



# Decálogo para afrontar los retos de los destinos españoles consolidados

Junio, 2025

junio de 2025



**Exceltur**

Alianza para  
la excelencia turística

Turismo  
que suma

## Contexto y Objetivos

- En los últimos años un número cada vez más amplio de territorios en España se enfrentan al reto de responder a su creciente atractivo como lugar para visitar y vivir. Una tendencia (a escala global) fruto de la combinación de un conjunto amplio de factores positivos, entre otros; una excelente dotación de infraestructuras de comunicación y sistemas de transporte, altos niveles de seguridad, gran riqueza cultural, destacado atractivo de las formas de vida y tradiciones de sus sistemas sociales, multiplicados por las políticas públicas e inversiones empresariales para su puesta en valor que se han desarrollado en los últimos años. Una realidad que, sin embargo, exige de forma creciente medidas de planificación y gestión sobre los distintos ámbitos que lo condicionan y promueven para mantenerlas y que sigan generando una aportación positiva a medio y largo plazo para sus sociedades locales.
- Uno de los hechos más relevantes de este atractivo es su dimensión turística. Su condición de lugares cada vez más deseados para viajar y disfrutar de sus recursos territoriales, culturales y sociales, que engarza con una sociedad ávida del disfrute de experiencias, en las que destacan los viajes, dentro de una creciente valoración del disfrute del ocio en sus preferencias de consumo. Una dimensión turística que tradicionalmente ha sido promovida a través de acciones y estrategias públicas de mera promoción, siguiendo el principio de cuanto más volumen de turistas mejor, por su gran capacidad de dinamización económica (de actividad y de empleo).
- En este contexto, la rápida recuperación de los flujos turísticos tras la pandemia ha generado un volumen de turistas (extranjeros y españoles) que, en algunos espacios de los destinos consolidados (los de mayor afluencia) y en determinados momentos del tiempo, ha comenzado a provocar un debate sobre las bondades del turismo y su balance sobre la calidad de vida de la sociedad que lo acoge. Una realidad que se combina con otras tendencias de carácter global (el crecimiento demográfico por la inmigración, los problemas de acceso a la vivienda, el descontrol por su conversión en alojamientos turísticos, el encarecimiento de los niveles de vida por la inflación, la superación de las infraestructuras vinculado a la presión humana o la banalización y pérdida de dinamismo del comercio de proximidad) que incrementa la complejidad del diagnóstico, la incidencia del turismo y, sobre todo, las respuestas colectivas para darles respuesta.



## Contexto y Objetivos

- Desde EXCELTUR no queremos ser ajenos a este debate que se produce en un entorno creciente de lugares en España, tanto en ciudades como en zonas de costa, especialmente en los archipiélagos, que suponen zonas donde el turismo representa una fuente consolidada de contribución económica. Una realidad que demanda un cambio de paradigma en la manera en la que hemos venido entendiendo y midiendo el éxito turístico (basado casi exclusivamente en “cuanto más volumen de turistas, mejor”), pero sobre todo en la forma de responder y hacer que el turismo se mantenga como una fuente de prosperidad en equilibrio con la preservación de la calidad de vida y los recursos territoriales de los destinos. Impulsar un turismo que suma para todos.
- Siguiendo con estos principios, en julio de 2024 hicimos público nuestro compromiso para trabajar en esta dirección a través de la presentación del Manifiesto “Por un turismo con propósito, responsable, inclusivo y regenerativo: El turismo que todos queremos”. Desde entonces, nos preocupa que, sin un diagnóstico preciso que permita identificar claramente cuáles son las causas subyacentes de los problemas y desafíos de diferente naturaleza que afectan a nuestros destinos y sus sociedades, muchos de ellos no atribuibles de forma preeminente a la actividad turística, algunos gestores públicos estén planteando “tratamientos de choque” desorientados y, en algún caso, discriminatorios, tan dirigidos a responder a una parte de la opinión pública como poco eficaces en la resolución de los mismos.
- En este contexto, y como desarrollo de los principios del manifiesto, desde EXCELTUR presentamos un decálogo de principios que rijan desde una visión rigurosa y constructiva la actuación de los responsables políticos en estos destinos consolidados. Un decálogo que parte de la necesidad que tienen los destinos de elegir un posicionamiento de futuro, de entender el turismo con un elemento esencial de la complejidad de su sistema territorial y económico, de modificar las métricas para su evaluación -más basadas en su contribución socioeconómica y de calidad de vida de sus sociedades locales-- y de implementar sistemas de planificación y gestión efectivos que primen las propuestas más interesantes en su modelo de prosperidad y convivencia de medio y largo plazo, previos al establecimiento de penalizaciones.
- Bajo estas evidencias, desde EXCELTUR sugerimos a los destinos consolidados iniciar esta senda y afrontar el reto desde una perspectiva de medio y largo plazo, siguiendo los principios y propuestas del Decálogo para afrontar los retos de los destinos españoles consolidados, por un turismo que suma.



