



La INDUSTRIA
de la *felicidad*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Debates:

10 APRENDIZAJES SOBRE LA INDUSTRIA DE LA FELICIDAD	04
LA FELICIDAD COMO DESTINO: UNA CHARLA SOBRE TURISMO Y BIENESTAR	08
Marian Rojas, Isabel Estapé, <i>Moderador:</i> Màrius Carol	
COMPETITIVIDAD Y FUTURO DEL TURISMO ESPAÑOL: CLAVES PARA SEGUIR LIDERANDO	16
Jordi Gual, Pablo Hernández de Cos, <i>Moderadora:</i> Carmen Martínez Castro	
TURISMO COMO MOTOR DE DESARROLLO: DESAFÍOS PARA EL FUTURO DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS	24
Juanma Moreno Bonilla, Emiliano García-Page, <i>Moderadora:</i> Pilar García de la Granja	
FORMACIÓN COMO PILAR ESTRATÉGICO EN UN MERCADO LABORAL CAMBIANTE	32
Antonio Huertas, Federico Linares, <i>Moderadora:</i> Yolanda Gómez	
LUJO EMOCIONAL Y EFICIENCIA OPERATIVA: EL NUEVO EQUILIBRIO HOTELERO	40
Abel Matutes, Gonzalo Aguilar, <i>Moderador:</i> Manuel Molina	
TURISMO Y SALUD, EL BINOMIO DEL BIENESTAR GLOBAL	48
Ana Pastor, Juan Abarca, <i>Moderador:</i> Juan Fornieles	



10 APRENDIZAJES

SOBRE LA INDUSTRIA DE LA FELICIDAD



1. EL TURISMO, MOTOR ECONÓMICO Y EMOCIONAL

El sector turístico español no solo impulsa el PIB y el empleo, sino que actúa como catalizador del bienestar colectivo. Viajar genera felicidad, aprendizaje y vínculos, convirtiéndose en un pilar de equilibrio personal y social.

2. DE INDUSTRIA ECONÓMICA A INDUSTRIA DE LA FELICIDAD

Los debates coincidieron en reivindicar el turismo como una “industria de personas para personas”, capaz de generar prosperidad, cohesión y orgullo de pertenencia. Su verdadero valor radica en su dimensión cultural, emocional y social.

3. FORMACIÓN Y TALENTO, CLAVES DEL FUTURO TURÍSTICO

La sostenibilidad del liderazgo turístico español depende de un sistema formativo ágil y conectado con la empresa. Dignificar la FP, incentivar su versión dual, invertir en educación y fomentar el humanismo empresarial son pilares para asegurar el talento del mañana.

4. INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA Y EMOCIÓN: EL NUEVO EQUILIBRIO

La inteligencia artificial y la digitalización redefinen la competitividad del sector, pero el valor diferencial seguirá estando en las personas. El futuro del turismo se apoyará en la combinación armónica entre eficiencia tecnológica y lujo emocional.

5. SOSTENIBILIDAD COMO PROPÓSITO COMPARTIDO

El crecimiento turístico debe equilibrar rentabilidad y responsabilidad. La sostenibilidad ambiental, social y cultural emerge como una condición ineludible para garantizar destinos habitables, auténticos y duraderos.

6. COOPERACIÓN TERRITORIAL Y ESTRATEGIA DE ESTADO

Los líderes autonómicos y empresariales coincidieron en la necesidad de una estrategia nacional para el turismo, estable y transversal, que coordine esfuerzos entre comunidades y garantice un desarrollo equilibrado y competitivo.

7. CULTURA, PROPÓSITO Y BIENESTAR COMO FUENTES DE FELICIDAD

La felicidad no se mide en cifras, sino en sentido y conexión. Cultura, propósito vital, vínculos afectivos y trabajo son los pilares del bienestar, donde el turismo actúa como puente entre el crecimiento económico y el equilibrio emocional.

8. EL LUJO EVOLUCIONA: DE LO MATERIAL A LO EMOCIONAL

El nuevo viajero busca autenticidad, identidad y experiencias con alma. El lujo contemporáneo se define por la personalización, la conexión con el destino y la emoción de sentirse parte de algo único.

9. EUROPA, ESPAÑA Y EL TURISMO COMO FUERZA ESTRATÉGICA

En un contexto global incierto, el turismo consolida la posición de España como referente internacional. Reforzar la productividad, la innovación y la integración europea son claves para mantener el liderazgo global del sector.

10. LA FELICIDAD COMO DESTINO COLECTIVO

La “industria de la felicidad” es, en última instancia, un proyecto de país. Entrelaza economía, cultura, formación y ética empresarial para construir un modelo turístico sostenible, humano y próspero, donde viajar es también una forma de crecer como sociedad.

