



Una hoja
de ruta para
un turismo
arraigado en
el territorio
que regenera
valor local

De los modelos globales a los
lugares con identidad propia

 anteverti INSIGHTS

Sobre este Insight

Este Insight parte de una premisa clara: los modelos turísticos tradicionales, centrados en el crecimiento y en el número de visitantes, ya no son suficientes para responder a los desafíos sociales, ambientales y culturales actuales. Propone avanzar hacia un enfoque arraigado en el territorio, en el que el turismo se entienda como parte de un sistema territorial más amplio, capaz de influir en las economías locales, los paisajes, las identidades y la vida cotidiana. Nuestro objetivo no es solo analizar estas dinámicas, sino ofrecer un marco práctico que acompañe esta transición. Para ello, este Insight plantea principios, indicadores alternativos, enfoques de gobernanza y estrategias de alineamiento económico que ayuden a municipios y actores locales a empezar a trabajar de otra manera. Más que un modelo puramente teórico, ofrece herramientas concretas para iniciar este cambio y hacer que el turismo se convierta en una palanca para fortalecer el territorio.

Este trabajo es también el resultado de un proceso más amplio de reflexión y práctica. Destila aprendizajes desarrollados a través de proyectos de consultoría, de la colaboración continuada con actores locales y de una serie de artículos publicados a lo largo del tiempo. De este modo, reúne conocimiento acumulado y experiencia sobre el terreno en un enfoque coherente que puede compartirse, ponerse a prueba y seguir desarrollándose. Representa, así, un nuevo esfuerzo en este campo y, esperamos, una ventana abierta a futuras colaboraciones con quienes estén interesados en lo que aquí se propone.

Puede encontrarse más información sobre los autores en la página 32.

Este Insight fue elaborado en Barcelona y publicado en junio de 2026.

Cita sugerida: Anteverti (2026), De los modelos globales a los lugares con identidad propia: Una hoja de ruta para un turismo arraigado en el territorio que regenera valor local



Esta obra está protegida bajo la licencia Attribution / Non-Commercial / ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0).

Este documento es una traducción del inglés, generada con la ayuda de inteligencia artificial y revisada por personas.

Índice

	Introducción: El turismo: ¿una fuerza ilimitada?	4
	El contexto: Un punto de inflexión para el turismo	6
	Un nuevo paradigma: Cuando la vida local prospera, el turismo prospera	9
	La oportunidad: El turismo arraigado en el territorio como ventaja competitiva	13
	3.1. Genius Loci: la fuerza eterna	14
	3.2. Ha llegado el momento del turismo arraigado en el territorio	16
	3.3. La pasión como motor de los destinos arraigados en el territorio	17
	La hoja de ruta: De los modelos globales a los lugares con identidad propia	22
	4.1 Cambios estratégicos hacia 2030	24
	4.2 Principios de diseño para construir lugares con identidad propia	26
	4.3 De los principios a la acción: por dónde empezar	28
	Pasar a la acción: ¿Qué implica este insight para ti?	29
	Sobre los autores	31

Introducción:

Una hoja de ruta para un turismo arraigado en el territorio que regenera valor local

4

El turismo:
¿una fuerza
ilimitada?

Este Insight ofrece un marco para repensar el turismo no solo como una industria a optimizar, sino como un sistema capaz de crear y regenerar valor en torno a los lugares.



Un informe más que señala los conflictos en torno al turismo? ¿Una nueva propuesta — aunque no del todo nueva— para repensar su crecimiento y su impacto en los lugares y en la vida de las personas? ¿O un nuevo intento bienintencionado de reinventar el turismo?

En cierto modo, es todo eso. Y, al mismo tiempo, no es nada de eso.

Este informe aspira a contribuir a una conversación que ya está en marcha, marcada por una **creciente preocupación global sobre el papel que desempeña el turismo en un mundo cada vez más complejo.**

El turismo ya no es solo un sector económico; es un sistema sometido a la presión de responder a desafíos para los que no fue diseñado. No pretendemos abordar todo el abanico de cuestiones que se plantean en los contextos globales, regionales o locales — ni tampoco ofrecer una solución definitiva a una complejidad de esta magnitud.

Más bien, este informe es **un intento de volver a preguntas más fundamentales: por qué viajamos, por qué los lugares acogen visitantes y qué significa realmente habitar un lugar — aunque sea de manera temporal— como turistas.** Desde esta perspectiva, proponemos un marco de oportunidades, principios y acciones que puede ayudar a orientar el turismo en los próximos años.

Esta es nuestra manera de abrir la conversación que creemos necesaria: una conversación que vaya más allá de las tendencias que siguen marcando el turismo hoy. Ojalá estas páginas resuenen también en un plano personal, recordándonos por qué valoramos viajar y por qué nos importan tanto los lugares de los que venimos como aquellos que visitamos.

Esta reflexión puede parecer, por momentos, incompleta —incluso ingenua—, pero quiere ser un punto de partida. Una base desde la

que, en Anteverti, queremos trabajar con otros para explorar nuevas perspectivas para el turismo.

Este documento ofrece un marco para construir una nueva generación de prácticas locales en torno al turismo, dirigido tanto a responsables de políticas públicas como a actores privados. Parte de ideas introducidas en nuestro anterior '[Decálogo para un Turismo Urbano Regenerativo](#)' (publicado en nuestra web en octubre de 2025), especialmente el punto 7: Proteger la especificidad local — la singularidad de tu ciudad.

“El turismo prospera gracias a la singularidad. Pero, cuando no se gestiona adecuadamente, puede erosionar precisamente aquello que hace especial a un lugar. Cuando los comercios artesanos son sustituidos por cadenas de souvenirs, cuando los cafés tradicionales dan paso a franquicias estandarizadas, o cuando bloques residenciales enteros se convierten en alojamientos turísticos de corta duración, una ciudad corre el riesgo de convertirse en un decorado genérico.”

Esta reflexión provocó un cambio interno en nuestro equipo. Mientras que el decálogo planteaba una visión más amplia, **este informe se centra con mayor detalle en una dimensión concreta: cómo el turismo puede volver a ser significativo desde una mirada arraigada en el lugar**

En los próximos meses, nuevos Insights seguirán explorando otras dimensiones. Invitamos a todas las personas interesadas a sumarse a la conversación. Juntos, será más significativa y tendrá más impacto.

Los autores, 2026



Manu Fernández
Director General Adjunto
Anteverti



Tatiane Martins Carrer
Responsable, Turismo Sostenible
y Planificación Urbana
Anteverti



Laura Pla
Experta, Administración Pública
y Gobernanza Global
Anteverti

1

El Contexto:

Un Punto de
Inflexión para el
Turismo

HOY, EL TURISMO NO SOLO RECONFIGURA LAS ECONOMÍAS, SINO TAMBIÉN LOS TERRITORIOS.

Su crecimiento genera tanto oportunidades como tensiones, y el equilibrio entre ambas fuerzas es cada vez más frágil.

E

l turismo es una fuerza viva, capaz de florecer y crecer en casi cualquier lugar de la Tierra. No se trata únicamente de un desplazamiento geográfico en busca de paisajes extraordinarios, sino de un movimiento que busca experiencias enriquecedoras, revela nuevas perspectivas y despierta nuevos valores.

El turismo es una fuerza vibrante. Despierta la curiosidad por los demás, conecta culturas y nos invita a experimentar las diversas formas en que las personas y la naturaleza habitan el mundo.

El turismo es, al mismo tiempo, una fuerza global y local. Es un fenómeno constante, profundamente entrelazado con la forma de vida de la sociedad contemporánea. Tiene que ver con los visitantes, que viajan desde todo el mundo en busca de nuevas experiencias, pero también con los residentes, cuyas capacidades, perspectivas y formas de vida se ven cada vez más influidas por él.

Más que nunca, el turismo es una fuerza en expansión. Solo durante el último año, se han realizado más de mil millones de viajes internacionales en todo el mundo. Millones de personas han salido de sus hogares para

descubrir y disfrutar de otro lugar, otra cultura, otro ritmo de vida. Y, en los próximos años, se espera que esta cifra siga creciendo. Sin embargo, incluso estos datos cuentan solo una parte de la historia, porque no incluyen los innumerables desplazamientos de corta distancia, excursiones de un día, escapadas regionales y actos cotidianos de descubrimiento a través de los cuales los residentes experimentan sus propios territorios como visitantes.

Y, sin embargo, el turismo es también una fuerza profundamente contradictoria. Por un lado, puede ser un poderoso catalizador de oportunidades económicas, capaz de atraer inversión y activar el desarrollo local. Por otro, puede ejercer una presión creciente sobre los propios territorios que lo sostienen, especialmente sobre sus paisajes, ecosistemas, infraestructuras y vida cotidiana. Estas contradicciones también moldean las percepciones personales: las personas aspiran a descubrir nuevos paisajes, vivir experiencias desconocidas o redescubrir los lugares que habitan con una mirada renovada, mientras que, al mismo tiempo, pueden sentirse incómodas o incluso desbordadas por la presencia de visitantes en los espacios donde transcurre su vida diaria.

