subida en rutas clave.

B.3.3. Nivel 3: Adaptación estratégica (primeras semanas a meses)

Revisión del programa de mercados emergentes. Evaluación del impacto de la crisis sobre las estrategias de captación de mercados que dependen de hubs del Golfo (China, India, Golfo Pérsico). Si los hubs están cerrados durante semanas, las rutas previstas para estos mercados deben replantearse: rutas alternativas vía Estambul, rutas directas (si existen), o aplazamiento temporal de las campañas de captación hasta que se restablezca la conectividad.

Refuerzo de la desestacionalización. Si la crisis afecta a la campaña de Semana Santa o verano, refuerzo de las campañas de otoño e invierno para compensar la pérdida potencial de ingresos en temporada alta.

Evaluación del impacto inflacionista. La subida del petróleo genera inflación que reduce el poder adquisitivo de los turistas y encarece los viajes. Monitorización del efecto sobre el gasto medio por turista y, si se detecta contracción, activación de medidas de cualificación de la oferta (experiencias de mayor valor añadido que justifiquen el gasto incluso con precios al alza).

Refuerzo de la conectividad directa europea. La crisis demuestra que la conectividad directa desde mercados europeos —sin depender de hubs del Golfo— es un activo estratégico de primer orden. Refuerzo de la negociación con aerolíneas europeas para ampliar frecuencias y rutas directas a Andalucía, utilizando como argumento la vulnerabilidad demostrada de las conexiones vía Golfo.

B.3.4. Nivel 4: Aprendizaje y preparación (post-crisis)

Informe de lecciones aprendidas. Una vez estabilizada la situación, elaboración de un informe que documente el impacto real sobre el turismo andaluz, la eficacia de las medidas adoptadas y las mejoras necesarias en el protocolo.

Actualización de la evaluación de riesgos. Incorporación de la experiencia al análisis de escenarios y revisión de los indicadores de alerta temprana. Si la crisis ha revelado vulnerabilidades no previstas, actualización del DAFO y de las estrategias correspondientes.

Fortalecimiento de la resiliencia. La mejor respuesta a una crisis es la preparación previa. Las actuaciones permanentes que reducen la vulnerabilidad ante crisis geopolíticas son exactamente las que este documento propone: diversificación de mercados (no depender de una ruta o un hub), desestacionalización (no depender de una temporada), redistribución territorial (no depender de un destino), y conectividad directa europea (no depender de conexiones vía zonas inestables).

B.4. Conclusión: la estrategia como seguro ante lo imprevisto

La crisis EEUU-Irán de marzo de 2026 ocurrió mientras se redactaba este documento. No fue necesario modificar el análisis ni las estrategias: bastó con añadir este anexo que demuestra cómo un evento real se ajusta al marco analítico construido. Esto no es casualidad: es la consecuencia de una metodología que no intenta predecir eventos específicos sino identificar vulnerabilidades estructurales y construir resiliencia ante ellas.

Las cinco estrategias propuestas en este documento —visibilidad algorítmica, diversificación de mercados, redistribución territorial, gestión de la capacidad de carga, y capital humano— no fueron diseñadas para responder a la guerra en Irán. Fueron diseñadas para que Andalucía sea resiliente ante cualquier shock geopolítico, climático, económico o tecnológico. Que funcionen ante este caso concreto es la mejor prueba de que el enfoque es el correcto.

Un destino que depende de tres mercados europeos, de los hubs del Golfo, de la temporada de verano y de la franja costera es maximamente vulnerable a un evento como este. Un destino que ha diversificado sus mercados, multiplicado sus conexiones directas, distribuido su actividad en el tiempo y en el territorio, y formado a su capital humano para adaptarse a circunstancias

cambiantes absorbe el impacto y se recupera más rápido. Eso es exactamente lo que este documento propone construir.