AMANCIO LÓPEZ
Presidente de Grupo Hotusa



31 ENERO 2025

LA FELICIDAD COMO DESTINO: UNA CHARLA SOBRE TURISMO Y BIENESTAR

Marian Rojas

Psiquiatra, escritora y conferenciante

Isabel Estapé

Economista y notaria

Moderador

Màrius Carol

Periodista y escritor

“

Marian Rojas e Isabel Estapé
nos invitan a reflexionar sobre
el turismo como motor del
bienestar y la felicidad



En esta mesa se invitó a todos los asistentes a explorar cómo viajar puede convertirse en una fuente de felicidad y desarrollo personal.

El debate exploró la relación entre turismo, bienestar y felicidad, destacando su doble papel como motor económico y emocional de la sociedad. Se subrayó que viajar se ha convertido en una necesidad estructural más que en un lujo, pues permite aprender, desconectar y reforzar los vínculos personales.

Se reivindicó el amor, el trabajo y el propósito vital como los pilares de una felicidad auténtica y duradera, junto a la cultura, la curiosidad y los viajes, que nutren el equilibrio emocional y la plenitud personal.

En definitiva, el encuentro reivindicó el turismo como una industria de personas para personas, capaz de generar prosperidad económica y bienestar emocional a través de experiencias con sentido.

LOS PUNTOS CLAVE DEL DEBATE

- 01 El turismo, motor emocional y económico del bienestar**
Se destacó que la felicidad y el bienestar social se consolidan en gran parte con **las vacaciones y el acceso al turismo**, convertido hoy en una **necesidad estructural** más que en un lujo.
- 02 Viajar: fuente de cultura, autoconocimiento y equilibrio mental.**
La industria turística como “industria de personas para personas”
El acto de viajar fue descrito como un **ejercicio de aprendizaje, desconexión y expansión personal** que contribuye directamente al bienestar emocional. Se subrayó su papel esencial no solo por su peso en el PIB, sino por su capacidad de **generar empleo, vínculos y experiencias** que impactan positivamente en la sociedad.
- 03 Felicidad intermitente, no permanente**
Se insistió en que el ser humano no está biológicamente diseñado para ser feliz de forma constante; **la felicidad llega en “píldoras”** o momentos que deben aprenderse a reconocer y valorar. El **equilibrio entre dopamina** (placer, impulso) **y serotonina** (calma, plenitud) es esencial para mantener una vida equilibrada y **evitar la dependencia del placer** instantáneo.
- 04 El reto contemporáneo: tolerar el dolor y gestionar la dopamina digital**
La sociedad actual tiende a evitar cualquier forma de malestar, lo que genera una **“intolerancia al dolor”** potenciada por el consumo rápido de estímulos (pantallas, redes, recompensas inmediatas). El **exceso de estímulos digitales** y recompensas instantáneas está debilitando la tolerancia al malestar. Se defendió la importancia de “educar en la demora” y **recuperar la capacidad de espera y esfuerzo**.

- 05 Propósito vital y sentido: fundamentos de la felicidad duradera**
Encontrar un propósito y un sentido en la vida se definió como el verdadero **antídoto frente al vacío emocional**, más allá del placer o la evasión. La verdadera felicidad está en tener propósito, amor, trabajo y cultura: **cuatro pilares que se refuerzan entre sí**.
- 06 Amor y trabajo, los dos pilares de la felicidad auténtica**
Las dos fuentes más sólidas de bienestar son **el amor**, en todas sus formas, y **el trabajo vocacional**. Ambas requieren **constancia, pausa y compromiso**, lo opuesto a la inmediatez digital.
- 07 Recuperar la empatía y la solidaridad**
La felicidad no puede desligarse de la sensibilidad hacia los demás. Ser capaz de **conectar con el sufrimiento ajeno, practicar la generosidad y cuidar los vínculos** son formas profundas de equilibrio personal.
- 08 Cultura, aprendizaje y viajes: fuentes de plenitud**
Leer, estudiar, viajar y mantenerse intelectualmente activo fueron señalados como **pilares de una vida rica y estimulante**. La cultura en su sentido más amplio se presentó como uno de **los mayores generadores de bienestar** sostenible.
- 09 El recuerdo y la preparación del viaje como parte del placer**
Se destacó que la felicidad del viaje comienza en la anticipación y perdura en la memoria, convirtiéndose en una fuente de satisfacción incluso superior al propio desplazamiento.
- 10 La felicidad como actitud consciente y cotidiana**
El cierre del debate invitó a entender **la felicidad como un ejercicio diario de gratitud, conexión y propósito**. No se trata de alcanzarla como meta, sino de construirla a través de **pequeños gestos, vínculos reales y sentido vital**.



ISABEL ESTAPÉ
ECONOMISTA Y NOTARIA

“

El turismo es una industria de personas para personas, y eso la hace única: una economía y emoción.

“

Viajar te da un pozo de inteligencia que no te lo da ninguna otra cosa; te enseña a mirar el mundo de otra manera.

“

Debemos cuidar el turismo no solo por su fortaleza económica, sino por su papel esencial en el bienestar emocional de las personas.

“

Viajar es un síntoma de inteligencia y una forma de crecer; nos enseña a mirar el mundo con humildad y perspectiva.