# Decálogo para afrontar los retos de los destinos españoles consolidados

1

Invertir en conocimiento para dirigir y objetivar la demanda deseada y el posible exceso de turismo

2

Impulsar instrumentos de ordenación urbanística para orientar y equilibrar la oferta turística óptima con la calidad de vida del residente

3

Priorizar los sistemas de gestión profesional frente a las meras limitaciones al acceso

4

Incentivar la inversión en renovación de las instalaciones y los servicios turísticos y nuevas infraestructuras básicas

5

Luchar contra la prestación de servicios turísticos ilegales

6

Promover normas e instrumentos para garantizar el civismo

7

Impulsar nuevos polos y productos turísticos para redistribuir mejor la demanda territorial y temporalmente

8

Reforzar y reorientar la promoción turística para la atracción de los perfiles más interesantes

9

Construir una gobernanza participativa basada en la colaboración público privada y el mayor talento profesional

10

Consolidar una fiscalidad justa y finalista que evite nuevos tributos adicionales a los que ya paga el turista



# 1 Invertir en conocimiento para dirigir y objetivar la demanda deseada y el posible exceso de turismo

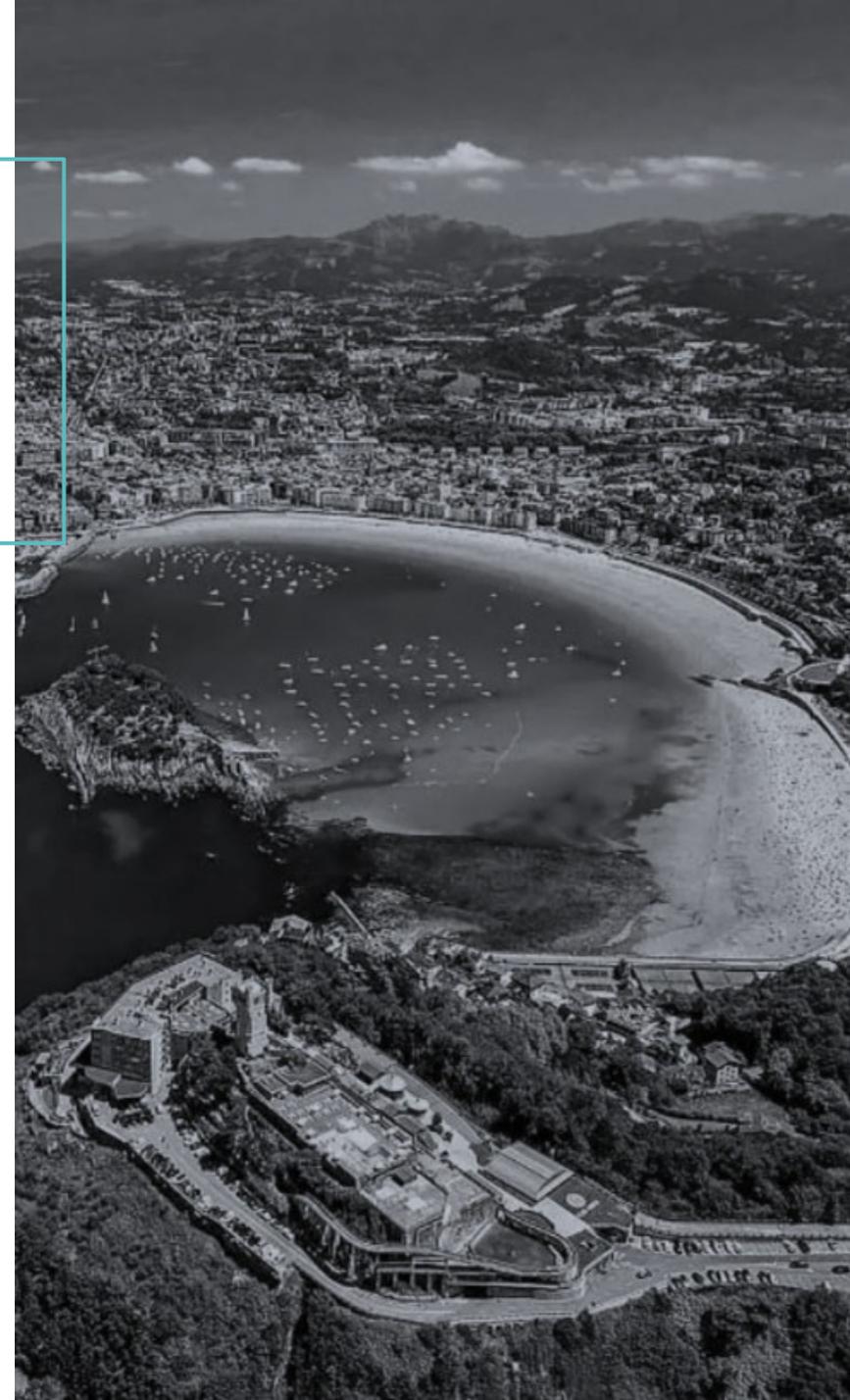