Desde una perspectiva aún más amplia, estas contradicciones van mucho más allá de los territorios que ya conocemos. Nuestro planeta presenta una inmensa variedad de paisajes y formas de habitar el espacio, moldeadas por la geografía, el clima, la cultura y la historia. En principio, casi cualquier lugar accesible tiene el potencial de incorporarse a la órbita del turismo. **Históricamente, la expansión de los viajes ha seguido una lógica sencilla: una vez que un destino se vuelve imaginable, los medios para llegar hasta él tienden a hacerse realidad.** Con el tiempo, el turismo ha buscado de forma constante nuevas fronteras, transformando aquello que antes se consideraba remoto o extremo — la exploración de las profundidades marinas, las expediciones polares o incluso los viajes más allá de la atmósfera — en posibles experiencias turísticas. Hoy, esta dinámica va aún más lejos: incluso la Luna, que orbita la Tierra a aproximadamente 384.400 kilómetros de distancia, ha entrado ya en los relatos de la economía del visitante. Conceptos que antes pertenecían a la literatura y a la ciencia especulativa aparecen ahora en estrategias comerciales y materiales promocionales de empresas que exploran el turismo espacial, difundiendo visiones de estancias orbitales y alojamientos lunares. La idea de un hotel en la Luna, por lejana que parezca, ya se ha vuelto concebible en el mercado. **A medida que el turismo sigue ampliando sus horizontes, vale la pena preguntarse qué significa esta búsqueda constante de nuevos destinos en un mundo donde los límites ambientales son cada vez más visibles.**

**EL DESAFÍO YA NO ES
EL CRECIMIENTO,
SINO LA DIRECCIÓN.**

**Lo que importa ahora no es
cuánto se expande el turismo,
sino cómo transforma los
lugares a los que llega.**



La escala global del turismo revela algo esencial: no se trata de una actividad económica periférica, sino de un agente estructural que moldea ciudades, paisajes, comportamientos y oportunidades económicas. El turismo no es solo un sector económico; también es una función territorial. Y, si es una fuerza en constante crecimiento, entonces la estrategia se vuelve imprescindible. La pregunta ya no es si el turismo influirá en nuestros territorios, sino cómo lo hará.

No es ningún secreto que muchas destinos tradicionales —así como otras más nuevas y emergentes, moldeadas por dinámicas de viaje impulsadas por Instagram— se enfrentan a contradicciones, conflictos e incluso balances negativos derivados del turismo. **El verdadero desafío no consiste en atraer más visitantes a cualquier precio, sino en generar transformación económica sin erosionar los recursos, la cultura y la identidad.** Porque cuando la identidad se reduce a marca y el patrimonio a espectáculo, los lugares pueden ganar visibilidad, pero corren el riesgo de perder lo único que realmente puede hacerlos únicos: su alma.

El futuro del turismo depende de la capacidad de proteger la singularidad de cada lugar y preservar su identidad y sus recursos locales, transformándolos al mismo tiempo en una oportunidad estratégica para prosperar social, ambiental y económicamente. Una hoja de ruta estratégica para el turismo puede fortalecer economías, regenerar ecosistemas, reforzar la vitalidad cultural y convertir el turismo en una fuerza verdaderamente sostenible.

2

Un nuevo
paradigma:

Cuando la vida
local prospera,
el turismo
prospera

U

n lugar que sirve bien a sus residentes también sirve bien a sus visitantes y turistas. Al revés, no funciona. Es hora de dejar de pensar en términos de lugares para el turismo y lugares para los residentes. Es hora de abandonar la idea de una sociedad urbana fragmentada, como si existieran tiempos y espacios separados para cada tipo de persona. Los paisajes no son simples decorados para ser contemplados, y la identidad de un lugar no es una marca estática.

En los últimos años, muchas ciudades han cometido el error de sobreexplotar — o permitir que se sobreexplota — su identidad como estrategia para atraer aún más visitantes. Poner el foco en determinadas atracciones, espacios o barrios facilita que el mercado los absorba como “potencial turístico”, vendiéndolos como los elementos “típicos” de un lugar. En algún momento, acaban convirtiéndose en no-lugares. Como afirmaba el equipo de Anteventi en el artículo publicado en CitiesToBe, nuestro laboratorio de ideas urbanas, ‘Is the Contemporary City Doomed to Be a Non-Place?’: “La proliferación generalizada de este tipo de espacios contribuye a la pérdida de especificidad cultural y al deterioro de la calidad de la interacción social. En otras palabras, **la homogeneización suele producirse a costa de la creatividad, la imaginación y la diversidad**”.

Muchos destinos han combinado elementos reconocibles de una cultura determinada — especialmente aquellos capaces de despertar curiosidad e interés — y han transformado sus espacios en destinos de deseo, convirtiendo una supuesta identidad en una marca vacía y replicable. En algunos casos, la identidad local ha quedado tan expuesta al turismo que los residentes apenas reconocen su propia cultura. En Bali, por ejemplo, los rituales y ceremonias se representan a menudo para los turistas, mientras que en Kioto, los templos y los barrios de geishas se han convertido en iconos turísticos. En ambos lugares, el atractivo global ha crecido, **pero la autenticidad local y el sentido de pertenencia se han erosionado**.

**NO HAY TURISMO
SIN VIDA LOCAL.**

**Lo que hace que un
lugar merezca ser
visitado es lo mismo
que hace que merezca
ser vivido.**

Por otro lado, algunos destinos empiezan por fin a comprender que la autenticidad y la vitalidad urbanas nacen, ante todo, del uso local. Es cuando la ciudad es verdaderamente vivida por quienes la habitan cuando permanece viva, relevante y genuinamente atractiva. Frente a una lógica puramente extractiva, la verdadera vitalidad urbana depende de la apropiación cotidiana del lugar por parte de los residentes, que dan alma a la ciudad y la convierten en un destino que merece la pena visitar. **Los guetos turísticos son espacios destinados, tarde o temprano, al deterioro**. Las ciudades que priorizan el bienestar de sus residentes —especialmente en materia de vivienda, movilidad y espacio público— crean entornos inclusivos, seguros y acogedores, donde los visitantes forman parte del paisaje de manera natural, en lugar de ser percibidos como extraños o invasores.

Está claro que el principal elemento que consolida la identidad de un destino urbano son sus residentes. Por eso, la protección de la vivienda y la continuidad de las comunidades locales son tan esenciales para el alma de una ciudad. Aunque la gentrificación ya no sea un término nuevo, sigue siendo muy relevante en cualquier reflexión sobre el turismo. **Los residentes son quienes dan vida, significado y reconocibilidad a una ciudad**; sus rutinas cotidianas, celebraciones y ritmos son el latido que transforma calles, plazas y espacios patrimoniales, lo que los distingue de ser escenarios inertes a destinos vividos. Cuando las comunidades son desplazadas por el turismo, la identidad se fragmenta y la ciudad pierde una parte fundamental de su esencia.

Cuando los residentes viven, celebran y disfrutan abiertamente de su ciudad, transforman los espacios en experiencias vivas. Sus rutinas cotidianas, pequeños rituales y momentos de ocio constituyen la base de la identidad de una ciudad. Dado el auge del turismo urbano en los últimos años, resulta cada vez más evidente que tanto residentes como visitantes buscan las mismas experiencias auténticas — ya sea a través de actividades de ocio, celebraciones culturales o momentos cotidianos que dan significado a la ciudad. **Formar parte de esta atmósfera natural y genuina es lo que buscan los visitantes, a veces casi con desesperación.** Las personas, en cualquier circunstancia, buscan la sensación de una ciudad viva y vibrante, y no la de un espacio museificado o un simulacro preparado exclusivamente para la mirada foránea.

En este sentido, reconocer los valores locales, respetar las formas de vida y hacer todo lo posible por proteger los hogares de los residentes y su acceso al ocio son pasos fundamentales hacia la sostenibilidad y el turismo responsable.

Esto significa que las estrategias turísticas deben servir, en primer lugar, a las necesidades de la ciudad y de su ciudadanía, enriqueciendo el patrimonio y la cultura en lugar de simplificarlos, banalizarlos o destruirlos para un consumo efímero. El turismo responsable surge cuando la comunidad local se apropia de su propia historia, convirtiendo la calidad de vida en la garantía más sólida de una experiencia turística auténtica, duradera y de calidad.

Comprender y defender los valores locales es el primer — y último — paso para fomentar la sostenibilidad y el turismo responsable.



**GRAN PARTE DEL VALOR
DEL TURISMO RESIDE EN
AQUELLO QUE NO SE
PUEDE REPLICAR.**

**Lo que diferencia a los lugares
no es lo que ofrecen, sino lo
que son.**



Ideas ampliadas de nuestra experta invitada

Eugenia Altamirano Consultora en innovación turística y sostenibilidad

Eugenia Altamirano es investigadora y consultora en turismo sostenible, especializada en planificación territorial, desarrollo rural e innovación. Es doctora en Turismo y Ocio, y combina experiencia académica y profesional en el ámbito del turismo, con un enfoque centrado en la digitalización, la creatividad y la transición hacia modelos turísticos más equitativos y adaptativos.



Anteverti: En tu opinión, ¿cómo será la relación entre ocio y turismo en la sociedad del futuro?

Eugenia Altamirano: Creo que estamos ante un cambio de paradigma en la forma en que las personas viajan, similar al de principios de los años 2000, cuando las vacaciones empezaron a alejarse de los destinos de sol y playa para orientarse hacia lugares emergentes o “fuera de los circuitos habituales”, o bien hacia viajes vinculados al trabajo y los eventos.

Hoy, la frontera entre el tiempo de trabajo y el tiempo de ocio es cada vez más difusa, igual que el lugar físico donde ambos tienen lugar. Como resultado, los viajes y el pseudonadismo como estilo de vida generan oportunidades para que muchos lugares se conviertan en destinos turísticos, pero también para que sufran sus consecuencias, especialmente cuando el turismo aparece de forma espontánea y a gran escala.

En cuanto al turismo tradicional, los viajes estarán cada vez más determinados por comunidades construidas en torno a aficiones e intereses, consolidadas a través de las redes sociales y vividas mediante experiencias inmersivas. Comunidades de fans del K-pop, seguidores de influencers, practicantes de la dieta keto, entusiastas del skincare, defensores del detox digital, etc., generan oportunidades para el turismo de nicho. Con imaginación por parte de las DMO, estos flujos podrían redirigirse hacia destinos menos desarrollados.