MARIAN ROJAS ESTAPÉ
PSIQUIATRA, ESCRITORA
Y CONFERENCIANTE

“

El exceso de dopamina —placer inmediato— nos enferma; lo que nos salva es la oxitocina, el vínculo, el amor.

“

La felicidad no es evitar el dolor, sino saber gestionarlo cuando llega.

“

Hay una obsesión contemporánea con ser feliz que nos aleja de entender cómo funciona realmente el cerebro humano.

“

El propósito vital, aquello que da sentido a tu vida, es la verdadera fuente de bienestar y equilibrio.



28 FEBRERO 2025

COMPETITIVIDAD Y FUTURO DEL TURISMO ESPAÑOL: CLAVES PARA SEGUIR LIDERANDO

Jordi Gual

Economista y expresidente de CaixaBank

Pablo Hernández de Cos

Exgobernador del Banco de España

Moderadora

Carmen Martínez Castro

Periodista y ex secretaria
de Estado de Comunicación

“

Jordi Gual y Pablo Hernández
de Cos reflexionan acerca
de la importancia del turismo
para la economía europea
en el escenario actual



La conversación en este encuentro giró sobre los factores que han determinado el liderazgo del turismo español en los últimos años, un sector que se enfrenta a un momento crucial en un contexto de creciente incertidumbre económica. Con este telón de fondo se analizó la situación macroeconómica mundial.

LOS PUNTOS CLAVE DEL DEBATE

- 01 El turismo, motor esencial de la economía española**
El debate partió de una constatación: el turismo sigue siendo el **principal impulsor del crecimiento** en España. Su dinamismo sostiene buena parte de la economía nacional y ha permitido amortiguar los efectos de un contexto internacional incierto.
- 02 Resiliencia global ante un quinquenio de crisis**
Pese a los shocks sufridos (pandemia, guerra en Ucrania y tensiones geopolíticas) la economía mundial ha mostrado una **sorprendente capacidad de resistencia**, con un **crecimiento del 3%** en 2023 y un mercado laboral robusto.
- 03 Inflación contenida, pero aún vigilada**
La **inflación ha retrocedido** desde los máximos de 2022, acercándose a los objetivos de los bancos centrales. Sin embargo, persisten riesgos derivados de los **precios energéticos** y de los **desequilibrios estructurales**.
- 04 Mercado laboral fuerte y paradoja del empleo**
El **empleo global se mantiene en máximos**, incluso tras la subida de tipos. En España, la **inmigración ha sido clave** para sostener el crecimiento y aliviar la falta de **mano de obra**, aunque plantea **retos de integración y presión** en la vivienda.
- 05 Política económica de Trump: un cóctel de riesgos globales**
El **posible regreso de Trump** al poder genera preocupación: su agenda migratoria y comercial podría provocar “**shocks de oferta negativos**” (menos crecimiento y más inflación), aunque compensados parcialmente por desregulación y estímulos fiscales.
- 06 España crece más de lo esperado, pero sin hacer los deberes**
El país ha superado las **previsiones de crecimiento post-pandemia** gracias al turismo, la inmigración y el gasto público. Sin embargo, no se han aprovechado los años de bonanza para reducir el déficit ni abordar reformas estructurales.
- 07 El efecto colateral del éxito: vivienda y desigualdad**
El **auge turístico** y la presión demográfica han exacerbado la escasez de vivienda y la desigualdad patrimonial. Aunque **la renta se mantiene estable**, la riqueza se concentra en **generaciones mayores con propiedad inmobiliaria**.
- 08 El talón de Aquiles: baja productividad y salarios tensionados**
El bajo **crecimiento de la productividad** y la **subida salarial** por encima del 2% generan inquietud inflacionaria. Se advierte el riesgo de consolidar una economía de bajo valor añadido y empleo precario.
- 09 Europa ante el repliegue estadounidense: más política, menos dependencia**
La nueva orientación de EE. UU., más proteccionista y menos comprometida con la democracia liberal, obliga a Europa a **reforzar su soberanía política y militar**. Los expertos reclaman avanzar hacia una verdadera unión política y de defensa.
- 10 Más Europa como respuesta a la fragmentación global**
Los economistas coinciden en que la desglobalización exige una Europa más integrada. Eliminar las **trabas internas del mercado único**, equivalentes a un “**arancel oculto**” del **45 %** en manufacturas y del **100 % en servicios**, sería tan decisivo como cualquier reforma exterior.