Invertir en sistemas de conocimiento al servicio de una gestión del destino basada en evidencias para objetivar la existencia de exceso de turismo en el destino y su área de influencia a través de datos, indicadores y estudios que analicen de forma rigurosa la capacidad de acogida del destino<sup>(1)</sup>. Instrumentos que sirvan para evaluar la verdadera incidencia de los flujos turísticos y sus distintas tipologías y perfiles en los elementos de cuestionamiento social (masificación de espacios públicos, servicios e infraestructuras, dificultad de acceso a la vivienda, encarecimiento del nivel de vida, congestión de tráfico...) y en la preservación de sus recursos ambientales, para diseñar estrategias y nuevos modelos de desarrollo y reposicionamiento turístico equilibrados, que se dirijan a la demanda más interesante que se pretende atraer.

(1) Se trata de estudiar de forma rigurosa la incidencia de la presión turística sobre elementos concretos de la sociedad como los sistemas de transporte, el acceso a la vivienda, la oferta comercial, la preservación de los valores culturales y conocer la percepción ciudadana al respecto, a la vez que sobre el sistema ambiental: ecosistemas, abastecimiento y saneamiento de agua, recogida y tratamiento de residuos, suministro energético y sus efectos sobre la emisión de partículas contaminantes y la calidad del aire, etc.