En este contexto, el principal reto para la planificación turística es que la influencia de los planificadores “oficiales” de destinos es cada vez más limitada a la hora de orientar los intereses y las prácticas de los turistas. Los viajeros son hoy experimentados y autónomos. Las apps y las comunidades online ofrecen inspiración y herramientas de planificación que no siempre se alinean con la promoción oficial. Esto genera fricción entre planificación y realidad, pero también abre oportunidades para experiencias auténticas y efímeras vinculadas a intereses contemporáneos.

“Los viajeros son hoy experimentados y autónomos, y se inspiran a través de apps y comunidades online. El principal reto para la planificación turística es que la influencia de los planificadores ‘oficiales’ de destinos es cada vez más limitada a la hora de orientar los intereses y las prácticas de los turistas.”

¿Crees que debería haber un límite a la actividad turística? ¿Dónde trazamos la línea entre lo deseable y lo que se vuelve insostenible?

Ya sea por fragilidad ambiental o por sensibilidad social, creo que algunos lugares y comunidades deben protegerse, y que los flujos de visitantes deberían limitarse —si no por completo, al menos parcialmente—. No existe un turismo sin impacto. Los visitantes dejan inevitablemente una huella. Esta puede mitigarse, y las acciones pueden reducir los efectos negativos, pero solo cuando existen normas claras y un compromiso firme: por parte de los responsables políticos, a través de la regulación, y por parte de la ciudadanía, que quiere preservar su patrimonio y su forma de vida.

Las tasas turísticas, cada vez más habituales en las ciudades europeas, buscan aumentar los beneficios locales y “filtrar” a los visitantes. Conceptualmente, son positivas si los ingresos contribuyen a reforzar el sentido de pertenencia y a mejorar la calidad de vida de los residentes. Sin embargo, también pueden volverse elitistas y reforzar la idea de las ciudades como parques temáticos, como ocurre en Venecia.

La línea de la insostenibilidad debería definirse a partir de la capacidad de carga de cada destino, garantizando que los recursos naturales no se vean comprometidos y que los residentes puedan mantener sus estilos de vida. Algunos lugares ya aplican límites estrictos, como Machu Picchu o las cuevas de Altamira, con cupos diarios restringidos. Son decisiones difíciles, ya que pueden reducir los ingresos y el número de visitantes, pero resultan esenciales para una planificación a largo plazo. Gestionar los flujos también es más sencillo en espacios claramente delimitados que en ciudades o regiones.

Más allá de la contribución económica, ¿cuál es el legado más significativo que puede dejar un visitante en un lugar?

Vivimos tiempos de guerra, polarización, urgencia climática, hiperconectividad y productividad, junto con un aumento de la ansiedad, la depresión y la soledad. En este contexto, viajar puede favorecer la conexión, el descanso, la desconexión y el reconocimiento de realidades diferentes. Más que nunca, el papel del turismo —tanto para quienes viajan como para quienes reciben— debería ser ayudarnos a reconocernos en la diversidad.

El turismo no solo genera crecimiento económico, sino también oportunidades para comprender y construir confianza con aquello que nos resulta ajeno. Sin embargo, asumir que todos los viajeros buscan realmente la comprensión cultural es una idealización, del mismo modo que lo es asumir que todo lo que los destinos presentan es “real” y no performativo.

Aun así, hay algo inherentemente subversivo en visitar los espacios de otras personas: crea una forma de intimidad. Para que esto ocurra, debemos ir más allá de los modelos all-inclusive e incorporar a más personas en el intercambio. El reto del turismo es encontrar formas alternativas de conectar culturas. En este sentido, los viajes impulsados por comunidades e intereses representan una de las evoluciones más interesantes del paradigma turístico actual. El turismo más valioso no trata de consumo, sino de generar relaciones.

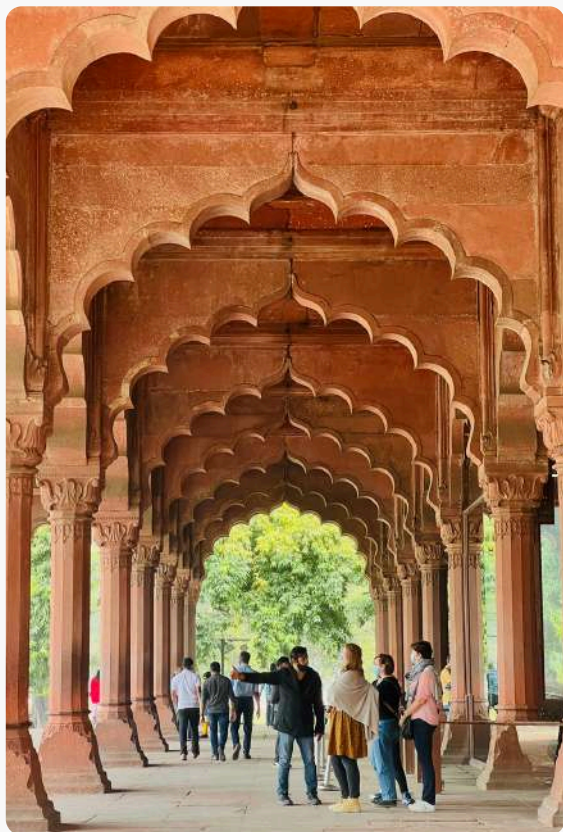
3

La oportunidad:

El turismo
arraigado
en el territorio
como ventaja
competitiva

3.1

Genius Loci: La fuerza eterna



Cada lugar de la Tierra tiene el potencial de ofrecer una experiencia singular, tanto para quienes lo llaman hogar como para quienes llegan a descubrirlo. **Un paso clave para hacer que los lugares sean verdaderamente interesantes para turistas y visitantes consiste en reconocer la constelación de elementos — esas “piedras doradas” — que configuran su singularidad.** Transformar esa singularidad en una oportunidad estratégica para generar bienestar para los residentes y, al mismo tiempo, atraer visitantes conscientes es lo que ha permitido prosperar a muchos lugares.

Esto es algo que los principales motores del turismo global a menudo no comprenden. La expansión acelerada del turismo, como cualquier actividad industrial, tiende a apoyarse en la estandarización y la homogeneización. **Incluso lugares que antes eran profundamente singulares se han convertido en destinos descontextualizados, donde la singularidad y el ingenio han**

evolucionado hasta transformarse en productos sin alma. Entre otras cosas, esto puede ayudar a explicar parte del malestar y de las críticas que rodean a la industria turística global y a su impacto en calles, barrios, ciudades y espacios naturales concretos de todo el mundo. El problema no es solo la masificación, el aumento de los precios o la convivencia conflictiva entre residentes y visitantes; también es **la frustración de ver cómo los visitantes se encuentran con una versión falsa de los lugares que los residentes aman.** A menudo se venden a los visitantes productos turísticos que podrían existir en muchos otros lugares: productos despojados del alma local, de las formas de hacer y de todo aquello que no puede empaquetarse.

Toda ciudad, región o territorio encierra algo extraordinario en la combinación auténtica de sus paisajes, su arquitectura y su cultura: los elementos que, juntos, dan forma a su identidad y a su alma. **Esta singularidad reside en la relación entre la arquitectura y los paisajes naturales, en los ritmos de la vida cotidiana, en las formas en que las personas se reúnen en los espacios públicos y en la interacción con los elementos culturales.**

LA IDENTIDAD NO ES UN ACTIVO PARA EXPLOTAR, SINO UNA CONDICIÓN QUE HAY QUE PRESERVAR.

Quando los lugares pierden su coherencia interna, el turismo puede crecer... pero el significado se desvanece.

La singularidad de los destinos se arraiga en la relación construida a lo largo del tiempo entre comunidades, territorio y paisaje. **Todo lugar genuino alberga un *genius loci*: una combinación única que se manifiesta en los oficios locales — prácticas artesanales, agricultura, pesca — y en rituales colectivos transmitidos de generación en generación.** Se expresa en la relación con el entorno; en las celebraciones que marcan la llegada de una nueva vida o la despedida de quien se marcha; en los alimentos que se utilizan, en la forma de cocinarlos y en el ritual de comer. Se revela en el ritmo de caminar, en la manera en que niños y mayores se integran en la vida cotidiana, en las horas en que los lugares despiertan y se adormecen, en sus luces, músicas y silencios.

Los activos arraigados en el territorio no siempre aparecen en la fotografía de un catálogo o de un folleto; viven en una atmósfera de presencia y autenticidad. Esa misma atmósfera emerge en los olores, las danzas, los ritmos y los instrumentos musicales; en los gestos que se intercambian con personas conocidas o desconocidas; en el tono de las voces en los espacios públicos; y en los colores y tipos de ropa que la gente viste. Se consolida con el tiempo a través de la memoria, de los relatos transmitidos de generación en generación, del refinamiento de la producción material y de la reafirmación de experiencias y valores intangibles.

El turismo adopta muchas formas: viajes de ocio, viajes de negocios, recorridos culturales, turismo patrimonial, gastronomía, bienestar, educación o experiencias vinculadas a la naturaleza. Todas ellas interpelan a públicos distintos y generan dinámicas diferentes en

EL TURISMO HA APRENDIDO A CRECER SIN LÍMITES, IMPULSADO POR LA ESTANDARIZACIÓN Y LA ESCALABILIDAD.

Pero su futuro depende de recuperar aquello que no puede escalarse: la singularidad del lugar.



los lugares. Pero, en todas sus formas, permanece una verdad compartida: los lugares crean valor cuando sus características singulares se cuidan, preservan y regeneran de manera consciente.

Transformar las singularidades en oportunidad significa cuidar cada activo — tanto natural como cultural — no como un simple decorado de fondo ni como una identidad diluida, sino como puertas de entrada al conocimiento local, a la regeneración real de los recursos y a la consolidación de una cultura genuina. En este sentido, los lugares deberían fortalecer primero sus singularidades locales y solo después buscar la atracción externa. Esto requiere visión y empatía: identificar lo que existe, comprender las limitaciones y posibilidades en múltiples dimensiones, y definir prioridades que generen impacto a largo plazo.

