



La INDUSTRIA  
de la *felicidad*

## EL PORQUÉ DE **LA INDUSTRIA DE LA FELICIDAD**

Una vez superada la peor crisis que jamás le tocó atravesar, la llamada **“Industria de la Felicidad”** sigue siendo un sector esencial para el desarrollo económico de muchos países. Y es que además de ser responsable de la **creación de más de 270 millones de empleos** (entre directos e indirectos) a escala planetaria y de contribuir al **PIB mundial** con cifras que rozan los **10 billones de dólares**, es motor de ilusiones, fuente de conocimiento y puente entre culturas.

El pasado mes de mayo de 2020 y ante la complicada situación que vivía el turismo, a raíz del estallido de la pandemia, desde Grupo Hotusa lanzamos **“Salvemos el Turismo-Ciclo de encuentros para la reflexión”** con objeto de reflexionar, siempre de la mano de voces autorizadas, sobre qué podíamos/debíamos hacer para recuperar, en el menor intervalo de tiempo posible, un sector que nos implica e importa a todos.

En 2022, afortunadamente ya en situación de plena normalidad, rebautizamos esta iniciativa como la **“Industria de la Felicidad”** para contribuir de forma activa en la difusión de proyectos e iniciativas que contribuyan a velar por el **desarrollo de una industria turística fuerte, sana y responsable**.



Desde el debate inicial, y a lo largo de sus 35 sesiones, representantes institucionales de máximo nivel, portavoces de importantes organizaciones económicas, directivos del mundo hotelero, del área del transporte aéreo y marítimo y del ámbito de las AAVV nos han acompañado en esta travesía para ofrecernos su particular versión sobre cuáles son los principales retos y desafíos a los que debe enfrentarse el sector turístico para seguir manteniéndose como motor económico de la sociedad.

En este documento recogemos las principales **conclusiones extraídas de los encuentros** celebrados durante este año, así como una selección de las **aportaciones de los distintos expertos** que nos han acompañado a lo largo de todo el ciclo.

Confiamos en que este elenco de recomendaciones, ese sentir común ente los participantes, sea de utilidad para sensibilizar a la sociedad y a las autoridades competentes de la capital importancia que el turismo tiene para todos.

# NUESTRAS CONCLUSIONES



## 1. UN NECESARIO RECONOCIMIENTO AL SECTOR

El turismo desempeña un papel fundamental en la economía de España y es necesario otorgarle la importancia que se merece. Es una **industria decisiva para la cohesión social y territorial**, con un gran efecto tractor para otros sectores, que aporta hoy en torno al **13 % del PIB en nuestro país**.

## 2. ESTABILIDAD POLÍTICA Y DESARROLLO DE MEDIDAS FISCALES

La industria turística ha contribuido a la modernización del país y a la transformación de las ciudades y, para seguir haciéndolo, necesita estabilidad política y económica. Es preciso que se tomen medidas fiscales que permitan **dinamizar la economía del país** y poder hacer frente al **incremento exponencial de los costes**.

## 3. IMPORTANCIA DE LA CAPTACIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO

Uno de los desafíos del sector turístico es resolver su **problema reputacional** y que el talento lo vea como una **opción atractiva para su desarrollo profesional**. Para ello debe mejorar su imagen ante la sociedad y ante los responsables públicos.

## 4. LA FORMACIÓN COMO VALOR ESTRATÉGICO

La formación es un factor clave para conseguir **captar talento** y para **potenciar la competitividad** del sector. En este sentido, la **formación dual** resulta la mejor fórmula al complementar las prácticas con un entorno laboral. Es imprescindible redoblar la apuesta por este tipo de formación específica y que las instituciones se apoyen en las organizaciones para **mejorar la adaptación al mercado laboral** de las nuevas generaciones.

## 5. NECESIDAD DE UNA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Es necesario diseñar un **proyecto estratégico** para la **recuperación y transformación económica** del sector que contemple **ayudas públicas** por parte de las administraciones.