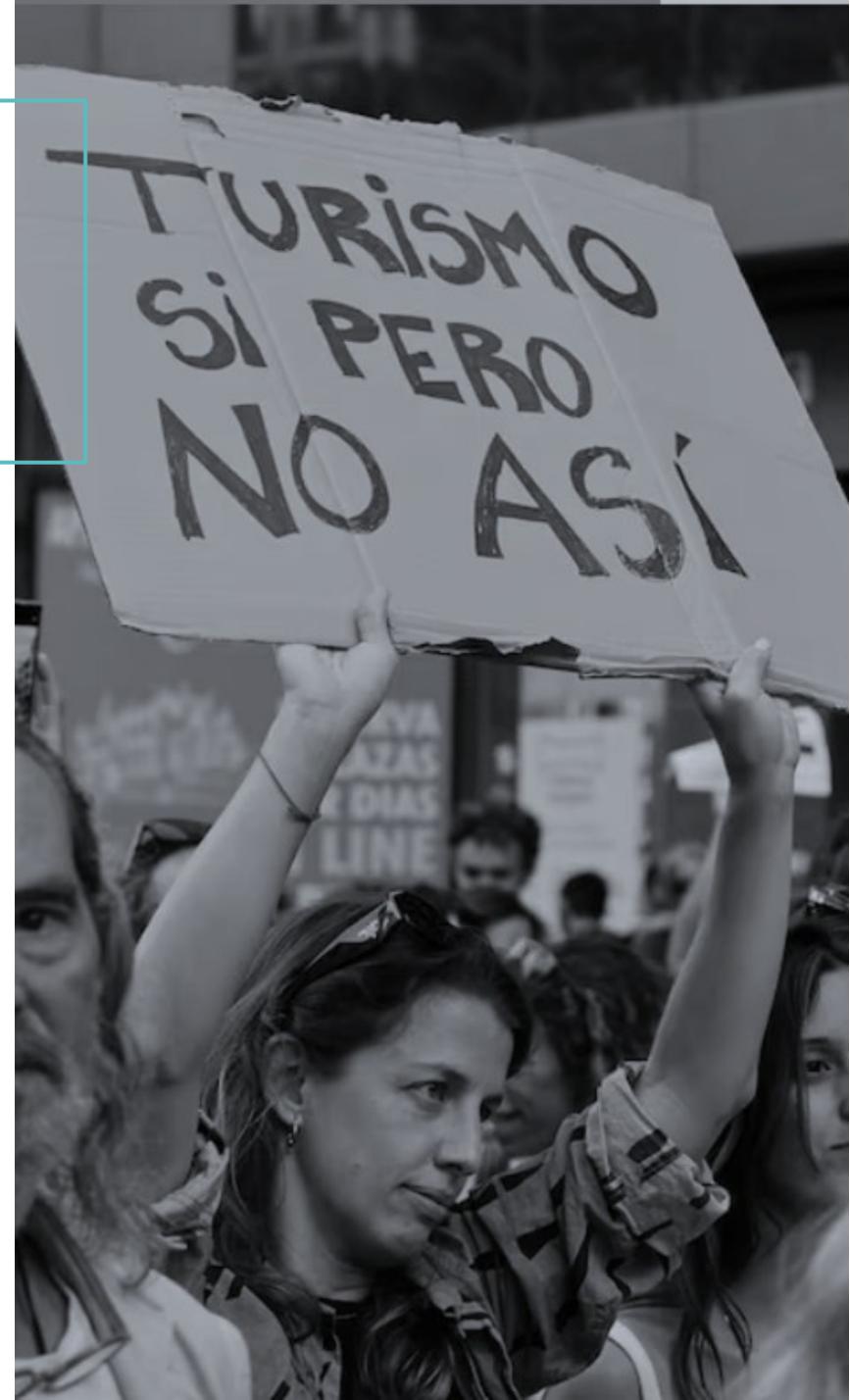
## 2 Impulsar instrumentos de ordenación urbanística para orientar y equilibrar la oferta turística óptima con la calidad de vida del residente

Impulsar y aplicar sistemas de planificación y ordenación urbanística que, con los instrumentos adecuados para garantizar su cumplimiento (modificación de los Planes Generales de Ordenación Urbana a través de normas urbanísticas especiales, Planes directores, licencias, regulaciones...), orienten la oferta turística deseada y, especialmente, establezcan los niveles objetivo de plazas alojativas -determinantes de la presión turística--, así como sus tipologías para generar la mayor contribución económica y el mayor y mejor empleo, de mayor aportación y equilibrio con la preservación de la vida local. Todo ello para evitar procesos de gentrificación en determinadas zonas de mayor intensidad turística por elementos desbordantes, como la conversión de viviendas en alojamientos turísticos.