Cuando los recursos originales se sitúan en primer lugar, el turismo se convierte en algo más que un sector económico: pasa a ser un instrumento estratégico para proteger, cuidar y fomentar el bienestar, atraer visitantes más respetuosos y generar valor real.

3.2

Ha llegado el momento del turismo arraigado en el territorio

Tradicionalmente, la industria turística ha necesitado crear tipologías, patrones y subsectores para impulsar el crecimiento y responder a necesidades y demandas diversas dentro de un sector en plena expansión. **Clasificar el turismo en categorías ha sido una forma de ordenar un mercado cada vez más complejo y de ofrecer a los viajeros propuestas aparentemente más alineadas con sus intereses.** En este sentido, la segmentación se ha convertido en una estrategia empresarial que permite a los consumidores acceder a una oferta estructurada de servicios y productos turísticos.

Sin embargo, en un mercado global altamente competitivo, esta lógica también tiende a generar estandarización. La competencia suele premiar los productos eficientes en precio y fácilmente replicables, favoreciendo ofertas homogéneas y escalables. La industrialización del turismo dentro de la economía global ha producido propuestas para mercados nacionales e internacionales, para cruceros o largas estancias, para experiencias sostenibles o responsables, y así sucesivamente. Las categorías se han multiplicado: turismo cultural, deportivo, gastronómico, de aventura, familiar, de negocios, en solitario y muchos otros. Las posibilidades de segmentar una demanda que sigue creciendo parecen casi infinitas. Sin embargo, esta proliferación de tipologías plantea una pregunta fundamental: **¿hasta qué punto estas categorías responden realmente a las motivaciones de los viajeros?** A menudo, la segmentación está más determinada por la oferta — por la necesidad de crear productos fácilmente comercializables — que por las verdaderas razones por las que las personas viajan.

En este contexto, **la reivindicación de un turismo auténtico, arraigado en el territorio o incluso hiperlocal no pretende convertirse en una nueva etiqueta dentro del catálogo de tipologías turísticas.** No se trata de crear una nueva categoría de mercado, sino de recuperar el sentido del viaje y las condiciones

que lo hacen significativo tanto para los visitantes como para los lugares que los acogen.

En los últimos años, el debate ha empezado a desplazarse hacia un enfoque más ambicioso: **el turismo como estrategia para regenerar los activos valiosos que hacen que los lugares merezcan ser visitados — y también que merezca la pena invertir en ellos.** No se trata solo de reducir los posibles impactos del turismo, sino de plantear que el turismo debe contribuir activamente a mejorar las condiciones ecológicas, sociales y culturales originales de los territorios. Vinculado a una visión arraigada en el lugar, un enfoque regenerativo entiende los lugares no como productos mercantilizados en un mercado global, sino como sistemas vivos en los que los visitantes se integran en las dinámicas, los activos y los recursos locales.

Las personas viajan por muchas razones. A veces buscamos una experiencia cultural; en otras ocasiones, el viaje responde a una motivación deportiva, espiritual o simplemente de descanso. Estas motivaciones pueden llevarnos a recorrer miles de kilómetros o apenas unos pocos desde casa. En cierto modo, lo que consumimos sigue siendo un producto de ocio. O quizá, más que un producto, lo que consumimos es territorio: territorio físico y territorio emocional. A veces durante unas pocas horas; otras, durante largas estancias.

La industria turística global puede priorizar determinadas experiencias dentro de este amplio abanico de motivaciones. Pero eso abre una nueva pregunta: **¿hasta qué punto esas experiencias reflejan la realidad de los lugares y hasta qué punto responden a una lógica de mercado que tiende a simplificar y empaquetar el territorio para hacerlo consumible?**

Podemos observar este patrón en determinados sectores turísticos.

3.3

La pasión como motor de los destinos arraigados en el territorio

Turismo cultural: Identidad y tradición como motores de comunidades de nicho

El turismo cultural no consiste simplemente en visitar monumentos, sino en entrar en el relato de un lugar. Está impulsado por el deseo de aprender, descubrir y conectar con las expresiones tangibles e intangibles que dan forma a un destino: desde la arquitectura, los museos y los centros históricos hasta la gastronomía, las industrias creativas y las tradiciones vivas. Hoy, el turismo cultural es uno de los segmentos más potentes de los viajes globales, y representa alrededor del 40% de los flujos turísticos internacionales cuando se considera la motivación cultural, ya sea principal o complementaria (UNWTO). Además, las encuestas muestran de forma constante que más del 70% de los viajeros valoran la cultura local auténtica como un factor decisivo a la hora de elegir destino (Booking), lo que confirma que la identidad se ha convertido en un activo competitivo en la economía global del visitante.

El informe de la UNESCO 'Culture-driven Sustainable Urban Tourism (2025)' reconoce que "las ciudades que aprovechan su patrimonio cultural, sus industrias creativas y sus tradiciones locales están mejor posicionadas para desarrollar modelos de turismo sostenible que creen valor para residentes, visitantes y economías locales", subrayando la necesidad de un nuevo equilibrio entre quienes llegan y quienes se quedan. La cultura como motor del desarrollo turístico lleva décadas presente en las políticas públicas y en la inversión privada, en paralelo a la expansión de la sociedad del bienestar. Sin embargo, la globalización probablemente ha reducido el potencial de experiencias más profundas, y hoy los viajes impulsados por la cultura se ven cada vez más afectados por la folclorización, mercantilización y reducción de aquello que se ofrece como "experiencias culturales". La principal fuente de insatisfacción, tanto para viajeros como para residentes, vuelve a ser que la cultura se presenta como un escenario y no como un

lugar; como una representación y no como algo real. A menudo, la cultura se trata como un producto global e indiferenciado para el consumo rápido y los momentos instagrameables.

En muchos destinos, el turismo cultural ha derivado gradualmente hacia experiencias estandarizadas y centradas en el espectáculo, que corren el riesgo de aplanar la identidad que pretenden mostrar. Ciudades históricas como Dubrovnik ilustran cómo el patrimonio puede convertirse en un decorado en lugar de un lugar vivo. La ciudad croata, cuyas murallas medievales se hicieron mundialmente reconocibles tras servir de localización para la serie Juego de Tronos, experimentó un aumento drástico de visitantes que concentró el turismo en torno a un conjunto reducido de espacios icónicos y referencias visuales. Aunque esta exposición generó visibilidad internacional y beneficios económicos, también reforzó una dinámica turística en la que el relato cultural del lugar corre el riesgo de reducirse a una imagen global simplificada.

Al mismo tiempo, los grandes eventos culturales suelen ilustrar la tensión entre visibilidad global y significado local. Los conciertos récord del Eras Tour de Taylor Swift, por ejemplo, generaron flujos turísticos masivos y un impacto económico significativo en ciudades de todo el mundo. Algunos estudios han mostrado incrementos de hasta el 45% en los ingresos hoteleros y efectos económicos totales estimados en 4.600 millones de dólares estadounidenses solo en Estados Unidos (Fortune), mientras que ciudades como Londres han reportado alrededor de 300 millones de libras en actividad local vinculada a la gira (Forbes).

Sin embargo, aunque extraordinariamente exitosas, estas experiencias tienden a producir dinámicas turísticas efímeras y homogéneas, que giran en torno al propio evento más que al ecosistema cultural profundo de la ciudad anfitriona. Estos ejemplos no son problemáticos en sí mismos, **pero muestran los límites de un modelo turístico centrado en el espectáculo, la escala y la inmediatez, más que en un vínculo auténtico con el tejido cultural de un lugar.** Es ahí donde todavía queda espacio para el ingenio de los lugares.

Prácticas culturales tradicionales como la ceremonia del té, el ikebana o la caligrafía en **Kioto** (Japón) son buenos ejemplos de cómo construir una oferta atractiva en torno a aquello que hace único a un lugar, equilibrando al mismo tiempo la capacidad de carga del territorio. Aunque distintivas, siguen siendo experiencias culturales abiertas al mundo, incluso cuando afrontan riesgos de saturación. Regiones mexicanas como **Puebla** u **Oaxaca** también están encontrando su propio camino a través de la gastronomía, atrayendo a visitantes que buscan algo más que representaciones estereotipadas o engañosas, y que aspiran a un sentido más profundo de pertenencia a culturas culinarias diversas. **Bayreuth** (Alemania) es un destino clave para los amantes de la ópera, mientras que **Salzburgo** (Austria) atrae cada verano a entusiastas de la música clásica. Ciudades como **Cali** (Colombia), **La Habana** (Cuba), **Buenos Aires** (Argentina) o **Calcuta** (India) siguen atrayendo a viajeros que van más allá del consumo de productos globales y viajan como aficionados, estudiantes o practicantes de expresiones culturales locales, buscando la experiencia única de estar en el lugar donde esa expresión cultural tiene raíces. Los coros y la música vocal también cuentan con su propio circuito de ciudades, desde **Tallin** (Estonia) hasta **Llangollen** (Gales), creando comunidades sólidas en torno a estas tradiciones.

Pueden encontrarse muchos otros ejemplos entre comunidades de nicho apasionadas, desde festivales literarios hasta interpretaciones de música antigua, coreografía experimental o escenas de spoken word. **Las expresiones culturales suelen encontrar su lugar para florecer a través de festivales, encuentros de expertos, clústeres de galerías o redes creativas locales.** Todo ello atrae tanto a quienes buscan algo único como a quienes participan habitualmente en comunidades de interés

compartido, alejándose de experiencias turísticas superficiales o estandarizadas.

