

# Plan Francés para Relanzar el Turismo: Hacia un Modelo de Excelencia y Sostenibilidad

## 1. Resumen Ejecutivo

El presente informe examina el "**Plan Destination France**", una iniciativa estratégica multifacética diseñada para **revitalizar y transformar el sector turístico francés** tras los impactos de crisis recientes. Este plan ambiciona consolidar el liderazgo global de Francia en número de visitantes, al tiempo que la posiciona como el destino turístico sostenible líder en el mundo para el año 2030. Se destaca una significativa inversión financiera y un enfoque en pilares estratégicos que buscan no solo la recuperación, sino una reestructuración profunda del modelo turístico. Los resultados iniciales muestran un repunte robusto en la afluencia de visitantes y la contribución económica, aunque persisten desafíos relacionados con la maximización del valor por visitante y el desarrollo regional equitativo.

## 2. Introducción: Contexto e Imperativos Estratégicos para el Turismo Francés

### El Impacto de Crisis Recientes en el Sector Turístico

El sector turístico francés, pilar fundamental de la economía nacional, se vio gravemente afectado por las recientes crisis sanitarias, lo que hizo imperativa una intervención estatal urgente. Las medidas de emergencia iniciales ascendieron a 38 mil millones de euros, lo que subraya la magnitud de la interrupción sufrida por la

industria.<sup>1</sup> Esta situación puso de manifiesto que el impacto de la crisis no fue una simple fluctuación temporal, sino un shock profundo para el ecosistema turístico. El gobierno francés reconoció que el turismo, a pesar de su fortaleza inherente, es vulnerable a las perturbaciones globales. En consecuencia, los planes de "relanzamiento" subsiguientes no se limitan a la recuperación inmediata, sino que buscan construir una resiliencia y adaptabilidad a largo plazo frente a futuras conmociones.

## **Visión General de la Ambición de Francia: Liderazgo Global y Transformación Sostenible**

La piedra angular de esta estrategia es el "Plan Destination France", presentado por el Primer Ministro Jean Castex el 20 de noviembre de 2021. Su ambición primordial es doble: consolidar la posición de Francia como el principal destino turístico mundial y establecerla como el destino líder en turismo sostenible para el año 2030.<sup>2</sup> Este plan representa una hoja de ruta integral de una década para el desarrollo y la transformación del sector.<sup>6</sup>

La importancia económica del sector es considerable, aportando un 8% al Producto Interno Bruto (PIB) de Francia, lo que equivale a aproximadamente 200 mil millones de euros, y generando 2 millones de empleos no deslocalizables.<sup>5</sup> Esto refuerza la relevancia estratégica de la industria turística para la economía y el empleo a nivel nacional.

A pesar de ser el destino más visitado del mundo, con 100 millones de turistas en 2024, Francia ocupa solo el cuarto lugar a nivel global en términos de ingresos por turismo internacional, con 71 mil millones de euros en 2024, en contraste con los 126 mil millones de euros de España, que recibió un número menor de visitantes.<sup>5</sup> Esta "paradoja turística" se atribuye a estancias promedio más cortas y un menor gasto por visitante.<sup>5</sup> El nuevo objetivo estratégico es aumentar los ingresos por turismo internacional a 100 mil millones de euros anuales para 2030.<sup>5</sup> La marcada discrepancia entre la posición de Francia como líder en número de visitantes y su cuarto lugar en ingresos subraya un desafío estratégico fundamental. Esto sugiere que el modelo anterior priorizaba el volumen sobre la calidad del gasto. El nuevo objetivo de 100 mil millones de euros en ingresos para 2030 implica una reorientación deliberada hacia la atracción de turistas de mayor valor, fomentando estancias más prolongadas y mejorando la experiencia general del visitante para maximizar el

impacto económico por persona, en lugar de centrarse únicamente en el recuento bruto de visitantes. Esta es una reevaluación fundamental de las métricas de éxito.

La aspiración de convertirse en el "primer destino de turismo sostenible para 2030" <sup>2</sup> no es simplemente una meta ambiental, sino un imperativo económico estratégico. A medida que las preferencias de los consumidores globales se inclinan hacia los viajes responsables, la integración de la sostenibilidad en el núcleo de la oferta turística <sup>2</sup> permite a Francia diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo. Esto puede atraer a una clientela con mayor poder adquisitivo y conciencia ambiental, contribuyendo así al objetivo de "valor". De esta manera, la transición ecológica se vincula directamente con la competitividad del mercado y el posicionamiento de la marca.