### 3 Priorizar los sistemas de gestión profesional frente a las meras limitaciones al acceso

Priorizar la aplicación de sistemas profesionales y contrastados de gestión de los ámbitos de incidencia turística que provocan contestación ciudadana en los destinos, frente al establecimiento de limitaciones genéricas discriminatorias para los visitantes. Sistemas que deben ser aplicados a ámbitos como: la gestión del tráfico (con nuevas infraestructuras, sistemas de información y señalización, aparcamientos disuasorios, servicios de movilidad individual sostenible, transporte público...), el acceso a la vivienda (ordenación y limitación de la vivienda turística, generación de un parque de vivienda pública y de promoción privada de alquiler a precio asequible...) o la concentración humana en espacios y recursos naturales y culturales (con sistemas de gestión de flujos, límites de turistas en grupo con guías, cierres temporales preventivos, tasas de acceso a espacios y recursos culturales y naturales concretos, sistemas de reservas y tarificación dinámica o acceso regulado en función de la demanda...). Sistemas previos que se prioricen frente al establecimiento de limitaciones discriminatorias a los visitantes.



## 4 Incentivar la inversión en renovación de las instalaciones y los servicios turísticos y nuevas infraestructuras básicas

Fomentar incentivos a la inversión en rehabilitación y renovación de los servicios, las instalaciones, los establecimientos y los equipamientos turísticos existentes (alojativas, de restauración, comercio, ocio, transporte, infraestructuras y espacios públicos), y la reducción de trámites y simplificación de procedimientos administrativos para hacerlo posible. Todo ello con el objetivo de revertir procesos de posible degradación del destino y promover el reposicionamiento de la oferta existente con criterios de mejora del valor añadido y eficiencia ambiental, frente a la generación de nueva oferta que, además de agravar posibles situaciones de saturación, no se encuentre alineada con la experiencia turística que demandan los perfiles más interesantes a atraer.



## 5

### Luchar contra la prestación de servicios turísticos ilegales

Luchar contra la prestación de todo tipo de servicios ilegales que facilitan la masificación, especialmente en el caso de la comercialización de viviendas y demás estancias alojativas sin las licencias correspondientes, además de deteriorar la calidad de la oferta y promover resultados indeseables en elementos prioritarios: condiciones laborales precarias, impago de impuestos, incumplimiento de normativas de coberturas de riesgos, sistemas de información de los cuerpos del Estado para la seguridad de los destinos, estándares de calidad, huella ambiental... promoviendo la inspección efectiva con la dotación de recursos necesarios para ello y el endurecimiento de sanciones a los infractores.



## 6 Promover normas e instrumentos para garantizar el civismo

Promover y poner todos los medios para garantizar el civismo en el destino por parte de los visitantes, la preservación de los modos de vida local y el descanso de los residentes; a través de la redacción y aplicación de ordenanzas municipales sobre uso de los espacios públicos, ruido en instalaciones turísticas, consumo de bebidas alcohólicas en las calles, horario de terrazas y cierre de bares, restaurantes discotecas y salas de fiesta... y en cuya aplicación se implique a los proveedores de servicios turísticos.



## 7 Impulsar nuevos polos y productos turísticos para redistribuir mejor la demanda territorial y temporalmente

Impulsar la diversificación espacial y temporal de la oferta turística a través de nuevos polos y rutas de atractivo turístico fuera de los espacios de mayor concentración humana (centros históricos, frentes marítimos, parques, playas, y demás espacios de concentración humana). Con este objetivo, invertir y promover acciones y productos turísticos (congresos, reuniones, eventos culturales, deportivos...) que permitan la atracción de turistas en momentos de menor afluencia, que coadyuve a dotar de mayor estabilidad a la generación de empleo, y generando y poniendo en valor nuevos recursos de centralidad turística en otros territorios/barrios del destino, invirtiendo en señalética para trazar corredores turísticos alternativos, llegando a acuerdos con destinos/recursos turísticos de su hinterland de influencia...