En todos estos ámbitos encontramos **identidades sólidas y comunidades de entusiastas que dan forma a destinos de nicho.** El turismo cultural suele entenderse a través de sus expresiones más visibles —grandes museos, monumentos icónicos, sitios declarados patrimonio mundial y grandes festivales—, pero estas representan solo una pequeña parte de lo que realmente significa la cultura. En muchos lugares, este modelo tradicional ha contribuido a la saturación, la estandarización y la creciente similitud de experiencias entre ciudades. **A medida que los viajes globales siguen creciendo, depender únicamente de un conjunto limitado de atracciones conocidas resulta cada vez más insostenible e insuficiente.**

En las próximas décadas, **es probable que el turismo cultural se expanda más allá de este marco, hacia experiencias más especializadas, participativas y arraigadas en el lugar.** En todo el mundo, existen comunidades apasionadas dedicadas a prácticas como la cerámica, la danza contemporánea, el diseño, el cómic o técnicas artesanales vinculadas a lugares concretos. Aunque puedan parecer menores en comparación con las grandes atracciones de masas, a menudo atraen a redes globales de entusiastas dispuestos a viajar largas distancias para aprender, practicar o sumergirse en ellas.

Lo que hace especialmente valiosas estas formas de turismo cultural es que son inseparables de la identidad de los lugares. En última instancia, **el futuro del turismo cultural puede depender menos de replicar atracciones icónicas y más de redescubrir la especificidad cultural.** A medida que los viajeros buscan experiencias más significativas y una conexión más profunda con las culturas locales, las tradiciones de nicho, las comunidades creativas y las prácticas vivas desempeñarán un papel cada vez más relevante. En este paisaje emergente, **los destinos más atractivos no serán necesariamente aquellos con los monumentos más grandes, sino aquellos capaces de revelar y compartir lo que es verdaderamente único en su vida cultural.**

Turismo deportivo: La práctica como catalizador del vínculo con el lugar

A escala global, el turismo deportivo ya representa entre el 10% y el 12% del turismo internacional (UN Tourism), con tasas de crecimiento superiores a las del turismo convencional. Según estimaciones recientes, este segmento crece a un ritmo anual cercano al 17%, impulsado por grandes eventos, ligas internacionales, maratones urbanas, festivales deportivos y experiencias híbridas que combinan cultura, entretenimiento y deporte. No se trata solo de atraer visitantes, sino también de activar sectores económicos locales, alargar la estancia media y reducir la estacionalidad de la demanda.

Las ciudades están comprendiendo que las **infraestructuras deportivas, el espacio público y los calendarios de eventos son recursos estratégicos**, y no simplemente equipamientos de uso local. Estadios, puertos, circuitos urbanos, playas, parques y calles se convierten en escenarios capaces de generar sus propios relatos, proyectar la identidad de una ciudad y atraer audiencias globales. El valor no reside únicamente en el evento en sí, sino en su capacidad para conectar con la identidad local, **activar comunidades y dejar legados duraderos** en términos económicos, sociales y urbanos.

En un contexto de saturación turística y de creciente competencia entre destinos, las ciudades empiezan a repensar el turismo no tanto como una cuestión de volumen, sino de valor estratégico. En este cambio, **el deporte y los eventos en vivo se están convirtiendo en algunos de los activos más poderosos para transformar las economías urbanas, diversificar audiencias y reforzar la identidad de las ciudades.**

El turismo vinculado al deporte y a los grandes eventos tiene una ventaja clave frente a otros modelos turísticos: **atrae públicos específicos y altamente segmentables**, con una mayor propensión al gasto y una menor dependencia de la estacionalidad tradicional. Los eventos deportivos internacionales, las competiciones urbanas y los festivales híbridos generan picos concentrados de demanda, pero también



oportunidades para construir agendas durante todo el año que combinen deporte, cultura, gastronomía e innovación.

Más que replicar grandes éxitos internacionales, **el reto para las ciudades consiste en identificar qué tipos de eventos —y a qué escala— encajan mejor con sus recursos, su tejido económico y sus comunidades.** En este sentido, los proyectos originales, audaces o híbridos, situados en algún punto entre el deporte, la cultura y el espectáculo, merecen atención no por su tamaño, sino por su capacidad para redefinir el turismo urbano.

Algunos destinos vinculados al deporte ofrecen ejemplos arraigados en el territorio de cómo combinar territorios pequeños o remotos con marcas reconocidas a escala mundial, especialmente cuando existe una actividad altamente especializada, unas condiciones naturales únicas y una comunidad internacional de practicantes. **Nazaré** (Portugal) y el surf, **Tarifa** (España) y el windsurf, Mallorca (España) y el ciclismo, **Kalymnos** (Grecia) y la escalada deportiva, o **Dahab** (Egipto) y la apnea son ejemplos conocidos de cómo la excelencia en una disciplina puede contribuir también a definir el mejor lugar para practicarla. Un destino no necesita atraer a todos los turistas, sino a los adecuados para un nicho concreto. En cada

caso, el destino no se limitó a beneficiarse de sus condiciones naturales: construyó una reputación mediante la alineación entre política local, iniciativa emprendedora y el compromiso de comunidades especializadas que ayudaron a situarlo en el mapa global de su disciplina.

Esta lógica también se aplica a grandes eventos de resistencia, como las maratones urbanas, que se han convertido en potentes motores de turismo de nicho. Carreras como las de **Boston**, **Berlín** o **Sidney** atraen cada año a decenas de miles de corredores y a un número aún mayor de acompañantes, convirtiendo la participación deportiva en una motivación para viajar. **Para estos destinos, el objetivo no es atraer a todo el mundo, sino convertirse en el punto de encuentro global de una comunidad de pasión específica.** En este sentido, los destinos deportivos de éxito no compiten por atraer al mayor número de turistas, sino por convertirse en el escenario más auténtico y respetado para una actividad determinada.

Esta tendencia no funciona únicamente para deportistas de alto rendimiento, sino también para **el creciente interés por el bienestar y la salud, ambos motores de grandes cambios en los patrones de consumo y gasto** en todo el mundo. Según el [Global Wellness Institute](#), **la economía global del bienestar alcanzó los 6.3 billones de dólares en 2023 y se prevé que supere los 8.5 billones en 2027**, mientras que el turismo de bienestar por sí solo podría acercarse a los 1,3 billones de dólares a escala global. Este crecimiento muestra cómo los viajes se cruzan cada vez más con el bienestar personal, la salud preventiva y la transformación del estilo de vida. **Rishikesh** (India), conocida como la capital del yoga; **Baden-Baden** (Alemania), destino tradicional de balnearios y baños terapéuticos; o la **isla de Jeju** (Corea del Sur), reconocida como lugar de sanación, gozan de una reputación entre quienes están dispuestos a pagar por la mejor experiencia. Una vez más, un activo natural distintivo o una oportunidad singular se sitúan en el centro del negocio de destinos que no buscan cifras masivas de visitantes, sino estancias más largas de personas deseosas de conectar con la singularidad local.

Existen muchas **prácticas, rituales, tradiciones o formas de cuidado arraigadas en la identidad local que pueden convertirse en poderosos atractivos globales con el apoyo de un buen relato y narrativas convincentes.**

LO QUE ANTES ERAN INSTALACIONES DEPORTIVAS SON AHORA ACTIVOS ESTRATÉGICOS:

la práctica deportiva, el espacio público y los eventos se están convirtiendo en palancas clave para redefinir el turismo, fortalecer la identidad y crear valor urbano y comunitario duradero.

Cada vez más, los viajeros buscan experiencias que vayan más allá del ocio y el consumo, y aspiran a formas de transformación personal, desarrollo personal o bienestar mental. Las experiencias de aprendizaje y los viajes inmersivos son motivaciones crecientes para viajar, y todo ello forma parte de la economía del bienestar en sentido amplio, uno de los grandes motores del cambio de valor en el mundo actual.

Por eso, los retiros de meditación, los programas de desintoxicación, los talleres artesanales o las rutas de peregrinación están dando a más destinos un lugar dentro del movimiento global de viajeros, ofreciéndoles la oportunidad de enriquecer el mundo a través de su propuesta singular.





Ideas ampliadas de nuestra experta invitada

Yeon Sue Park Antropóloga Fundadora de Culture Matters

Antropóloga y fundadora de Culture Matters. Ha trabajado en más de 10 proyectos nacionales sobre programas de turismo sostenible para el Gobierno de Corea, aportando una perspectiva centrada en la ciudadanía al diseño de políticas públicas. Cuenta con un máster en Antropología Aplicada a las mutaciones culturales y sociales por la Université Lumière Lyon II, y con estudios de grado en mediación cultural.



Anteverti: Desde una perspectiva antropológica, ¿por qué viajar o ser turista se ha convertido casi en una necesidad vital en la sociedad contemporánea?

Yeon Sue Park: Para responder a esta pregunta, me viene a la mente la lectura que Appadurai hace de la modernidad (1996). Él describe la modernidad como un paisaje configurado por flujos y circulación: de capital, medios, personas, tecnología e ideas.

En este marco, el turismo puede entenderse menos como una expresión del deseo individual y más como una consecuencia natural de esta propia estructura de flujos.

Y, entre todos estos flujos, creo que los medios desempeñan un papel especialmente influyente. A través del cine, la televisión y, ahora, las redes sociales, lugares lejanos entran constantemente en nuestra vida cotidiana. Estas representaciones no solo despiertan curiosidad, sino que normalizan la idea de que los lugares más allá de nuestro entorno inmediato son accesibles, alcanzables e incluso nos “pertenecen” temporalmente. En la era de las redes sociales, esta dinámica no ha hecho más que intensificarse.

“Lo que suele dejar una huella más duradera en un viaje es una conexión humana inesperada; lo que podríamos llamar rapport.”

¿Qué tipo de experiencias o elementos tienen más probabilidades de dejar una huella duradera en la memoria de un visitante?

Creo que lo que suele dejar una impresión más duradera en un viaje es una conexión humana inesperada; lo que podríamos llamar rapport.