### **3. El "Plan Destination France": Objetivos Centrales y Pilares Estratégicos**

El "Plan Destination France" se articula en torno a cinco ejes estratégicos, que comprenden un total de 20 medidas específicas.<sup>4</sup>

#### **Pilar 1: Fomento del Turismo Sostenible y Ecorresponsable**

Las iniciativas en este pilar buscan una transformación profunda del sector. Se creó un "Fonds Tourisme durable" (Fondo de Turismo Sostenible), inicialmente dotado con 50 millones de euros, de los cuales el 10% se destinó al "Slow Tourisme".<sup>1</sup> Este fondo fue posteriormente reforzado hasta alcanzar los 70 millones de euros para el periodo 2022-2024, con una nueva convocatoria de proyectos de "Slow Tourisme" lanzada a principios de 2022, que incluye el agroturismo y el ecoturismo.<sup>1</sup> En las dos primeras fases de esta convocatoria, se seleccionaron 73 proyectos de 521 solicitudes, con una subvención media de 65.000 euros por proyecto, los cuales deben estar operativos en un plazo de 18 meses.<sup>1</sup> La asignación inicial de un porcentaje del Fondo de Turismo Sostenible al "Slow Tourisme" sugiere que, en un principio, este era un foco especializado. Sin embargo, el posterior refuerzo del fondo y la integración más amplia de criterios ambientales en la clasificación de los alojamientos <sup>6</sup> indican una

estrategia para incorporar la sostenibilidad en todo el sector turístico, transformándola de una oferta de nicho a un aspecto fundamental de la identidad turística global de Francia. Esto representa un cambio de proyectos aislados a una transformación sistémica. El objetivo es desarrollar progresivamente destinos de "slow tourism" calificados y reconocidos, fomentando proyectos respetuosos con el medio ambiente, la itinerancia y las movilidades suaves en las zonas rurales.<sup>1</sup>

En cuanto a la reducción de la huella ambiental, el turismo en Francia representó el 11,2% de las emisiones totales de CO2 del país en 2021 (118 millones de toneladas en 2018), lo que equivale a la huella de carbono anual de 11 millones de franceses.<sup>1</sup> Esto resalta el impacto ambiental significativo que el sector se propone mitigar. Una estrategia nacional para la gestión de los flujos turísticos busca preservar el equilibrio entre el atractivo local y la protección de los sitios naturales y su biodiversidad, dado que el 80% de la actividad turística se concentra en el 20% del territorio.<sup>12</sup> Esta estrategia incluye la concienciación, la medición de impactos y el acompañamiento a los territorios.<sup>2</sup> Se han implementado medidas de "sobriedad hídrica", que incluyen la identificación de buenas prácticas, el estudio del consumo de agua en el sector y la preparación de planes de sobriedad hídrica para reducir las extracciones de agua en un 10% para 2030, en línea con el "Plan Eau" nacional.<sup>2</sup> Además, los nuevos criterios de clasificación de alojamientos, en vigor desde abril de 2022, incorporan requisitos más estrictos en materia de sostenibilidad y medio ambiente.<sup>6</sup> Se están poniendo a disposición de los profesionales herramientas para la gestión de la huella ecológica.<sup>6</sup> La concentración del 80% de la actividad turística en el 20% del territorio <sup>12</sup> genera "picos de afluencia" que provocan impactos negativos como el aumento de los precios de la vivienda, el rechazo del turismo por parte de las poblaciones locales y la degradación ambiental.<sup>12</sup> La estrategia de gestión de los flujos turísticos <sup>2</sup> es una respuesta directa a esta problemática. Al promover el "slow tourism" y diversificar los destinos, el plan busca redistribuir a los visitantes, aliviar la presión sobre los sitios populares y mejorar la "aceptabilidad" del turismo por parte de las comunidades locales.<sup>10</sup> Esta es una medida crucial para asegurar la viabilidad a largo plazo y la licencia social del turismo.