## 6. NUEVAS EXPERIENCIAS PERSONALIZADAS

La industria está viviendo un **cambio de comportamiento del consumidor**, que pide experiencias cada vez más personalizadas. Las empresas deben **segmentar** cada vez más **la demanda para diversificar su oferta** y ofrecer al cliente las experiencias que requiere para captar su interés y mejorar la **competitividad turística**.

## 7. PUESTA EN VALOR DE LA SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad juega un papel fundamental en el sector. España debe posicionarse hacia un **turismo de mayor calidad** y ofrecer **experiencias sostenibles** sin que esto repercuta necesariamente en el precio final.

## 8. CONVIVENCIA ENTRE TURISMO Y CIUDADANÍA

El sector debe tomar medidas que **eviten la masificación turística** y encontrar el equilibrio que garantice la **armonía entre la ciudadanía y los turistas**. Para ello, es determinante mantener la identidad y los rasgos característicos propios de una ciudad para construir un modelo de crecimiento con cohesión social.

## 9. EL PAPEL CLAVE DE LA DIGITALIZACIÓN

El sector turístico vive una **revolución tecnológica disruptiva**. La tecnología juega un papel fundamental y aporta una gran **capacidad de predicción**, agiliza los procesos, mejora la **eficiencia** y optimiza los ingresos. España debe apostar por la **digitalización** para consolidar su posición de liderazgo en el sector.

## 10. UN SECTOR QUE ATRAE INVERSIONES

A pesar de las incertidumbres, el sector turístico sigue generando un **gran interés para los inversores** internacionales y las operaciones de compraventa se mantienen en un nivel muy alto. Su resiliencia y las grandes previsiones de crecimiento a futuro lo convierten en un escenario altamente atractivo.

AMANCIO LÓPEZ  
Presidente de Grupo Hotusa





# ÍNDICE DE CONTENIDOS

## Debates:

<b>LOS DESAFÍOS DEL SECTOR HOTELERO</b> .....	10
Ramón Aragonés, Raúl González, <i>Moderadora:</i> Marina López	
<b>LOS RETOS DEL FUTURO DEL TRANSPORTE AÉREO</b> .....	12
Maurici Lucena, <i>Moderadora:</i> Marina López	
<b>TURISMO: CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD</b> .....	14
Álvaro Nadal, Jordi Sevilla, <i>Moderadora:</i> Pilar García de la Granja	
<b>TURISMO Y MERCADO LABORAL, EL FUTURO DE LA FORMACIÓN</b> .....	16
Fátima Báñez, Javier Amos, <i>Moderadora:</i> Carmen Martínez Castro	
<b>LAS CLAVES ECONÓMICAS PARA EL MUNDO QUE VIENE</b> .....	18
Antón Costas, Josep Oliu, <i>Moderador:</i> Bieito Rubido	
<b>EL LIDERAZGO DE LAS GRANDES CIUDADES EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL</b> .....	20
José Luis Martínez-Almeida, Carlos Moedas, <i>Moderadora:</i> Rocío Martínez-Sampere	
<b>RETOS Y FUTURO DEL TRANSPORTE AÉREO DE PASAJEROS</b> .....	22
Carlos Muñoz, Javier Gándara, <i>Moderador:</i> Manuel Molina	
<b>ENTORNO ECONÓMICO, SECTOR TURÍSTICO Y MERCADO HOTELERO</b> .....	24
Ismael Clemente, Ignacio de la Torre, <i>Moderador:</i> Abel Pujol	
<b>CLAVES DEL SECTOR HOTELERO TRAS UN AÑO RÉCORD</b> .....	26
Amancio López, Ramón Aragonés, <i>Moderador:</i> David Rodríguez	