Lo veo muy relacionado con el trabajo de campo antropológico. Una de las cosas que distingue a la antropología de otras ciencias sociales es que las emociones y la presencia de quien investiga no son una contaminación que deba eliminarse, sino una parte inevitable del proceso. En el trabajo de campo, los investigadores no permanecen como observadores distantes; entran en relación con las personas que estudian. A través de este proceso, construyen rapport, y es dentro de estas relaciones donde empiezan a emerger las narrativas más profundas de un lugar: lo que llamamos cultura. Debido a este proceso, la propia identidad del investigador influye inevitablemente en lo que ve y en cómo lo interpreta, por eso la reflexividad se convierte en una parte importante de la práctica antropológica.

Viajar funciona de una manera similar. Puedes establecer una especie de rapport con el propio lugar. Pero cuando una persona entra en esa ecuación —una conversación inesperada, un gesto genuino de amabilidad, una conexión humana breve pero real—, la experiencia deja de ser una observación para convertirse en una relación, y es mucho más probable que permanezca contigo a lo largo del tiempo.

“Creo que lo que realmente buscamos a través del turismo son las narrativas cotidianas de los demás, cómo viven otras personas. Aunque sea solo durante un breve periodo de tiempo.”

En tu opinión, ¿importa la cultura cuando hablamos de ocio y turismo? ¿Por qué?

Absolutamente. Esto conecta directamente con todo lo que hemos comentado antes.

Lo que circula globalmente —ya sea capital, medios o ideas— no se mueve por sí solo. Lo transportan las personas, y las personas son seres que llevan cultura consigo. En este sentido, lo que realmente circula no es solo información o recursos, sino la propia cultura.

A menudo decimos que viajamos para descubrir otra cultura. Pero ¿qué significa eso en realidad? Creo que lo que buscamos verdaderamente son las narrativas cotidianas de los demás: qué desayunan, cómo interactúan, cómo responden al clima, de qué manera la arquitectura refleja su entorno. Estos elementos aparentemente ordinarios, cuando se experimentan en conjunto, forman aquello que reconocemos como cultura.

El turismo, entonces, no consiste solo en visitar un lugar, sino en experimentar cómo viven otras personas, aunque sea durante un breve periodo de tiempo.

4

La hoja de ruta:

De los modelos globales a los lugares con identidad propia



La competitividad futura del turismo dependerá menos de la escala y más de la singularidad. En un mundo lleno de ofertas intercambiables, los lugares que destacarán serán aquellos capaces de ser inequívocamente ellos mismos. Lo que diferencia a una ciudad o a un territorio no son solo sus atractivos, sino la coherencia entre sus paisajes, comunidades, tradiciones y vida cotidiana. Ser local ya no es una limitación; es una ventaja. Y, en los próximos años, la capacidad de revelar y proteger esa ventaja se convertirá en un activo estratégico decisivo.

¿Cómo pueden avanzar los destinos en esa dirección? ¿Qué deberían priorizar y por dónde deberían empezar? La transformación del turismo hacia un modelo arraigado en el lugar — en el que se crea y se regenera valor local — no puede basarse en acciones aisladas ni en estrategias fragmentadas. Requiere un marco coherente que conecte la visión a largo plazo con la toma de decisiones concretas, y que trace un camino claro a través de acciones específicas.

La hoja de ruta que proponemos para los destinos que quieren adoptar un modelo de turismo arraigado en el territorio se estructura en tres niveles interconectados. Su objetivo es ofrecer un marco para construir una nueva generación de prácticas locales en torno al turismo, útil tanto para responsables de políticas públicas como para actores privados. Adaptable a distintos contextos y niveles de madurez, debe leerse como una estructura orientadora que incluye:

- Dos cambios estratégicos para los próximos años, que definen la dirección general para lugares y destinos.
- Cuatro principios de diseño, que guían el desarrollo de estrategias y acciones alineadas con un enfoque arraigado en el lugar.
- Tres ámbitos de acción, que traducen esta visión en implementación y muestran por dónde pueden empezar los destinos.

En conjunto, estos elementos ofrecen una vía para pasar de la ambición abstracta al cambio tangible, alineando el desarrollo turístico con las realidades, capacidades e identidad de cada territorio.

Una hoja de ruta para un turismo arraigado en el territorio que regenera el valor local



4.1

Cambios estratégicos hacia 2030

De la gestión reactiva a la gestión proactiva

Durante muchos años, el crecimiento del turismo se trató como un fenómeno impulsado por el mercado, al que las ciudades y los territorios debían adaptarse. Sin embargo, la expansión de los viajes globales ha puesto de manifiesto los límites de este enfoque de laissez-faire, sobre todo en destinos con masificación, presión sobre las infraestructuras y tensiones sociales crecientes.

Las ciudades y territorios más avanzados adoptan ahora estrategias más proactivas, que les permiten orientar el turismo en vez de reaccionar ante él. Esto incluye gestionar los flujos de visitantes con herramientas digitales, incentivos económicos y mecanismos de capacidad de carga; regular las actividades turísticas en áreas urbanas concretas; y alinear las políticas turísticas con objetivos más amplios, como movilidad, vivienda y sostenibilidad ambiental. El turismo ya no trata solo de promoción, sino de gestión estratégica de los recursos territoriales.

La presión generada por el crecimiento turístico muestra por qué este cambio es necesario. **El turismo es uno de los sectores de mayor crecimiento del mundo** y, en países como España, representa un pilar central de la economía, al tiempo que incrementa la presión sobre infraestructuras y servicios públicos.

El modelo tradicional se ha basado en una dinámica sencilla: los visitantes llegan a un destino, consumen experiencias y servicios, y se marchan. Pero el turismo requiere una relación más sofisticada entre visitantes y destinos. Los viajeros pueden entenderse cada vez más no solo como consumidores, sino como participantes temporales en la vida de un territorio.

Esta perspectiva fomenta formas de turismo que conectan a los visitantes con la cultura local, las comunidades y los retos ambientales. Los programas de preservación cultural, restauración ambiental o experiencias comunitarias muestran cómo el turismo puede evolucionar hacia un compromiso más significativo.

El objetivo es **transformar el papel de los visitantes: de consumidores pasivos a actores que contribuyen positivamente a los lugares que visitan.**

Uno de los debates más sensibles e inevitables del turismo actual es su impacto en la **vivienda**. En muchas ciudades, la expansión de los alquileres de corta duración y de la inversión inmobiliaria vinculada al turismo ha intensificado la presión sobre la vivienda asequible y la disponibilidad residencial. La tensión entre crecimiento turístico y derecho a la vivienda se ha convertido en una cuestión central en la política urbana.

Como resultado, **las ciudades adoptan marcos regulatorios más estrictos para el alojamiento turístico**, con licencias más exigentes, límites a los alquileres de corta duración en zonas saturadas y mejores mecanismos de supervisión. El consenso emergente es claro: el turismo no puede socavar la vida residencial. Proteger el acceso a la vivienda no es solo una necesidad social, sino una estrategia a largo plazo para preservar la identidad y la habitabilidad de los destinos.

Más que un requisito básico o un paso estratégico, **es esencial que los gobiernos locales orienten activamente el desarrollo turístico en línea con el interés público.** Esto significa ir más allá de su papel tradicional como promotores o reguladores, y asumir una función más proactiva como articuladores del ecosistema territorial: coordinando actores, facilitando alianzas entre agentes locales y no locales, estableciendo marcos claros para el uso del espacio y los recursos materiales, inmateriales y naturales, y asegurando que el turismo contribuya a la visión colectiva del territorio. Los lugares que sufren los efectos negativos del turismo pueden sentir que estas dinámicas son inevitables o impulsadas por fuerzas demasiado grandes para gestionarlas. Sin embargo, **los desafíos pueden convertirse en oportunidades cuando las autoridades locales asumen plenamente su capacidad para dar forma al cambio.**

Del volumen al valor: nuevas métricas

La próxima década redefinirá la forma en que las ciudades miden el éxito del turismo. Durante décadas, el desempeño de los destinos se ha evaluado a través de indicadores tradicionales como las llegadas, las pernoctaciones y el gasto total de los visitantes. Aunque estas métricas siguen siendo relevantes, ya no capturan el impacto completo del turismo sobre las ciudades. Los destinos necesitan explorar nuevos indicadores alineados con los modelos de turismo regenerativo: métricas capaces de medir la contribución real del turismo a los ecosistemas locales. “Más es mejor” ya no constituye una estrategia significativa a largo plazo. Lo que se mide es lo que se gestiona, y quienes participan en la cadena de valor turística deberán adoptar cada vez más métricas adecuadas a una forma más amplia de evaluar el turismo.

Estas nuevas métricas buscan comprender cómo afecta el turismo a la sostenibilidad ambiental, a la distribución de los beneficios económicos entre barrios, a la calidad del empleo generado y a la percepción que tienen los residentes de la actividad turística. Medir el turismo a través del impacto, y no del volumen, permite a las ciudades evaluar si el sector está fortaleciendo el tejido urbano o sometándolo a presión. En este sentido, la política turística se acerca progresivamente a marcos más amplios de gobernanza urbana, en los que la actividad económica también debe generar valor social y ambiental.

Al desplazar el foco desde el número de visitantes hacia el valor creado mediante la cohesión social, el compromiso cívico y la regeneración territorial, el turismo puede convertirse en un catalizador del desarrollo sostenible, dando vida a las comunidades y reforzando la resiliencia de los paisajes. Esto incluye no solo a los visitantes que llegan de otros lugares, sino también a los residentes que experimentan sus propias ciudades y territorios como espacios de ocio, disfrute y conexión significativa. Para apoyar este cambio, los territorios necesitan cartografiar sus activos naturales, culturales y sociales, poner en valor sus recursos y construir una gobernanza turística eficaz. Al identificar retos y oportunidades en las dimensiones económica, social, ambiental, cultural y territorial, y al priorizar las acciones según su

impacto, viabilidad y relevancia local, las ciudades pueden fomentar un modelo turístico sostenible, resiliente y regenerativo que beneficie tanto a las comunidades como al medio ambiente.