## **Pilar 2: Impulso de la Transformación Digital y la Innovación**

La digitalización se reconoce como el "cimiento, palanca y motor" del turismo, con más del 80% de los turistas franceses reservando en línea en 2023.<sup>13</sup> El plan "Destination France" incluye una iniciativa "Tourism Tech", lanzada por Bpifrance,

Atout France y Business France, para apoyar el desarrollo de startups en el sector, incluyendo zonas de prueba y el fomento de "unicornios" franceses.<sup>6</sup> Atout France organiza "convocatorias de expresiones de interés" (2022, 2023 y 2024) para fomentar la innovación a través de la experimentación en entornos reales, asociando regiones con startups e involucrando a 21 incubadoras locales.<sup>14</sup> Las Cámaras de Comercio e Industria (CCI) ofrecen diagnósticos digitales y planes de acción gratuitos para las TPE (muy pequeñas empresas) de menos de 10 empleados en los sectores de alojamiento, restauración y actividades de ocio, con el objetivo de integrar herramientas digitales en la gestión diaria y aumentar la visibilidad en línea.<sup>15</sup>

El plan busca utilizar los datos para informar, gestionar, segmentar, anticipar y medir el rendimiento, desarrollando nuevos indicadores como las condiciones económicas en tiempo real, el seguimiento de las emisiones de carbono y la satisfacción del cliente y del residente.<sup>10</sup> La inteligencia artificial (IA), especialmente la IA generativa, se considera un factor de revolución en el turismo, con potencial para identificar opciones de viaje más suaves, personalizar sugerencias y enriquecer la información, al tiempo que simplifica tratamientos de datos complejos.<sup>13</sup> El énfasis en el desarrollo de "France Tourisme Observation" como plataforma de datos compartida<sup>10</sup> y el uso de la IA para la predicción de la demanda<sup>3</sup> indican un cambio de una gestión turística reactiva a una proactiva. Esto permite una segmentación más precisa de las campañas promocionales, una mejor anticipación de los cambios en la clientela y, fundamentalmente, la capacidad de medir y gestionar el impacto de carbono y la aceptación social.<sup>10</sup> Los datos son esenciales para optimizar la asignación de recursos y asegurar la eficacia de las iniciativas de turismo sostenible. Si bien la digitalización a menudo se centra en la eficiencia y los ingresos, el apoyo a las TPE<sup>15</sup> y el énfasis en la integración de herramientas digitales en la gestión diaria de las pequeñas empresas sugieren un objetivo más amplio: asegurar que los beneficios de la transformación digital sean accesibles a una gama más amplia de actores turísticos, incluyendo aquellos en áreas rurales o menos desarrolladas. Esto fomenta una economía turística más inclusiva y potencialmente descentralizada, lo que se alinea con el objetivo de diversificar los flujos turísticos más allá de los principales centros.

### **Pilar 3: Diversificación de los Flujos Turísticos y Desarrollo Regional**

La estrategia busca alentar a los turistas a descubrir sitios culturales menos conocidos y lugares más confidenciales pero igualmente interesantes.<sup>12</sup> Se pone un énfasis específico en la promoción de las zonas rurales, incluyendo los pueblos

tradicionales, como parte del compromiso de Francia con el turismo sostenible.<sup>7</sup> El turismo rural contribuye a la sostenibilidad económica, social y ambiental, creando empleo y preservando el patrimonio.<sup>16</sup> El agroturismo y el enoturismo se destacan como sectores especializados en crecimiento. El enoturismo, por ejemplo, atrajo a 12 millones de turistas en 2024, un aumento del 20% desde 2016, y se prevé un mayor desarrollo.<sup>8</sup> El reconocimiento de la "sobredependencia parisina" <sup>9</sup> y la concentración del turismo en el 20% del territorio <sup>12</sup> revelan un desequilibrio espacial. La estrategia de diversificación (turismo rural, cultural, agroturismo, enoturismo, turismo de "savoir-faire") es un esfuerzo deliberado para distribuir los beneficios económicos de manera más amplia entre las regiones, reducir la presión sobre las zonas saturadas y mejorar la propuesta de "valor" general de Francia, mostrando su patrimonio diverso más allá de los paisajes urbanos icónicos. Esto también se alinea con el objetivo de turismo sostenible de un desarrollo equilibrado.