# LOS DESAFÍOS DEL SECTOR HOTELERO

23 DE SEPTIEMBRE 2022

**Ramón Aragonés**  
CEO de NH Hotel Group

**Raúl González**  
CEO EMEA de Barceló Hotel Group

**Moderadora**

**Marina López**  
Directora corporativa  
de Grupo Hotusa

## QUÉ SE DIJO

- El sector turístico vive una **revolución tecnológica** completamente disruptiva. La **digitalización** y la tecnología juegan un papel fundamental y es **imperativo adaptarse a los gustos de los clientes**. Aportan una gran capacidad de predicción, agilizan los procesos y optimizan los ingresos.
- El problema de la **falta de personal cualificado** es uno de los grandes retos del sector y tiene afectación en toda Europa. Existe **mucha rotación** y es difícil retener a perfiles. La solución es **apostar por la formación** para retener a los trabajadores y captar talento.
- La convivencia de la **venta directa** con la venta intermediada es el futuro. La **venta intermediada** aporta valor porque permite acceder a mercados a los que es difícil llegar de forma natural, pero debe ser más eficiente y bajar las comisiones.
- El turista busca una **experiencia más local** y huye del turismo estandarizado. Empresas e instituciones deben trabajar en ofrecer un **producto más adaptado** al entorno y luchar contra la **turismofobia** ofreciendo propuestas alternativas que diversifiquen la oferta y muestren el **lado más genuino de los destinos**.



**Ramón Aragonés**  
CEO de NH Hotel Group

*“Los programas de fidelización son la única manera de incrementar la venta directa y acceder a los clientes de Middle East, Asia y Oceanía. Nos encontramos ante un nuevo paradigma y no tiene sentido la confrontación con la distribución. Venta directa e intermediación deben colaborar, ambas partes deben entenderse siempre que los costes sean razonables y haya una aportación de valor añadido”.*

*“El cliente cada día es más experiencial. El hotel es parte de esa experiencia, pero no lo es todo. Fenómenos como la masificación y la inseguridad destrozan esa experiencia turística”.*



**Raúl González**  
CEO EMEA de Barceló Hotel Group

*“La tecnología nos permite acertar en nuestra política de precios, ayuda en el conocimiento del cliente y en la eficiencia de costes y también puede influir en la experiencia del cliente en el propio hotel”.*

*“Las empresas españolas gestionamos más del 9% del primer sector industrial del mundo. El futuro del sector lo veo de forma muy optimista en lo que implica para la economía y la sociedad.”*





# LOS RETOS DEL FUTURO DEL TRANSPORTE AÉREO

14 DE OCTUBRE 2022

**Maurici Lucena**  
Presidente y CEO de Aena

**Moderadora**

**Marina López**  
Directora corporativa  
de Grupo Hotusa

## QUÉ SE DIJO

- La situación actual del **tráfico aéreo** es **positiva** y en verano de 2022 se ha recuperado gran parte de la conectividad perdida durante la pandemia. En 2023 la economía española seguirá creciendo suavemente, lo que es muy buena noticia para el tráfico aéreo y para el turismo.
- En los últimos años han surgido **grandes desafíos** para la industria turística y el transporte aéreo. El transporte aéreo mundial supone un **2,6% de las emisiones de CO2** y la prioridad clave en la estrategia de crecimiento del sector aéreo y de Aena es la **apuesta por la sostenibilidad** y la lucha **contra el cambio climático**.
- El **escudo económico público** que han tenido las empresas durante la pandemia, a través de los ERTE o las ayudas directas a las empresas, ha evitado el proceso de consolidación que auguraban las previsiones.
- La **descarbonización** es el **gran reto tecnológico** al que se enfrenta el sector de la aviación y existe el compromiso político de llevarlo a cabo **antes de 2050**. Sin embargo, hay que modularla para que no perjudique en exceso a la cuenta de los beneficios económicos de la actividad.
- Los **hubs** generan prosperidad, riqueza y numerosas ventajas: **multiplican los resultados** económicos de las líneas aéreas, aportan **mayor calidad de vida** por el aumento de la conectividad y aumentan la capacidad de **atracción de talento empresarial** y **centros formativos** de excelencia.