## 8 Reforzar y reorientar la promoción turística para la atracción de los perfiles más interesantes

Reorientar y reforzar (que no reducir) con mayor capacidad de impacto las estrategias de marketing y promoción turística hacia la atracción de los perfiles de turistas más interesantes por su contribución económica y su alineamiento con los valores de respecto a los recursos y la sociedad de los destinos y las iniciativas de mejora de la puesta en valor del turismo frente a la sociedad. Todo ello para alimentar el posicionamiento de modelo turístico deseado.



## 9

### **Construir una gobernanza participativa basada en la colaboración público privada y el mayor talento profesional**

Fomentar una gobernanza participativa a través de órganos de cogestión público-privada, bajo fórmulas jurídicas ágiles y flexibles que permitan la involucración activa de todos los agentes del destino (incluyendo representantes de la sociedad civil), la incorporación del mejor talento profesional, y la generación de los recursos necesarios al servicio de una gestión del destino con una visión transversal, consensuada y de medio y largo plazo, que persiga el posicionamiento de modelo turístico deseado, a la vez que favorezca su engarce con los objetivos de la sociedad local.



## 10 Consolidar una fiscalidad justa y finalista que evite nuevos tributos adicionales a los que ya paga el turista

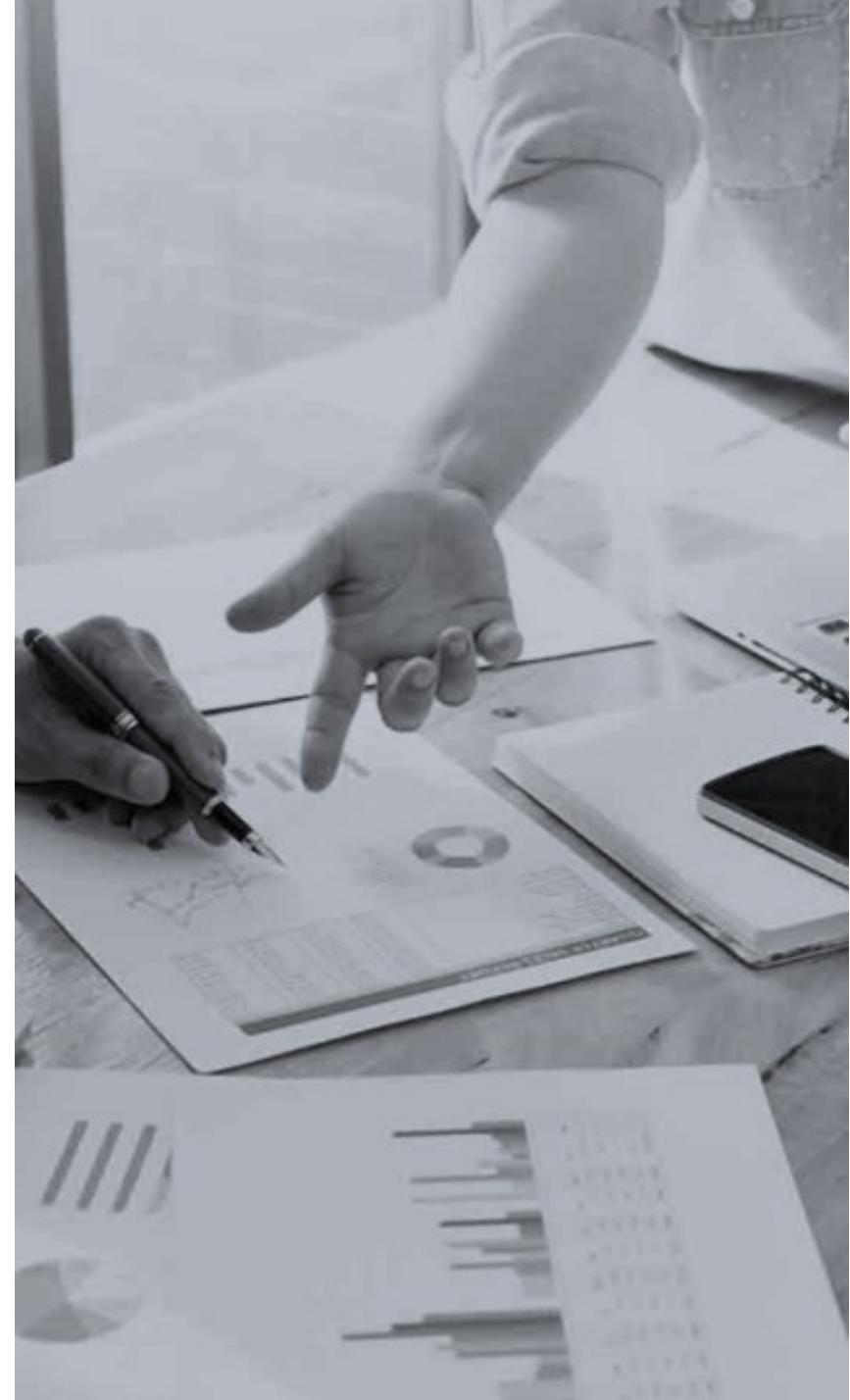
Consolidar una fiscalidad turística justa y finalista que evite la implantación de nuevos tributos (impuestos o tasas) adicionales a los impuestos que ya paga el turista.