El turismo cultural es una palanca poderosa, con más del 60% de los turistas visitando establecimientos culturales, generando 15 mil millones de euros en ingresos y 100.000 empleos.<sup>17</sup> La iniciativa "Grand Tour" promueve el dinamismo cultural en todos los territorios.<sup>18</sup> El "Tourisme de savoir-faire" (turismo artesanal) recibió 6,4 millones de euros para promover la producción y los oficios franceses entre el público.<sup>2</sup> El plan "Destination France" destinó 5 millones de euros para consolidar esta acción, con el objetivo de duplicar el número de empresas abiertas al público en 5 años.<sup>3</sup> La paradoja de un alto número de visitantes pero menores ingresos <sup>5</sup> se debe en parte a la brevedad de las estancias.<sup>9</sup> Al promover el turismo de nicho como el enoturismo <sup>8</sup>, el agroturismo <sup>1</sup> y el turismo de "savoir-faire" <sup>2</sup>, que a menudo implican una participación más profunda y experiencias más prolongadas y localizadas, Francia busca aumentar la duración promedio de la estancia y el gasto por visitante. Estos tipos de turismo fomentan inherentemente viajes más inmersivos, pasando de visitas rápidas a actividades más ricas y generadoras de valor.

Una estrategia nacional para la gestión de los flujos turísticos aborda el problema de la concentración del 80% de la actividad turística en el 20% del territorio.<sup>12</sup> Esto provoca impactos negativos como el aumento de precios, el rechazo local y el daño ambiental.<sup>12</sup> Las medidas incluyen el apoyo nacional para la observación y gestión de flujos, la provisión de recursos, la formación de actores y la sensibilización de turistas y residentes.<sup>12</sup> Atout France destinará 1.500 millones de euros para apoyar a 15-30 territorios piloto en la gestión de flujos.<sup>12</sup>

#### **Pilar 4: Fortalecimiento de la Resiliencia del Sector y Adquisición de Talento**

El plan busca atraer y recuperar talento, especialmente en los sectores de hotelería y transporte, a través de campañas de comunicación a gran escala (10 millones de euros en 2 años) y la organización de una "semana de las profesiones del turismo" para jóvenes.<sup>6</sup> Se está estableciendo una red de escuelas de excelencia turística para aumentar la calidad y cantidad de la formación.<sup>7</sup> Atout France participará en una campaña de comunicación nacional para mejorar la imagen de las profesiones del turismo y facilitar la contratación.<sup>10</sup> El enfoque en "atraer y recuperar talento"<sup>4</sup> y mejorar la formación aborda directamente un cuello de botella crítico: la calidad de la experiencia turística está fundamentalmente ligada a las habilidades y el profesionalismo de su fuerza laboral. Al invertir en capital humano, Francia busca elevar sus estándares de servicio, lo que a su vez apoya el objetivo de aumentar el gasto por visitante y mantener su ventaja competitiva en el mercado global. Esto pone de manifiesto el reconocimiento de que la infraestructura y el marketing por sí solos son insuficientes sin una fuerza laboral cualificada.

Se prevén inversiones estructurales para asegurar una tendencia al alza en la calidad del alojamiento y la restauración.<sup>6</sup> Los nuevos criterios de clasificación de alojamientos, gestionados por Atout France y aplicables a partir de abril de 2022, incluyen estándares de calidad más estrictos junto con criterios de sostenibilidad.<sup>6</sup> El fortalecimiento de la "resiliencia del sector"<sup>4</sup> mediante la mejora de la calidad y la adquisición de talento indica un enfoque proactivo ante los desafíos futuros. Un sector de alta calidad y bien dotado de personal está mejor equipado para adaptarse a las cambiantes demandas de los consumidores, los avances tecnológicos y las crisis imprevistas, asegurando la estabilidad y la competitividad a largo plazo. Esto va más allá de la recuperación inmediata para construir una industria inherentemente más robusta.