La definición de nuevos sistemas de indicadores debería centrarse en la evolución de valores y principios como la fortaleza del sistema territorial, la solidez de la identidad local, la regeneración, el equilibrio espacial y la gobernanza, entre otros. Con el tiempo, incluso podría resultar útil un índice sintético que expresara la compatibilidad entre territorio y turismo: una medida compuesta de equilibrio social, regeneración ambiental, gobernanza local y autonomía económica.

Algunos posibles indicadores incluyen:

- Ratio de proveedores locales en la cadena de valor turística
- Distribución territorial de la actividad turística
- Diversidad de relatos territoriales
- Número de iniciativas turísticas vinculadas al mantenimiento territorial
- Ratio de visitantes y residentes por barrio o municipio
- Valor económico retenido localmente

Esto es solo una breve muestra de indicadores menos convencionales que podrían utilizarse en estrategias y políticas turísticas. Un sistema de indicadores más detallado debería adaptarse siempre a cada contexto y objetivo. Los datos no siempre estarán disponibles, y en ocasiones será necesario utilizar variables aproximadas, especialmente cuando el objetivo sea medir valores cualitativos o procesos a largo plazo. Está emergiendo una nueva cultura de indicadores turísticos, que requerirá enfoques innovadores tanto para la recogida de datos como para la evaluación.

4.2

Principios de diseño para construir lugares con identidad propia



PRINCIPIO DE DISEÑO #1

El territorio como punto de partida

Cuando un lugar decide diseñar políticas y experiencias turísticas, debería partir de una premisa fundamental: el objetivo del turismo no debe ser maximizar los flujos de visitantes, sino mejorar la calidad y el estado general del territorio. Esto implica entender el turismo en función de su contribución al bienestar social, la calidad ambiental y la vitalidad cultural, y no únicamente por su capacidad para generar llegadas o ingresos.

Puede parecer fácil decirlo, pero implica una comprensión del turismo completamente distinta a la que practican muchas ciudades y destinos en todo el mundo. En la práctica, significa **diseñar experiencias alineadas con la cultura, los ritmos, las necesidades y las capacidades de los sistemas y recursos locales: distribuir los flujos en el espacio y en el tiempo, apoyar economías locales diversificadas y reforzar el uso cotidiano de los lugares por parte de los residentes.**



El cambio clave consiste en que el punto de partida no sea la creación de un producto atractivo, sino **el fortalecimiento del valor territorial: la gestión del paisaje, la continuidad cultural, la economía local, la conciencia ecológica y la infraestructura social.** El turismo debería convertirse en la interfaz a través de la cual estos sistemas ganan visibilidad, recursos y resiliencia a largo plazo.



PRINCIPIO DE DISEÑO #2

La identidad local, infraestructura inmateral

La **identidad local** — el conjunto de conocimientos, prácticas, paisajes culturales, lenguas, memorias y formas de vida que caracterizan a un lugar — debe tratarse como una forma de infraestructura inmateral, pero **estratégica**. Al igual que la infraestructura física, esta capa requiere conciencia, cuidado e inversión. Desde esta perspectiva, tanto las políticas públicas como las iniciativas turísticas deberían aspirar a activar y reforzar estas capas más profundas del territorio, en lugar de reducirlas a elementos decorativos o a relatos simplificados para los visitantes. Diseñar experiencias desde la identidad significa trabajar con actores culturales, productores locales, comunidades y lugares vivos, de modo que el turismo ayude a revelar,

sostener y hacer evolucionar prácticas culturales reales, en lugar de sustituirlas por representaciones estandarizadas.

El cambio clave aquí consiste en **reconocer que el turismo ya no debería diseñarse en torno a aquello que resulta atractivo para quienes vienen de fuera, sino en torno a aquello que refuerza la coherencia interna, los conocimientos y las prácticas que hacen que un lugar sea único desde el principio.**



PRINCIPIO DE DISEÑO #3

Regeneración más allá de la sostenibilidad

Ir más allá del paradigma de la sostenibilidad significa **superar la idea de limitarse a reducir los impactos negativos**. Implica adoptar un enfoque activo de regeneración territorial. El turismo debe concebirse como **una fuerza capaz de reparar, fortalecer o reactivar sistemas sociales, económicos y ecológicos que se han debilitado**. En términos prácticos, esto puede traducirse en experiencias que contribuyan a la restauración del paisaje, a la continuidad de las prácticas agrícolas tradicionales, a la recuperación de espacios patrimoniales o al fortalecimiento de las redes comunitarias. Desde la perspectiva de las políticas públicas, implica orientar incentivos, regulaciones y marcos de planificación hacia iniciativas que generen beneficios tangibles para el territorio en las dimensiones económica, social, ambiental y cultural. Así, el visitante deja de ser un consumidor pasivo de experiencias para convertirse, directa o indirectamente, en participante en el cuidado y la mejora del lugar que visita. **El cambio clave consiste en pasar de gestionar los impactos del turismo a orientar activamente el turismo**



hacia la mejora territorial. En términos prácticos de política pública, esto significa que las estrategias turísticas ya no se centran principalmente en reducir daños mediante límites, regulaciones o medidas de eficiencia, sino en canalizar la demanda turística, la inversión y las experiencias hacia la restauración de paisajes, el fortalecimiento de las economías locales y el sostenimiento de las prácticas culturales. El turismo se convierte así en un instrumento de política pública para la mejora territorial, y no solo en una actividad que regular.



PRINCIPIO DE DISEÑO #4

La colaboración como principio rector

La colaboración es un principio fundamental en el turismo. **La transición hacia un modelo turístico sostenible, resiliente y regenerativo no depende solo de los activos locales, sino también de la capacidad de los territorios para coordinarse de manera efectiva con todos los agentes implicados** — locales, externos y vinculados al lugar. Los actores del sector privado, los productores locales, las instituciones culturales y muchos otros tienen una responsabilidad significativa respecto a los impactos que sus actividades generan sobre el cambio territorial y el atractivo de los lugares. Todas las instituciones que impulsan el turismo, públicas y especialmente privadas, tienen la obligación inherente de reconocer los efectos de sus acciones sobre el turismo. Reconocer tanto esos impactos como su potencial para mejorar las experiencias de residentes y visitantes es esencial.

Quienes se benefician del turismo también tienen el deber de **colaborar activamente con la sociedad y con las administraciones públicas para desarrollar soluciones, métodos e**

iniciativas innovadoras orientadas a minimizar los impactos negativos y maximizar los activos territoriales, especialmente en beneficio de las poblaciones locales. El éxito no depende solo de los activos locales, sino de la capacidad de coordinar a los agentes implicados, alinear los territorios del entorno, distribuir estratégicamente a los visitantes, reforzar el atractivo y el valor globales, y desplegar herramientas innovadoras para gestionar de manera eficaz los flujos turísticos, la demanda y los recursos.

El cambio clave reside en **adoptar un enfoque de responsabilidad compartida y traducirlo en planes de acción estructurados**. Esto requiere construir una matriz integral de los activos, recursos y valores de los territorios, barrios y localidades cercanos. También exige un trabajo colaborativo para identificar puntos de vulnerabilidad ambiental y social, cartografiar recursos de alto valor y utilizar herramientas basadas en datos para gestionar los flujos de visitantes, redistribuir la demanda y optimizar la comunicación de forma estratégica.

4.3

De los principios a la acción: por dónde empezar

Estos principios pueden orientar las políticas públicas y traducirse, entre otras cosas, en iniciativas y proyectos concretos:

Reformulación:

Cambiar mentalidades y objetivos

Reformular significa **abrir una nueva etapa narrativa y estratégica en la manera de entender y gestionar el turismo**. No implica empezar de cero ni dejar de lado lo que ya existe, ya que muchos actores, iniciativas y proyectos locales son —y seguirán siendo— esenciales; quizá simplemente requieren una perspectiva diferente para ser plenamente comprendidos y comunicados de forma eficaz. **Reformular consiste en enviar señales políticas e institucionales claras de que está emergiendo una nueva mentalidad;** una

mentalidad capaz de generar impulso y reunir a los agentes implicados en torno a una dirección compartida. En la práctica, esto puede apoyarse en herramientas y estrategias que ayuden a descifrar la identidad territorial real, cartografiar capacidades, realizar diagnósticos de presión turística y capacidad de carga, o crear una plataforma local de agentes que reúna a actores comunitarios, empresas e instituciones para dar forma colectivamente al futuro del turismo.

Alineamiento económico:

Retención del valor local

El alineamiento económico significa **organizar la economía turística para que apoye los sistemas locales, en lugar de funcionar como un sector separado**. Esto incluye implementar programas de cadena de valor local que fomenten alianzas entre las empresas turísticas y otros actores económicos del

territorio, de modo que una mayor parte del gasto de los visitantes permanezca y circule dentro del territorio. Al mismo tiempo, las administraciones públicas deben definir incentivos, regulaciones y herramientas de gestión claras que orienten el desarrollo del turismo.

Marcos de gobernanza:

De la gestión sectorial a la gobernanza sistémica

En este modelo, un marco de gobernanza significa **tratar el turismo como parte de un sistema territorial más amplio, y no como un sector separado**. En la práctica, esto requiere conectar el turismo con otros ámbitos de la política local, como la planificación urbana, la cultura, la gestión ambiental, la movilidad y el desarrollo económico local, para que las decisiones turísticas contribuyan a objetivos territoriales más amplios. También implica

establecer sistemas de **indicadores claros que ayuden a los municipios a hacer seguimiento de cómo el turismo afecta al territorio a lo largo del tiempo**. Por último, la gobernanza depende de **alianzas sólidas** entre instituciones públicas, empresas locales, actores culturales, organizaciones comunitarias y entidades ambientales, creando la colaboración necesaria para orientar el turismo de acuerdo con las prioridades territoriales.