**Maurici Lucena**  
Presidente y CEO de Aena

*“Actualmente nos encontramos ante un escenario geopolítico inestable que conlleva un gran incremento, volatilidad e incertidumbre en los precios energéticos, así como en las materias primas y, en general, en el transporte”.*

*“El foco ahora se encuentra en el control de costes y en el fomento del regreso de pasajeros y aerolíneas a nuestros aeropuertos. Y como siempre, sin dejar de lado la calidad y seguridad del servicio prestado”.*

*“Los datos de los meses de verano de 2022 han sido excelentes, ya que hemos recuperado el 91,4% de los pasajeros del mismo periodo de 2019”.*

*“El Plan de Acción Climática de Aena prevé que en 2026 seamos un operador de aeropuertos neutro en carbono. Tendremos un 100% de energía renovable fotovoltaica pura, electrificaremos toda la flota de vehículos que circulan por nuestras instalaciones y velaremos porque utilicen energía verde. Descarbonizar los aeropuertos no es difícil, el reto es descarbonizar los aviones porque los ciclos de inversión son muy largos y los requisitos de seguridad y calidad son muy exigentes”.*



# TURISMO: CLAVES PARA LA COMPETITIVIDAD

21 DE NOVIEMBRE 2022

## QUÉ SE DIJO

**Álvaro Nadal**  
Exministro de Energía, Turismo,  
y Agenda Digital y head of  
Economic and Commercial Office  
en la Embajada de España en Reino  
Unido

**Jordi Sevilla**  
Exministro de Administraciones  
Públicas y Senior Advisor y director  
del Área Contexto Económico en  
España en Llorente y Cuenca

**Moderadora**

**Pilar García de la Granja**  
Periodista

- Los **principales retos** a los que se enfrenta el turismo son la **subida de los precios** derivada del encarecimiento de la energía y la falta de 150.000 profesionales. Las cadenas hoteleras se enfrentan a la **ausencia de personal cualificado** y al **déficit de centros de formación** adaptados a las necesidades del sector.
- El turismo es el sector que más se ha transformado con la digitalización y su futuro se encamina a la **aparición de modelos más predictivos y eficientes**. Madrid y Barcelona tienen dos de los mejores *hubs* de digitalización turística.
- El sector ha demostrado su gran potencial, pero debe reinventarse y **adaptarse a las nuevas demandas** de los clientes y ofrecer **nuevos servicios y experiencias**. Las nuevas tendencias exigen ser sensibles con el medioambiente, tomar medidas para **reducir la huella de carbono** y **apostar por la digitalización**.
- El turismo **aguantará la desaceleración prevista para 2023**. Aunque habrá un enfriamiento de la economía por la **subida de los tipos de interés** y las consecuencias derivadas de los problemas energéticos del centro de Europa. Creceremos más que la media de la eurozona y mantendremos la **competitividad económica**.



### Álvaro Nadal

Exministro de Energía, Turismo, y Agenda Digital y head of Economic and Commercial Office en la Embajada de España en Reino Unido

*“El turismo es una punta de lanza para la economía española. Somos la segunda potencia mundial y el sector supone el 20% del total de nuestra exportación. Además, fue el primero que se abrió a la economía mundial y colocó a España en la globalización. Tenemos los mejores desarrollos tecnológicos y de gestión y los profesionales mejor formados en este sector”.*

*“Más allá de la legislación laboral, me preocupa la limitación de atracción de talento exterior para ocupar puestos de trabajo no cualificado. Es prioritario resolver la falta de contratación porque hay muchas plazas vacantes y mucho desempleo, lo que supone un gran problema económico”.*



### Jordi Sevilla

Exministro de Administraciones Públicas y Senior Advisor y director del Área Contexto Económico en España en Llorente y Cuenca

*“Nos enfrentamos a dos grandes desafíos: la subida de precios y la falta de profesionales del sector. No tengo duda de que el problema del alto coste de la energía se arreglará. Sin embargo, el desafío laboral es más complicado porque, además del problema de salario y de condiciones de trabajo, también hay un déficit de perfiles formados para las nuevas profesiones vinculadas al sector turístico. Las políticas de empleo no funcionan”.*

*“La estructura del modelo productivo y la existencia de tantas pymes en España supone un problema y es uno de los causantes de nuestro retraso en I+D. Los hoteles pequeños deben especializarse en un mercado nicho y ofrecer servicios extra a los clientes si quieren sobrevivir y ser competitivos”.*