Si se cargasen nuevos tributos sobre actividades turísticas, es imprescindible que:

- a. Se eviten impuestos generalistas sobre las pernoctaciones u otros hechos imponible relacionados con la afluencia y se opte por tasas que vayan a mejorar la gestión, calidad de los servicios y mantenimiento de elementos turísticos: espacios naturales (parques, playas...), recursos culturales y patrimoniales, infraestructuras dotacionales...
- b. La recaudación resultante sea siempre finalista para su inversión en la mejora de la competitividad turística del destino (en recursos turísticos, señalización o mobiliario urbano, regeneración de espacios públicos y/o mejora de infraestructuras de transporte, la gestión de flujos turísticos), con la participación paritaria de los empresarios turísticos en los órganos decisorios de los ámbitos y proyecto a financiar.



- c. **Se evite el uso de la recaudación para compensar la falta de financiación endémica de las AA.PP. locales** sobre otros servicios públicos, que no tienen que ver con el turismo y que, en el caso de que éste fuera el motivo, se valore previamente la creación de la figura del municipio turístico a la que se le transfiera recursos de los ingresos ya generados por el turismo en otras figuras tributarias (IVA, IRPF de los trabajadores, Impuesto de Sociedades de las empresas, Impuesto de Bienes Inmuebles...).
- d. **Se distribuya la carga solidaria y equitativamente entre el conjunto de subsectores que se benefician del turismo** (no solo al alojamiento, sino a comercios, bares restaurantes, discotecas, medios de transporte, empresas de ocio).
- e. En el caso del alojamiento **se garantice su pago por parte del alquiler de viviendas turísticas.**
- f. Su diseño e implantación **sea discutido y acordado con antelación a su implantación con los agentes y empresas sujetas a su recaudación.**



# Decálogo para afrontar los retos de los destinos españoles consolidados

Junio, 2025

Puedes encontrarnos en

[www.exceltur.org](http://www.exceltur.org) <https://turismoquesuma.es>

[www.linkedin.com/company/exceltur](https://www.linkedin.com/company/exceltur)

<https://www.youtube.com/c/exceltur>



## Exceltur

Alianza para  
la excelencia turística

junio de 2025

Turismo  
que suma

C/ Antonio Maura, 16 – 28014 Madrid