PABLO HERNÁNDEZ DE COS
EXGOBERNADOR DEL BANCO
DE ESPAÑA

“

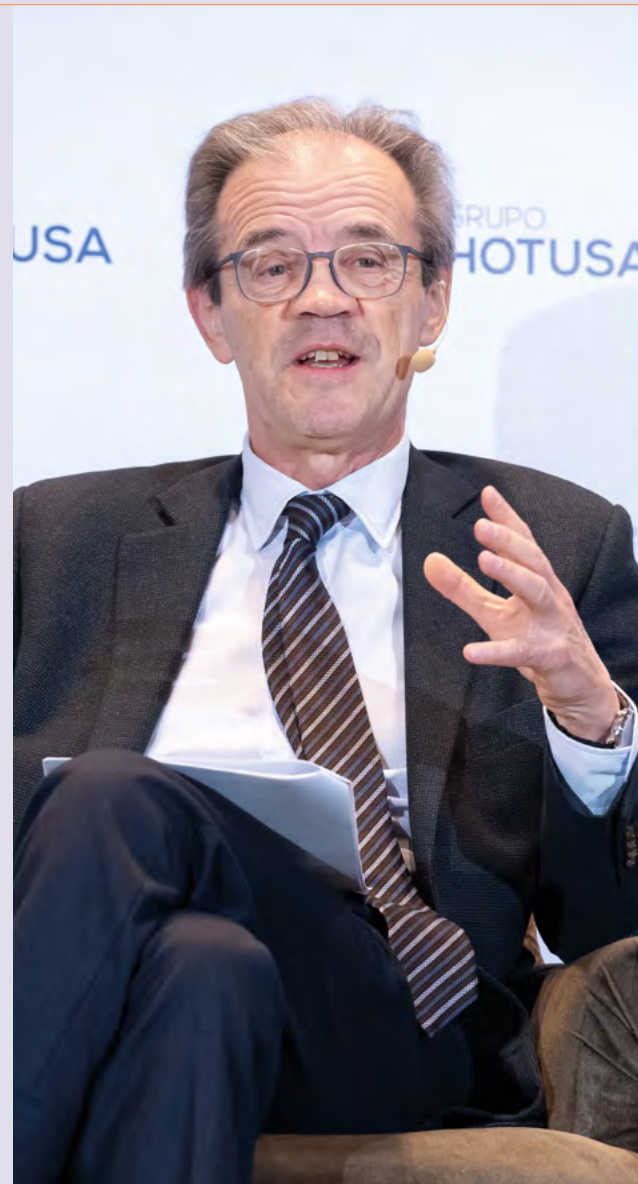
La economía española ha aumentado en los últimos años su dependencia de la economía internacional. La evolución macroeconómica de los últimos cinco años a nivel global tiene elementos positivos, como su resistencia a situaciones extraordinarias como la pandemia y la guerra de Ucrania.

“

El nivel de incertidumbre es muy alto. En particular, estamos pendientes de saber cómo se implementarán las políticas de la nueva administración de Estados Unidos y cómo afectarán a Europa.

“

Las soluciones a la economía europea pasan por más Europa. También por reformas estructurales profundas en los países de la UE. Se estima que las trabas internas al mercado único europeo son equivalentes a un arancel del 45% para el sector manufacturero y del 110% para el sector servicios. La respuesta a la fragmentación económica internacional debe pasar por más unión dentro de Europa.



JORDI GUAL
ECONOMISTA Y EXPRESIDENTE
DE CAIXABANK

“

Los economistas augurábamos que habría una desaceleración de la economía española, y nos ha sorprendido con tasas de crecimiento real en un contexto post covid en el cual subían los tipos de interés y había escasez de materias primas. Los factores que han permitido el crecimiento son el flujo de inmigración, el mantenimiento del gasto público a pesar de la inflación, y el crecimiento del sector turístico.

“

El principal riesgo que tenemos es que lo que suceda en EE.UU. nos impacte en términos de estabilidad financiera. Me temo que el repunte de los tipos de interés sea lo que esperen los mercados para llevar a cabo una corrección, que afectaría a la economía española.

“

La administración actual de EE.UU. ha renunciado al principio de la democracia liberal, base histórica de la economía norteamericana. Este puede ser el inicio de una autocracia, y Europa tiene que aprovechar esta oportunidad para construir un continente unido políticamente.



11 ABRIL 2025

TURISMO COMO MOTOR DE DESARROLLO: DESAFÍOS PARA EL FUTURO DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS

Juanma Moreno Bonilla

Presidente de la Junta de Andalucía

Emiliano García-Page

Presidente de la Junta de Comunidades
de Castilla-La Mancha

Moderadora

Pilar García de la Granja

Directora general adjunta de contenidos
de Grupo HENNEO

“

Juanma Moreno Bonilla y
Emiliano García-Page abogan por
la cooperación intergubernamental
para potenciar el turismo a nivel
autonómico y nacional



En la ponencia se abordó el papel del turismo como motor esencial del desarrollo económico y social en España, destacando su evolución de una actividad considerada menor a una verdadera “industria de la humanidad”. Se recordó cómo, desde los años noventa, el sector ha redefinido la identidad de destinos urbanos y rurales.

Los ponentes subrayaron la necesidad de una estrategia nacional y coordinada entre comunidades autónomas y Gobierno central que garantice la sostenibilidad ambiental y social del crecimiento turístico. También se insistió en apostar por un modelo de turismo más diversificado y con mayor valor añadido.