5

Pasar a la acción:

¿Qué implica este insight para ti?

Hoy, el turismo ya no trata de cuántos visitantes puede atraer una ciudad, sino del valor que esos visitantes crean para el lugar y para su gente.

Los lugares tendrán éxito si piensan menos en el “cuánto” y más en el “para quién” y el “por qué”. Tendrán éxito si entienden que aquello que solemos llamar turismo es una función en la que personas de fuera y visitantes forman parte de una dinámica fluida de personas que viven su vida en un lugar concreto: moviéndose, viajando, dedicando tiempo al ocio y a actividades culturales, y disfrutando de la vida de múltiples maneras. Hoy, el turismo ya no trata de cuántos visitantes puede atraer una ciudad, sino del valor que esos visitantes crean para el lugar y para su gente. Y ese valor no nace de la imitación, sino de la identidad.

Las ciudades y los territorios que tendrán éxito a largo plazo son aquellos que entienden que su cultura, su patrimonio, su creatividad y sus comunidades son sus mayores activos. Cuando el turismo crece desde estas raíces, hace mucho más que generar actividad económica: fortalece la identidad local, apoya a las comunidades y crea experiencias que no pueden replicarse en ningún otro lugar. En un mundo en el que muchos destinos compiten por captar la atención, la autenticidad se convierte en la forma más poderosa de competitividad. Por eso, el futuro del turismo pertenece a los lugares que invierten no solo en atraer visitantes, sino también en revelar y celebrar aquello que los hace únicos.



En este Insight, invitamos a los lectores a repensar cómo el turismo puede reforzar territorios, destinos, lugares, equipamientos, espacios emblemáticos y singulares, explorando su potencial como política territorial y como herramienta para fortalecer la identidad y la singularidad, de modo que el turismo pueda reconstruir un sentido de legitimidad social.

Este informe es una invitación a las administraciones públicas, responsables de la toma de decisiones, actores privados, inversores y emprendedores a adoptar un nuevo paradigma: uno que requerirá pensamiento estratégico, políticas creativas y un liderazgo capaz de actuar a escala local.

Sobre los autores



Sobre los autores



Manu Fernández

**Director General
Adjunto
Anteverti**

Doctor por la Universidad del País Vasco desde 2015 y experto en innovación urbana y políticas públicas con más de 20 años de experiencia profesional. Es el director general adjunto de Anteverti, donde también ejerce como curador del programa de los eventos que el Smart City Expo World Congress organiza en el extranjero. Ha liderado proyectos de consultoría relacionados con la sostenibilidad local y el análisis de las economías urbanas para diferentes instituciones públicas a nivel municipal, local, nacional e internacional en Europa, América Latina y África. Es licenciado en Derecho Económico por la Universidad de Deusto, y autor del blog 'Ciudades a Escala Humana' y del libro 'Descifrar las smart cities'.



**Tatiane Martins
Carrer**

**Responsable,
Turismo Sostenible y
Planificación Urbana
Anteverti**

Arquitecta urbanista, máster en Urbanismo, máster en Medio Ambiente Urbano y Sostenibilidad y formación adicional en infraestructuras urbanas, movilidad y políticas del suelo urbano; cuenta con más de 18 años en estrategias de innovación urbana para ciudades de todo el mundo. Como Consultora Senior en Anteverti, contribuye a proyectos de consultoría estratégica centrados en estrategias urbanas para organizaciones públicas e instituciones, además de coordinar programas para congresos relacionados con asuntos urbanos, transición digital y futuro de las ciudades, especialmente los spin-offs del Smart City Expo World Congress. Ha trabajado en el Ayuntamiento de Barcelona y en el de Río de Janeiro, donde lideró los proyectos municipales de preparación y legado del Estadio Olímpico para los Juegos Olímpicos de 2016. Ha sido profesora y coordinadora del máster en Diseño de Espacios del Instituto Europeo de Design



Laura Pla

**Experta,
Administración
Pública y Gobernanza
Global
Anteverti**

Experta multidisciplinaria con formación en Ciencias Políticas y Administración Pública, sólida capacidad analítica y organizativa, y un fuerte compromiso con la creación del futuro de las ciudades mediante soluciones innovadoras y la colaboración internacional. Forma parte de Anteverti desde 2025, donde contribuye al equipo curatorial del Smart City Expo World Congress. Anteriormente, trabajó en la Federación de Municipios de Cataluña, donde se centró en el análisis de los fondos Next Generation EU y realizó un análisis exhaustivo del plan de gobierno de la legislatura anterior. Laura es licenciada en Ciencias Políticas y Administración Pública por la Universidad Pompeu Fabra, donde completó su último año de estudios en la Universidad de Groningen, en los Países Bajos, especializándose en el Medio Oriente, sostenibilidad y gobernanza global.

Sobre Anteverti

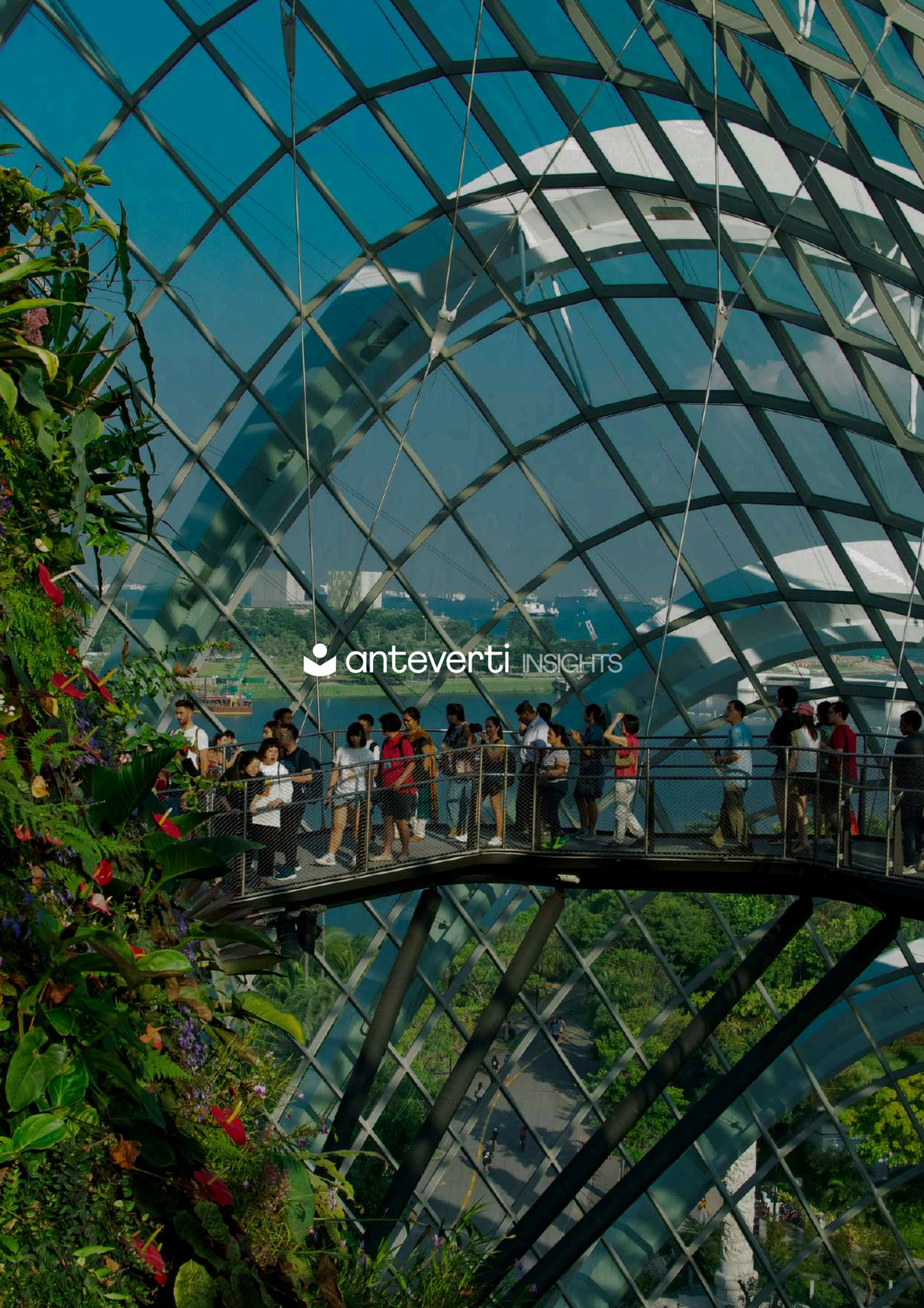


Anteverti es una consultora con sede en Barcelona que ayuda a ciudades, gobiernos y empresas a transformar innovación, sostenibilidad y creatividad en impacto real y oportunidades de futuro.

Desde 2011 ha trabajado en 24 países y 5 continentes, colaborando con organizaciones como Naciones Unidas, el Banco Mundial, el Gobierno de Argentina o el FC Barcelona. También ha acompañado a ciudades como Seúl, Barcelona, Santiago de Chile, Marrakech o Madrid en la búsqueda de soluciones innovadoras a sus retos urbanos.

Es curadora del Smart City Expo World Congress, evento global de referencia organizado por Fira de Barcelona. Con un equipo multidisciplinar, combina experiencia en innovación urbana, sostenibilidad, desarrollo económico y proyección internacional, aportando visión estratégica, apoyo operativo e ideas transformadoras.

Convencida de que la innovación surge de las preguntas adecuadas y la conexión con el entorno, en 2025 lanzó su área de Conocimiento, dedicada a generar insights y análisis en colaboración con actores relevantes, con el objetivo de aportar soluciones de futuro frente a los principales desafíos del presente en sus dominios de expertise. Del mismo modo, desde 2016 edita la plataforma CitiesToBe, su laboratorio de ideas sobre ciudades e innovación.



 anteverti INSIGHTS