## **Pilar 5: Mejora del Atractivo Internacional y Nacional**

Atout France lanzó la campaña "The French Way" en Europa y Estados Unidos para impulsar la imagen de Francia y estimular la recuperación del turismo de negocios.<sup>19</sup> Esta campaña busca renovar la imagen de Francia como un destino moderno y audaz, con contenido inmersivo.<sup>19</sup> La campaña fue cofinanciada con los Comités Regionales de Turismo (CRT) para destinos específicos como Hauts-de-France, Provenza, Costa

Azul, Nueva Aquitania, Marsella, Aviñón, Niza, Cannes y Montpellier.<sup>19</sup>

El plan "Destination France" aprovecha explícitamente los grandes eventos deportivos internacionales en Francia en 2023 (Copa del Mundo de Rugby) y 2024 (Juegos Olímpicos y Paralímpicos de París) para reimpulsar el atractivo.<sup>4</sup> Estos eventos se consideran oportunidades para generar valor y mostrar el posicionamiento de Francia en turismo sostenible.<sup>10</sup> La hoja de ruta de Atout France para 2022-2024 tiene como objetivo acelerar la recuperación y la transformación sostenible, con un enfoque en estos eventos.<sup>10</sup> El énfasis en grandes eventos como los Juegos Olímpicos <sup>4</sup> para "acelerar el relanzamiento" <sup>10</sup> indica una estrategia clara para utilizar catalizadores de alto perfil a corto plazo para impulsar el número de visitantes y los ingresos inmediatos. Esto proporciona un impulso necesario para el sector mientras se implementan progresivamente las transformaciones a más largo plazo y más estructurales (por ejemplo, sostenibilidad, digitalización, diversificación) del plan "Destination France". Esto demuestra un enfoque pragmático y por fases para la recuperación y el crecimiento. La cofinanciación de campañas promocionales con los Comités Regionales de Turismo <sup>19</sup> y el enfoque adaptado a destinos regionales específicos <sup>19</sup> significan un movimiento hacia un marketing más integrado y sensible a las particularidades de cada región. Esto descentraliza los esfuerzos de promoción, permitiendo la exhibición de las diversas ofertas de Francia más allá de la capital, apoyando directamente la diversificación de los flujos turísticos y empoderando a los organismos turísticos locales para atraer visitantes alineados con sus fortalezas específicas.

A continuación, se presenta una tabla que resume los pilares estratégicos del "Plan Destination France" y sus medidas clave asociadas:

**Tabla 3: Pilares Estratégicos del "Plan Destination France" y Medidas Clave Asociadas**

Pilar Estratégico	Objetivo(s) Principal(es)	Medidas/Iniciativas Clave	IDs de Snippets Relevantes
<b>1. Turismo Sostenible y Ecorresponsable</b>	Fomentar prácticas sostenibles, reducir la huella ambiental, gestionar flujos.	Fondo Turismo Durable (€70M), Proyectos "Slow Tourisme", Gestión de flujos turísticos, Sobriedad hídrica, Nuevos criterios de	1

		clasificación de alojamientos.	
<b>2. Transformación Digital e Innovación</b>	Modernizar el sector a través de la tecnología, mejorar la experiencia del cliente.	Iniciativa "France Tourisme Tech", Diagnósticos digitales para TPE, Uso de datos y IA (France Tourisme Observation).	6
<b>3. Diversificación de Flujos y Desarrollo Regional</b>	Promover destinos menos conocidos, distribuir visitantes, desarrollar turismo de nicho.	Promoción de zonas rurales, Agroturismo, Enoturismo, Turismo cultural ("Grand Tour"), "Tourisme de savoir-faire", Gestión de la sobreconcentración.	3
<b>4. Fortalecimiento de la Resiliencia y Adquisición de Talento</b>	Abordar la escasez de mano de obra, mejorar la calidad del servicio, asegurar la adaptabilidad.	Campañas de atracción de talento, Semana de profesiones turísticas, Red de escuelas de excelencia, Inversiones en calidad de alojamiento/restauración.	6
<b>5. Mejora del Atractivo Internacional y Nacional</b>	Reconstruir la reputación, estimular la demanda, capitalizar eventos globales.	Campaña "The French Way", Aprovechamiento de grandes eventos internacionales (Juegos Olímpicos de París 2024, Copa del Mundo de Rugby 2023).	4