LOS PUNTOS CLAVE DEL DEBATE

- 01 El turismo como “industria de la felicidad”**
El **turismo** no debe verse como una industria menor, sino como una **industria de humanidad**, capaz de generar bienestar, cohesión social y orgullo de pertenencia. Además de ser un pilar esencial de la economía española que **contribuye de forma decisiva al PIB y al empleo**, consolidándose como segunda gran industria del país.
- 02 Transformación histórica y cultural**
Desde los años 90, el turismo ha pasado de centrarse en el sol y playa a **integrar cultura, patrimonio y experiencias**. Más allá del impacto económico, el sector tiene un efecto estructural sobre el territorio y las comunidades locales, **revitalizando municipios y creando oportunidades en zonas rurales**.
- 03 La sostenibilidad como eje estratégico**
Las instituciones deben **garantizar un turismo ambiental y socialmente sostenible**, equilibrando crecimiento con protección del entorno y calidad de vida de los residentes. El futuro pasa por un **turismo de mayor valor añadido**, no por batir récords de visitantes, sino por mejorar la experiencia, la formación y el gasto medio del viajero.
- 04 El reto del equilibrio territorial y normativo**
Se requiere **coordinación entre comunidades autónomas y Gobierno central** para evitar desigualdades, competencia desregulada y marcos jurídicos dispares. Además, se reclama una **estrategia de Estado** para el turismo, **estable, transversal y consensuada**, que dé continuidad más allá de los ciclos políticos.

- 05 Innovación y digitalización del sector**
La **industria turística** debe evolucionar hacia la **innovación, la tecnología y la sostenibilidad** como palancas de competitividad internacional. También se subraya la necesidad de formar talento especializado.
- 06 El turismo como reflejo de la identidad nacional**
La **historia, la cultura y el patrimonio** destacan como los mayores **valores diferenciales** del turismo español. Estos elementos, más que el sol o la playa, representan el **verdadero legado** que las comunidades autónomas deben proteger y poner en valor.
- 07 Desafíos estructurales y de gobernanza**
Se advierte la **falta de coordinación entre administraciones** y una excesiva politización de las estrategias turísticas. Por ello, es necesaria una **visión de Estado que trascienda los intereses partidistas** y fomente la cooperación institucional.
- 08 El papel de la formación y la innovación**
Existe una necesidad de formar a los nuevos profesionales del sector turístico con una **mentalidad más internacional, digital y sostenible**. **España**, pese a su liderazgo, **corre el riesgo de estancarse** si no invierte en conocimiento e innovación.
- 09 Competencia global y nuevos modelos económicos**
En el contexto internacional (EE. UU. y China) **el turismo forma parte de un sistema económico global interdependiente**. Los países que invierten en política, cultura y sostenibilidad ganan influencia y atractivo.
- 10 Reconocimiento al sector turístico español**
España ha sabido construir una industria turística líder y competitiva, impulsada por el esfuerzo del tejido empresarial y el compromiso social. El reto actual es **evolucionar hacia un modelo más sostenible, equilibrado y culturalmente consciente**.



JUANMA MORENO
PRESIDENTE DE LA JUNTA
DE ANDALUCÍA

“

Hablar de turismo es hablar de transformación social y económica. Lo vemos en provincias como Jaén, que es la que más ha crecido en turismo de Andalucía. El turismo aporta a municipios pequeños una fuente de ingresos estable.

“

El problema que podemos tener es el rechazo debido a la congestión turística de algunas zonas. En Andalucía estamos trabajando por tener más calidad y menos cantidad de turistas, para racionalizar el sector.

“

Es muy importante que desde el gobierno nacional haya una estrategia turística, para hacer el sector socialmente sostenible

“

No considero que el flujo turístico se reordene gracias a las tasas, ni que estas aporten grandes beneficios a las instituciones



EMILIANO GARCÍA-PAGE
PRESIDENTE DE LA JUNTA
DE COMUNIDADES DE
CASTILLA-LA MANCHA

“

El turismo reparte el esfuerzo cuando vienen mal dadas, y reparte el beneficio cuando vienen bien dadas.

“

Tendría más sentido si la tasa turística tuviera carácter regulatorio. Es una cuestión de proporciones

“

Invito a reflexionar sobre en qué condiciones estaríamos sin turismo. Hay que valorarlo, cuidarlo y mimarlo.

“

Viajar es probablemente lo que más pueda contribuir a la paz



09 MAYO 2025

FORMACIÓN COMO PILAR ESTRATÉGICO EN UN MERCADO LABORAL CAMBIANTE

Antonio Huertas
Presidente de Mapfre

Federico Linares
Presidente de EY España

Moderadora

Yolanda Gómez
Subdirectora del diario ABC

“

Antonio Huertas y Federico Linares
defienden la formación profesional
y humanista como claves para
el empleo del futuro



El debate puso el foco en la formación como palanca esencial del empleo y la competitividad en España. Ambos coincidieron en que el sistema educativo necesita más flexibilidad y conexión con las empresas, especialmente a través de la formación dual y las microcredenciales.

Se defendió la dignificación de la FP y la alianza entre universidad y tejido productivo para responder a la escasez de talento en todos los niveles, desde los oficios hasta los perfiles digitales.

Además, se reivindicó una visión humanista de la empresa, que combine valor económico y compromiso ético, y se destacó el turismo como un sector estratégico que debe contar con una mayor inversión formativa y reconocimiento social.