# TURISMO Y MERCADO LABORAL, EL FUTURO DE LA FORMACIÓN

10 DE MARZO 2023

**Fátima Báñez**  
Presidenta de la Fundación CEOE y  
exministra de Trabajo y Seguridad  
Social

**Javier Ramos**  
Rector de la Universidad Rey Juan  
Carlos

**Moderadora**

**Carmen Martínez Castro**  
Ex secretaria de estado de  
Comunicación y directora del  
Foro La Toja

## QUÉ SE DIJO

- Una de las claves de la recuperación del sector turístico es la formación. Es **imprescindible** redoblar la apuesta por la **formación dual** en el ámbito turístico, y lograr de este modo, que las instituciones educativas se apoyen en las organizaciones para que el talento pueda **seguir desarrollando nuevas competencias y valores**, facilitando así la **adaptación al mercado laboral** de las nuevas generaciones.
- La implantación de los cursos especializados en el ámbito turístico es esencial. Se trata de **programas de formación en materia digital** con duración de seis a doce meses con el fin de dar **nuevas herramientas** a las personas para que el sector sea más fuerte.
- La mejor formación es aquella que se complementa con las **prácticas en el entorno laboral**, por lo que, debemos **incentivarlas y regularizarlas** para que no se apliquen de forma errónea y favorezcan el aprendizaje de los estudiantes.
- Para conseguir captar talento, es **necesaria la colaboración público-privada**. El sector turístico tiene que ser un pilar fundamental que ayude a mejorar el tejido empresarial de España.



### Fátima Báñez

Presidenta de la Fundación CEOE y exministra de Trabajo y Seguridad Social

*“Es un orgullo para España ser el segundo país receptor con mayor número de turistas del mundo y, sin duda la formación es la clave para la total recuperación del sector turístico”.*

*“Es muy importante empezar a implementar los “nanogrados” en el ámbito turístico. Estos programas de formación en materia digital son perfectos para recalificar a las personas y ayudan a que el sector sea más competitivo”.*



### Javier Ramos

Rector de la Universidad Rey Juan Carlos

*“Es necesario que exista una colaboración para mejorar la calidad de vida, la educación y la formación, todos ellos elementos esenciales para la recuperación de la economía del país. La formación universitaria genera un crecimiento económico sostenible en España”.*

*“Las prácticas en el entorno laboral son imprescindibles y demonizar las becas o prácticas es un error. Es necesario que exista una regulación para favorecer el crecimiento y aprendizaje de los estudiantes”.*



# LAS CLAVES ECONÓMICAS PARA EL MUNDO QUE VIENE

28 DE ABRIL 2023

**Antón Costas**  
Presidente del Consejo Económico y Social

**Josep Oliu**  
Presidente de Banco Sabadell

*Moderador*

**Bieito Rubido**  
Director del diario digital El Debate

## QUÉ SE DIJO

- El turismo desempeña un papel fundamental en la economía de España. La **estabilidad del sector está garantizada**, porque es una industria poderosa para la cohesión social y territorial, y con un **gran efecto arrastre de inversiones** en otros sectores. No existe ninguna otra industria española equiparable.
- Un desafío que debe afrontar el sector turístico es su **problema reputacional** ya que el mejor talento no lo ve como una opción para desarrollarse. El turismo debe ser un **gran receptor de los mejores profesionales** del país, pero, para ello, debe mejorar su imagen ante la sociedad y ante los responsables públicos.
- Una de las herramientas que tiene a su alcance el sector para resolver el problema de la falta de talento es la **formación dual**; siempre que **escuela y empresa vayan juntas** en su compromiso desde el principio.
- El **reto fundamental** que debe resolver la industria turística sigue siendo la **inversión**. Necesita ir permanentemente **readaptando su oferta a la calidad** que exige un turista en constante evolución en todos los sectores de consumo. Las empresas deben segmentar cada vez más la demanda para diversificar su oferta y ofrecer al cliente las experiencias que requiere para mejorar la competitividad turística.