## 4. Mecanismos de Financiación y Actores Clave

### Fondos Gubernamentales y Apoyo Regional

El plan "France Relance" proporcionó 38 mil millones de euros en medidas de emergencia para el sector turístico.<sup>1</sup> El "Fonds Tourisme durable" se estableció con 50 millones de euros, que luego se incrementaron a 70 millones de euros para el período 2022-2024.<sup>1</sup> El "Plan Destination France" global cuenta con un presupuesto de 1.900 millones de euros.<sup>6</sup> Las iniciativas regionales complementan los esfuerzos nacionales, como el plan de recuperación de 1.300 millones de euros del Consejo Regional de Île-de-France, que incluye 15 millones de euros directamente para la promoción turística.<sup>22</sup> Este plan regional se centra en campañas de turismo responsable dirigidas a clientes locales, franceses y de proximidad.<sup>22</sup> La combinación de planes nacionales ("France Relance", "Destination France") con una financiación regional significativa <sup>22</sup> indica un enfoque de gobernanza multinivel para la recuperación del turismo. Esto sugiere que el gobierno francés comprende que una estrategia nacional debe complementarse con apoyo e iniciativas localizadas y adaptadas, reconociendo las diversas necesidades y capacidades de las diferentes regiones. Los sustanciales compromisos financieros en ambos niveles subrayan la importancia estratégica que se otorga a la recuperación y transformación del sector turístico.

### El Papel de Atout France y Otros Organismos Públicos

Atout France, la agencia nacional de desarrollo turístico, es un actor central en la implementación del plan "Destination France" y de su propia hoja de ruta 2022-2024.<sup>10</sup> Su función incluye evaluar, transformar y relanzar el destino.<sup>10</sup> Atout France es responsable de desarrollar el centro de datos "France Tourisme Observation" <sup>10</sup>, gestionar proyectos de inversión con una dimensión sostenible <sup>10</sup> y desplegar campañas de promoción como "The French Way".<sup>19</sup> La Dirección General de Empresas (DGE) también está comprometida en apoyar el sector turístico y su transición ecológica.<sup>2</sup> El Ministerio de Economía, Finanzas y Soberanía Industrial y Digital participa activamente.<sup>12</sup> La actual Ministra Delegada de Turismo es Nathalie

Delattre, nombrada en diciembre de 2024.<sup>23</sup> El papel de Atout France como "Agence de développement touristique de la France" <sup>10</sup> y su detallada hoja de ruta <sup>10</sup> sugieren una función de coordinación estratégica centralizada para la política turística nacional. Sin embargo, su cofinanciación con organismos regionales <sup>19</sup> y su apoyo a proyectos locales <sup>1</sup> indican un modelo en el que la estrategia nacional se implementa a través de asociaciones descentralizadas, lo que permite la adaptación a las especificidades locales manteniendo la alineación estratégica general.

### Importancia de las Asociaciones Público-Privadas

El Medef (Movimiento de Empresas de Francia) subraya la necesidad de preservar el "modelo de gobernanza partenarial" del turismo francés, destacando su papel en la creación de riqueza y empleo.<sup>25</sup> La cooperación público-privada se considera ideal para la heterogénea actividad turística.<sup>26</sup> Si bien las Asociaciones Público-Privadas (APP) tienen una larga historia en Francia, principalmente para proyectos de infraestructura (por ejemplo, carreteras, agua, sistemas de transporte) <sup>27</sup>, su papel explícito en la financiación directa de proyectos turísticos dentro del plan "Destination France" se observa en los programas gestionados por Atout France y la Banque des Territoires para la renovación de la hostelería.<sup>6</sup> La llamada del Medef a "preservar el modelo de gobernanza partenarial" <sup>25</sup> indica que las asociaciones público-privadas no son solo una herramienta, sino un principio profundamente arraigado y fundamental del desarrollo económico francés, incluido el turismo. Sin embargo, los recientes debates políticos y el aumento del escrutinio en torno a los costos y la gestión de riesgos en las APP de infraestructura <sup>29</sup> sugieren que, si bien el concepto de las APP sigue siendo vital, su implementación futura podría requerir enfoques más matizados para abordar las preocupaciones políticas y públicas. Esto podría influir en la forma en que se estructuran los proyectos turísticos, lo que implica la necesidad de transparencia y una clara demostración de valor en las futuras APP turísticas.