LOS PUNTOS CLAVE DEL DEBATE

- 01 La formación, el gran reto del mercado laboral español**
Existe una **creciente desconexión** entre la **oferta educativa y las necesidades reales del mercado laboral**, especialmente en sectores como el tecnológico, el turístico y los oficios cualificados.
- 02 El sistema educativo público necesita más agilidad y flexibilidad**
La **universidad pública** sigue **anclada en estructuras del pasado**, con una gobernanza rígida que impide adaptar los programas formativos a las demandas de las empresas.
- 03 La brecha digital se multiplica, pero también faltan electricistas y camareros**
La **escasez de talento** no se limita al ámbito tecnológico: también afecta a **profesiones esenciales**. Ambos ponentes coincidieron en que el sistema debe cubrir todas las capas del empleo, **desde la FP hasta la alta cualificación**.
- 04 Educación y empresa: una alianza aún pendiente**
La **colaboración entre universidad y empresa es crítica**. La formación dual, las microcredenciales y una mayor participación de las compañías privadas son **vías urgentes para reducir la brecha de talento**.
- 05 Invertir en educación es una inversión estratégica de país**
Es **necesario elevar la inversión pública en educación universitaria** (actualmente en torno al 1,5% del PIB) y entender el talento como un activo nacional equiparable a la defensa o la tecnología.

- 06 Formación y empresa: una alianza todavía pendiente**
Existe la necesidad de **estrechar la colaboración entre universidad y empresa** para mejorar la empleabilidad de los jóvenes, especialmente a través de prácticas reales y modelos de formación dual que conecten la oferta educativa con la demanda empresarial.
- 07 El ejemplo de Extremadura y Salamanca: mecenazgo para el talento joven**
El programa impulsado en Extremadura, con **más de 2.200 becas remuneradas** resulta un ejemplo de éxito, permitiendo a estudiantes realizar **prácticas reales en empresas**, con una inserción laboral cercana al 50%. Un modelo replicado en Salamanca bajo el sello **“Empresas amigas”**
- 08 Dignificar la FP y eliminar el estigma**
La **Formación Profesional**, especialmente la modalidad dual, ofrece hoy **mayores índices de empleabilidad que la universitaria**. Se reclama un **cambio de mentalidad social y familiar** para equiparar su prestigio al de los estudios universitarios.
- 09 Humanismo empresarial: el compromiso ético como raíz**
Resulta crucial el papel de la **“empresa humanista”**, aquella que crea valor no solo financiero, sino también social, y que actúa desde un **compromiso ético libre**, no por imposición normativa. El humanismo se presenta como **clave frente al avance tecnológico y la IA**.
- 10 El turismo como sector estratégico e infravalorado**
Es vital **revalorizar el turismo como motor económico** y formativo del país. Por ello, se reclama una mayor inversión pública y la **creación de un gran centro nacional de formación turística** público-privado que impulse la cualificación del talento.



ANTONIO HUERTAS
PRESIDENTE DE MAPFRE

“

El sistema público educativo no presenta ni la agilidad ni la flexibilidad suficiente para adaptarse a las necesidades laborales.

“

Los profesionales de la iniciativa privada, que somos los que generamos empleo, no participamos realmente en el sistema educativo público. Nos llaman para asesorar, pero la burocracia hace que podamos influir muy poco.

“

Tenemos que pensar que demandamos servicios que los prestan personas que deben tener otras habilidades. Hay un cambio estructural, pero también social y cultural.



FEDERICO LINARES
PRESIDENTE DE EY ESPAÑA

“

Hoy hay unas 100.000 vacantes de talento digital en España. La tecnología avanza a una velocidad y la formación sigue otra muy distinta.

“

Invertimos un 1,5% del PIB en universidad, por debajo de la media de la OCDE. Es manifiestamente insuficiente si queremos liderar el mundo del talento.

“

Las empresas tenemos un rol fundamental en la educación. La dualidad de la formación es donde está el tema: FP dual, universidad dual, microcredenciales... hay que tomárselo en serio como país.



17 OCTUBRE 2025

LUJO EMOCIONAL Y EFICIENCIA OPERATIVA: EL NUEVO EQUILIBRIO HOTELERO

Abel Matutes

Presidente de Palladium Hotel Group

Gonzalo Aguilar

CEO de Minor Hotels Europe & Americas

Moderador

Manuel Molina

Director de Hosteltur

“

Abel Matutes y Gonzalo Aguilar destacan que el futuro del sector hotelero estará marcado por la armonía entre tecnología y experiencias personalizadas



En el marco de la charla, ambos ponentes reflexionaron sobre la evolución del concepto de lujo en la industria hotelera y su relación con la eficiencia operativa, destacando la importancia de generar experiencias auténticas, memorables y emocionalmente significativas para el huésped.

Asimismo, se abordaron cuestiones estratégicas como la transformación del cliente actual —cada vez más exigente y sofisticado—, la convivencia entre tecnología e interacción humana en la prestación del servicio, o los retos de la sostenibilidad en el segmento de alta gama.