**Josep Oliu**  
Presidente de Banco Sabadell

*“El turismo está viviendo momentos dulces, con niveles de demanda que ni las previsiones más optimistas esperaban, aunque con nubarrones en el horizonte, como en todos los sectores, debido a la incertidumbre”.*

*“La inflación es el factor más dominante en el diseño de estrategias para afrontar el futuro, también en las empresas turísticas”.*

*“La inversión constituye el primer paso para hacer frente a otros retos, como desestacionalización, para lo que también hay que diversificar la oferta turística con nuevos productos para temporadas complementaria, así como para diferentes tipos de turistas por origen territorial”.*



**Antón Costas**  
Presidente del Consejo Económico y Social

*“El turismo es una de las industrias más estables en el tiempo. Ante posibles bajadas de rentas, las familias no reducen su gasto en ocio, por lo que el turismo tiene una demanda constante y en aumento por el deseo de viajar de las clases medias en países emergentes. Por tanto, debemos hacer un esfuerzo como país y como empresa para sacar provecho de esa estabilidad, porque sin duda es una industria de éxito”.*

*“Sólo un 0,3% de las empresas vivas en España ha apostado por la formación dual, pero el número es creciente, ya que de las 400 de 2019 se ha pasado al millar en 2022. Es una palanca en beneficio de las empresas, los sectores, los ciudadanos y la prosperidad del país.”*

# EL LIDERAZGO DE LAS GRANDES CIUDADES EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

5 DE MAYO 2023

José Luis Martínez-Almeida  
Alcalde de Madrid

Carlos Moedas  
Alcalde de Lisboa

Moderadora

Rocío Martínez-Sampere  
Directora de la Fundación  
Felipe González

## QUÉ SE DIJO

- La **renovación y regeneración** de las ciudades y el modelo urbano en las últimas décadas ha **aumentado** considerablemente la **calidad de vida y el bienestar** de sus ciudadanos, así como la **atracción del turismo urbano**.
- El gran reto es **garantizar una armonía** entre los turistas y la ciudadanía, y que la convivencia sea razonable. El desafío consiste en que los habitantes de las ciudades perciban los **beneficios que aporta el turismo** en su vida diaria.
- El objetivo es **descentralizar y desestacionalizar el turismo** apostando por un crecimiento económico que no genere bolsas de desigualdad que amenacen la cohesión social.
- Las ciudades que marcarán la diferencia serán aquellas que ofrezcan un **turismo diferencial** y que sean capaces de **atraer y retener el talento** a través del fortalecimiento de la economía digital. Ésta, generará **nuevos puestos de trabajo** e impulsará el **crecimiento**.
- Para garantizar un buen modelo de desarrollo de las ciudades y potenciar su progreso es muy importante la **colaboración entre instituciones** y un **diálogo fluido** entre alcaldes y gobierno central.



**José Luis Martínez-Almeida**  
Alcalde de Madrid

*“Hay un efecto pospandemia que se refleja en un consumo en el sector turístico superior al esperado. Aunque Madrid no ha recuperado la cifra de visitantes de 2019, el gasto turístico ha sido mayor”.*

*“Para garantizar la armonía entre turistas y ciudadanos es determinante mantener la identidad y los rasgos característicos propios de una ciudad para construir un modelo de crecimiento con cohesión social”.*

*“La decisión de las empresas de invertir en una ciudad ya no sólo va a depender de un adecuado marco jurídico, sino del bienestar que ofrezca la propia urbe”.*



**Carlos Moedas**  
Alcalde de Lisboa

*“El reto es generar una conexión entre la industria turística y los habitantes de una ciudad para que éstos perciban que el turismo aporta recursos que permiten invertir en otros aspectos importantes para Lisboa”.*

*“El turismo y el estilo de vida ejercen de palanca para atraer talento joven que quiere instalarse en una ciudad y crear un nuevo ecosistema empresarial que genere valor y cree puestos de trabajo”.*

*“Los alcaldes somos los traductores de las políticas macro y los representantes de las necesidades reales y concretas que tienen las ciudades. Escuchar a la ciudadanía y dar respuesta a sus requerimientos les aporta seguridad”.*





# RETOS Y FUTURO DEL TRANSPORTE AÉREO DE PASAJEROS

2 DE JUNIO 2023

**Carlos Muñoz**  
Fundador y CEO de Volotea

**Javier Gándara**  
Presidente de la Asociación de  
Líneas Aéreas (ALA) y director  
general de EasyJet para el sur  
de Europa