LOS PUNTOS CLAVE DEL DEBATE

- 01 La industria hotelera española, un modelo de competitividad y reinención**
El turismo en España ha sido una **historia de éxito** basada en la **competitividad de empresas familiares** que han sabido innovar, adaptarse y sobrevivir, convirtiéndose en referentes globales del sector.
- 02 Del lujo material al lujo emocional: la evolución del viajero**
El lujo actual se aleja de lo puramente material para centrarse en la **autenticidad, la conexión con el destino y la experiencia emocional**. La pandemia, además, aceleró este cambio en la percepción del viajero.
- 03 Marcas y segmentación: la nueva estrategia del lujo hotelero**
Se apuesta por una **estrategia multimarca para atender diferentes nichos** de clientes. La segmentación precisa y la coherencia de marca son claves para diferenciarse en un mercado saturado y cambiante.
- 04 Fidelizar a clientes... y empleados: el doble reto de la hotelería**
La **formación, la motivación no económica o las oportunidades de crecimiento** destacan como factores indispensables para retener talento entre los empleados. En cuanto a la fidelización de clientes, la dificultad se concentra especialmente en los **segmentos de cuatro estrellas y destinos maduros**.
- 05 Tecnología y personas: dos palancas para el futuro del turismo**
La tecnología redefinirá la competitividad del sector. Sin embargo, la **esencia de la hospitalidad seguirá encontrándose en las personas** y en su capacidad de generar experiencias memorables.

- 06 La tecnología y el tamaño marcarán la supervivencia del sector hotelero**
La pandemia aceleró un **proceso de concentración en el sector**. Las grandes cadenas con mayor volumen y bases de datos amplias tienen hoy una **ventaja competitiva clara**, tanto en inversión tecnológica como en captación y fidelización de clientes.
- 07 El reto del hotel independiente: diferenciarse o integrarse**
Los pequeños hoteles solo sobrevivirán si logran una diferenciación clara o se apoyan en **alianzas con grandes marcas o programas de distribución**. En esta línea, la **franquicia se ha convertido en un modelo clave** para que los hoteles independientes mantengan su gestión con respaldo tecnológico.
- 08 La inteligencia artificial: una nueva revolución industrial para la hotelería**
Destaca el papel de la **IA como herramienta transformadora**. Esta tecnología, no sustituirá al factor humano, pero permitirá **automatizar tareas administrativas, optimizar la gestión y mejorar la personalización** de la experiencia del cliente.
- 09 Del big data al conocimiento del cliente: la clave del lujo emocional**
La personalización se reafirma como el **corazón del lujo contemporáneo**. Los detalles basados en el **conocimiento del huésped generan impacto emocional y fidelización**.
- 10 El futuro: o eres grande o eres único**
La **disyuntiva del futuro hotelero** estriba entre crecer hasta alcanzar una escala global o especializarse en nichos con identidad marcada. La competencia con **los gigantes tecnológicos y las marcas globales** exige adaptarse o desaparecer.



ABEL MATUTES
PRESIDENTE DE PALLADIUM
HOTEL GROUP

“

La inteligencia artificial es la nueva revolución industrial de este siglo. Es absolutamente fundamental, tanto para liberar tareas mecánicas como para entender mejor al cliente y sus comportamientos de compra.

“

Yo creo que o te vuelves grande —pero grande de verdad— o te tendrás que concentrar mucho en los nichos y en marcas lifestyle. Lo demás estará complicado.

“

Lo que buscamos es que el cliente esté contento, aunque su vínculo sea con la marca concreta más que con el grupo.



GONZALO AGUILAR
CEO DE MINOR HOTELS
EUROPE & AMERICAS

“

El hotel independiente va a tener muchas más dificultades. El modelo de franquicia ha explotado en Europa porque puedes seguir gestionando y aprovechando esa experiencia, pero necesitas ayuda en la distribución y para acceder a los clientes.

“

Yo lo miro como una herramienta increíble para nuestros equipos y clientes. High tech, pero high touch. No veo reemplazando a nuestra gente, sino quitando peso de tareas administrativas para que se enfoquen en el cliente.

“

Las marcas que más crecen son las que permiten a un hotel mantener su identidad individual, creando experiencias locales.



14 NOVIEMBRE 2025

TURISMO Y SALUD, EL BINOMIO DEL BIENESTAR GLOBAL

Ana Pastor

Ministra de Sanidad de España
(2002-2004)

Juan Abarca

Presidente de HM Hospitales

Moderador

Juan Fornieles

Subdirector de El Mundo

“

Ana Pastor y Juan Abarca
exploran las sinergias del turismo
y la salud en la búsqueda
del bienestar



Este debate abordó el potencial de España como destino líder en turismo de salud, apoyado en la solidez de su sistema sanitario, su cultura, su clima y su estilo de vida. Los ponentes destacaron que la pandemia ha acelerado el interés por la prevención, la longevidad y el bienestar emocional, aspectos que pueden integrarse en una oferta turística diferenciada.

Se subrayó así mismo que el país dispone de tecnología médica avanzada, profesionales altamente cualificados y una red hospitalaria que genera confianza internacional. Por último, se indicó la necesidad de reorganizar procesos para ganar agilidad, fomentar la educación sanitaria desde edades tempranas y adoptar una comunicación con propósito que ponga en valor la calidad del sistema.

LOS PUNTOS CLAVE DEL DEBATE

- 01 España posee una base sólida para liderar el turismo de salud**
El país reúne **infraestructuras sanitarias avanzadas**, profesionales altamente cualificados y una **reputación internacional** que lo sitúa en ventaja competitiva. Esta combinación permite construir una oferta diferencial que integra **asistencia médica y bienestar**.
- 02 La calidad del sistema público es un pilar estratégico**
La fortaleza del modelo sanitario público aporta confianza, cohesiona el territorio y actúa como un elemento identitario. Su prestigio contribuye a que **España resulte atractiva para visitantes que buscan seguridad clínica**.
- 03 El estilo de vida mediterráneo potencia el atractivo del destino**
La **cultura, la gastronomía, la seguridad y el clima** convierten a España en un **entorno naturalmente orientado al bienestar**. Estos factores complementan la experiencia sanitaria y permiten crear propuestas más completas y aspiracionales que **favorecen el turismo de salud**.
- 04 La prevención debe incorporarse como eje central**
La **detección precoz y los hábitos saludables** se entienden como una inversión imprescindible para **garantizar sostenibilidad y calidad asistencial**. Es vital impulsar la educación sanitaria desde edades tempranas.
- 05 Es necesario reorganizar procesos para ganar agilidad**
Para ofrecer un servicio más eficiente, se plantea **mejorar circuitos diagnósticos, reducir esperas** y adaptar la estructura hospitalaria a patologías crónicas. Esta transformación permitiría liberar recursos, optimizar tiempos y **responder mejor a la demanda**.

- 06 La tecnología está redefiniendo la atención sanitaria**
La inteligencia artificial, las nuevas herramientas diagnósticas y la incorporación de perfiles profesionales especializados modificarán la manera de trabajar. La digitalización se considera una **oportunidad para elevar la calidad y ampliar la capacidad del sistema**.
- 07 La comunicación debe poner en valor la excelencia sanitaria**
Aunque España cuenta con uno de los mejores sistemas del mundo, **no siempre se comunica de forma adecuada al exterior**. Se destaca la necesidad de una narrativa más clara, transparente y orientada a generar confianza internacional.
- 08 La cooperación público-privada es esencial para avanzar**
El progreso en turismo de salud **requiere una estrategia conjunta entre administraciones, centros sanitarios y sector turístico**. Solo a través de una visión coordinada es posible **transformar el potencial existente** en proyectos reales y sostenibles.
- 09 La corresponsabilidad ciudadana es clave para sostener el modelo**
El buen funcionamiento del sistema depende también de la **implicación de los ciudadanos**. Respetar tiempos, hacer un **uso responsable de recursos y adoptar hábitos saludables** ayuda a preservar un modelo solidario.
- 10 El bienestar se consolida como motor económico y social**
El contexto actual coloca la **salud emocional, la longevidad y la calidad de vida en el centro de las decisiones**. España, por su propuesta de valor, tiene la oportunidad de **liderar una nueva generación de turismo** basada en el bienestar integral.



ANA PASTOR
MINISTRA DE SANIDAD DE ESPAÑA
(2002-2004)

“

La salud se ha convertido en la nueva riqueza, y el bienestar en una nueva aspiración. Todos los ciudadanos aspiramos al bienestar físico y mental, y el sector turístico y sanitario tienen muchas sinergias que nos permiten alcanzar ese bienestar.

“

El binomio turismo-salud es una de las grandes fortalezas de este país.

“

En España se invierte en salud más de 130.000 millones al año, entre el sector público y privado. Tenemos un magnífico sistema sanitario. Otro elemento clave es el atractivo que tiene el país con una red de hoteles e infraestructuras espectacular.

“

La gente viene a España por sus atractivos turísticos, pero no conocen el sistema sanitario excepcional que tenemos. Debemos tener una visión compartida entre los sectores implicados, acreditar a los profesionales, invertir en formación, y apostar por el turismo.



JUAN ABARCA
PRESIDENTE DE HM
HOSPITALES

“

En España estamos en una situación privilegiada por la red turística y las comunicaciones que tenemos, que nos permiten acceder a sitios que nos ofrecen descanso.

“

El turismo tiene que formar parte de la vida, no podemos estar siempre trabajando.

“

Desde la pandemia la sociedad ha sufrido un golpe de realidad de su fragilidad, y se ha obsesionado con no envejecer. Lo que hará que podamos llegar al declive lo mejor posible no es el antiaging, sino la detección temprana.

“

Tenemos el mejor sistema sanitario privado de Europa, pero no lo aprovechamos. No tenemos recursos para atraer turistas que se traten en nuestros hospitales privados y se alojen en los hoteles.