**Moderador**

**Manuel Molina**  
Director de Hosteltur

## QUÉ SE DIJO

- El transporte aéreo juega un rol estratégico en la industria turística y se enfrenta a grandes desafíos como el **incremento de los precios del combustible**, el **cuestionamiento de los modelos *low cost***, el proceso de concentración o la **transición energética**.
- España ha gestionado de forma muy eficiente la crisis en el sector derivada de la pandemia y ha tenido una **capacidad de reacción y recuperación** superior a la de otros países.
- Las **perspectivas económicas** del sector aéreo a medio y largo plazo en España son muy positivas, con una **oferta superior a las cifras prepandemia**, a pesar de la necesidad de incrementar los precios por la subida del coste de los carburantes.
- El cambio de comportamiento del consumidor ha obligado a que los **profesionales** de la aviación estén **preparados ante posibles imprevistos**.
- El combustible sostenible SAF supone una gran oportunidad para mejorar la **sostenibilidad del sector aéreo** y situar a España al frente gracias a su **capacidad de refinamiento**.



**Carlos Muñoz**  
Fundador y CEO de Volotea

*“Las políticas generales de protección de empleo y de liquidez de la Unión Europea han sido claves para mantener la economía y evitar la debacle de muchas compañías viables y con un gran futuro”.*

*“La subida de precios de los billetes era absolutamente necesaria para garantizar un margen adecuado después del fuerte incremento en el precio de los carburantes tras la guerra de Ucrania. Ante una situación de aumento de precio, las empresas que más cuota ganan y de forma más rápida son las *low cost*”.*



**Javier Gándara**  
Presidente de la Asociación de Líneas Aéreas (ALA)  
y director general de EasyJet para el sur de Europa

*“Volar sigue siendo competitivo a nivel de precios, pero nuestro principal desafío es la inflación de futuros costes asociados a la sostenibilidad”.*

*“El uso del combustible SAF supone una gran oportunidad para la aviación y para que España se posicione como una industria energética puntera”.*



# ENTORNO ECONÓMICO, SECTOR TURÍSTICO Y MERCADO HOTELERO

8 DE SEPTIEMBRE 2023

**Ismael Clemente**  
CEO de MERLIN Properties

**Ignacio de la Torre**  
Economista jefe, socio y consejero  
de Arcano Partners

**Moderador**

**Abel Pujol**  
Redactor de la revista EjePrime

## QUÉ SE DIJO

- El sector hotelero sigue generando un **gran interés en el mercado de las inversiones** y las operaciones de compraventa se mantienen en un nivel muy alto.
- El **turismo** ha contribuido a la modernización del país y la transformación de las ciudades y **necesita estabilidad política y económica** para seguir haciéndolo.
- El turismo es un sector clave en la economía española y es uno de los **impulsores del gran crecimiento económico del país**. Este escenario genera un alto interés en los inversores ya que las **previsiones de crecimiento** a futuro son muy **optimistas**.
- El sector inmobiliario vive una **crisis internacional**, pero el **impacto en España será menor** debido a que sus principales mercados son Europa y Estados Unidos.
- Es necesario **modificar la legislación** sobre transacciones internacionales con el objetivo de que los hoteleros puedan hacer una **gestión más capitalizada** para hacer operaciones en todo el mundo.



**Ismael Clemente**  
CEO de MERLIN Properties

*“Los inversores quieren tomar posesión en el sector hotelero porque ha habido una recuperación de la ocupación y las tarifas han subido significativamente. La tendencia favorable en España en materia de inversión hotelera va a continuar”.*

*“Las inmobiliarias somos proveedores de servicios y la industria hotelera nos sirve de inspiración para mejorar aspectos como la oficina flexible y el incremento del nivel de ocio en los centros comerciales”.*



**Ignacio de la Torre**  
Economista jefe, socio y consejero de Arcano Partners

*“El turismo es la industria más importante de nuestra economía y es clave para explicar por qué España tiene superávit de cuenta corriente. Estamos creciendo por encima de Europa y vamos a seguir haciéndolo en los próximos años”.*

*“Gran parte de las casas en venta en nuestro país se venden a extranjeros. Somos más competitivos, exportamos turismo y este contexto nos aporta unas bases muy sólidas de cara al futuro”.*



# CLAVES DEL SECTOR HOTELERO TRAS UN AÑO RÉCORD

17 DE NOVIEMBRE 2023

**Amancio López**  
Presidente de Grupo Hotusa

**Ramón Aragonés**  
CEO de NH Hotels

*Moderador*

**David Rodríguez**  
Socio director de Transport,  
Hospitality and Services de Deloitte  
España

## QUÉ SE DIJO

- La **industria turística** tiene un **efecto tractor clave** en la economía española y es un destacado generador de empleo. Por ello, es necesario diseñar un proyecto estratégico para la **recuperación y transformación económica del sector** que incluya **ayudas públicas** por parte de las administraciones.
- La industria turística debe encontrar **herramientas para enfrentarse a la volatilidad** y los **riesgos** del mercado, a las nuevas **tendencias** del viajero, a la **democratización de la economía**, a la captación y retención del talento y a la sostenibilidad.
- Es imprescindible que haya una **voluntad política de regular los pisos turísticos** y se tomen medidas. Si se regulan los pisos turísticos se resuelven dos de los principales problemas de las ciudades: la masificación y la falta de vivienda.
- Las empresas del sector turístico deben responder a la demanda de sus clientes y **ofrecer experiencias sostenibles**, pero ello no puede repercutir en el precio final. Los **problemas medioambientales deben resolverse con medidas económicas y tecnología**.
- La **ausencia de personal** en el turismo es un reto al que se enfrenta toda Europa, ya que compite con otros sectores como la logística. Sin embargo, el **cambio de la industria** y la **aparición de nuevas posiciones** ha abierto un nicho de mercado de personal muy interesante.



**Amancio López**  
Presidente de Grupo Hotusa

*“La masificación, la falta de regulación en los pisos turísticos y la pérdida de competitividad de Europa provocada por la desindustrialización son las grandes amenazas a las que se enfrenta la industria turística”.*

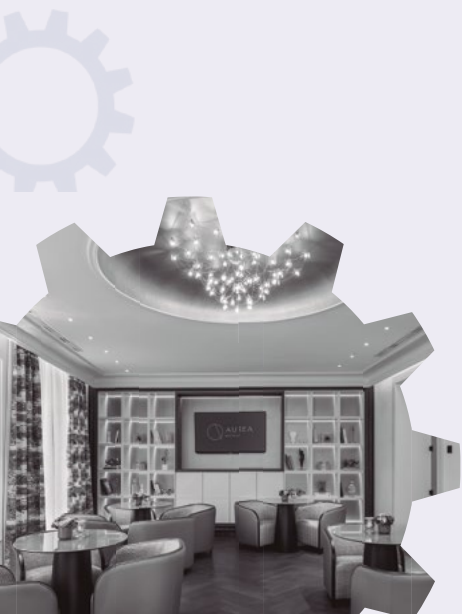
*“El turismo urbano debe huir de las tendencias globales y mantener la singularidad y la identidad de cada ciudad. Los hoteles deben remar en esta dirección y ser un escaparate de la propia ciudad y buscar un elemento diferenciador vinculado a la historia, el patrimonio y la cultura autóctona”.*



**Ramón Aragonés**  
CEO de NH Hotels

*“El principal reto al que nos enfrentamos es el incremento exponencial de los costes. Aunque tenemos unas previsiones muy buenas para el año que viene, cuando se produzca una ralentización de la demanda la rentabilidad de las compañías hoteleras caerá. Si no se toman medidas fiscales para dinamizar la economía, el sector sufrirá en los próximos años”.*

*“Tenemos que caminar hacia la consolidación y la concentración. Las cadenas que no tengan una presencia global y se muevan en los 1.000 hoteles en el futuro van a tener un problema si quieren ser competitivos en la negociación con proveedores y distribuidores. Vamos a asistir a un fenómeno que va a cambiar el negocio tal y como lo conocemos”.*













La de la **INDUSTRIA**  
*felicidad*

La de la **INDUSTRIA**  
*felicidad*

Ciclo desayunos de debate  
#LaIndustriaDeLaFelicidad