A continuación, se presenta una tabla que detalla las asignaciones financieras clave y las iniciativas:

**Tabla 1: Asignaciones Financieras e Iniciativas Clave (2020-2024)**

Plan/Fondo	Asignación Total (€)	Áreas de Enfoque Clave	Marco Temporal	Organismo/Agencia Responsable
------------	----------------------	------------------------	----------------	-------------------------------

France Relance	38 mil millones	Medidas de emergencia para el sector turístico	Post-crisis sanitaria	Estado francés
Fonds Tourisme Durable	50 millones (inicial) / 70 millones (reforzado)	Transición ecológica, Turismo sostenible, Slow Tourisme, Agroturismo, Ecoturismo	2020 (creación) / 2022-2024 (refuerzo)	Ministerio de Transición Ecológica, DGE
Plan Destination France	1.9 mil millones	Liderazgo global, Turismo sostenible, Digitalización, Diversificación, Talento, Promoción	2021-2030	Gobierno francés, Atout France, DGE, Bpifrance, Banque des Territoires
Plan de Relance Regional (Île-de-France)	1.3 mil millones (total) / 15 millones (turismo)	Apoyo a TPE-PME, Campañas de promoción, Turismo responsable	2020	Consejo Regional de Île-de-France, CRT Paris IDF

## 5. Progreso, Resultados Obtenidos e Impacto Económico

### Indicadores Clave de Rendimiento (Número de Visitantes, Ingresos, Contribución al PIB)

Francia mantuvo su posición como el principal destino turístico mundial en 2024, atrayendo a más de 100 millones de turistas internacionales, lo que representa un aumento del 2% con respecto a 2023.<sup>5</sup> El sector turístico contribuyó con 266,2 mil

millones de euros a la economía francesa en 2024, lo que supone un aumento del 10,1% en comparación con los niveles previos a la pandemia (2019), representando el 9,1% del PIB nacional.<sup>20</sup> El gasto de los visitantes internacionales alcanzó los 72,5 mil millones de euros en 2024, mientras que los viajeros nacionales contribuyeron con 142,1 mil millones de euros.<sup>20</sup> Las proyecciones para 2025 indican un crecimiento adicional, con una contribución total esperada de 274,2 mil millones de euros (9,3% del PIB) y un aumento del gasto internacional a 75,1 mil millones de euros.<sup>20</sup> Las pernoctaciones en hoteles y campings en 2023 superaron los niveles de 2019, alcanzando los 454 millones, siendo el camping particularmente popular.<sup>31</sup> Los datos muestran claramente que Francia ha recuperado con éxito sus volúmenes de visitantes y su contribución económica anteriores a la pandemia, incluso superando los niveles de 2019 en algunas métricas. Esto indica un fuerte éxito inicial del "relanzamiento" en términos de atracción de turistas. Sin embargo, la mención continua de la "paradoja" de un alto número de visitantes pero menores ingresos por visitante en comparación con los competidores<sup>5</sup> sugiere que, si bien se ha cumplido el objetivo de volumen, el objetivo de valor (aumentar el gasto por visitante) sigue siendo un desafío clave que requiere un enfoque estratégico sostenido.

## **Evaluación de las Tasas de Compromiso y Desembolso del Plan**

A noviembre de 2023, el plan general "France Relance" mostraba una tasa de compromiso del 93% y una tasa de desembolso del 73%.<sup>32</sup> El objetivo de alcanzar los niveles de PIB previos a la crisis para el verano de 2022 se logró en el cuarto trimestre de 2021.<sup>32</sup> La contribución del plan general de recuperación al crecimiento global del PIB fue "muy minoritaria" en comparación con el efecto rebote derivado del levantamiento de las restricciones sanitarias.<sup>32</sup> Los datos territorializados de "France Relance" (68 mil millones de los 93 mil millones de euros) mostraron una distribución relativamente homogénea entre las zonas de empleo, aunque las zonas de ultramar y turísticas (en su mayoría costeras) se encontraban en la parte inferior de la clasificación de beneficiarios.<sup>33</sup> La afirmación de que la contribución del plan a la recuperación del PIB fue "muy minoritaria" en comparación con el "efecto rebote"<sup>32</sup> es un matiz crucial. Esto implica que, si bien el plan proporcionó un apoyo esencial y facilitó la recuperación, el aumento inicial del turismo fue en gran medida orgánico, impulsado por la demanda reprimida después de la pandemia. Esto sugiere que la verdadera prueba del "Plan Destination France" será su capacidad para impulsar una *transformación estructural* (sostenibilidad, diversificación, calidad) más allá de la

mera recuperación, especialmente dada la clasificación inferior de las zonas turísticas en la recepción de fondos territorializados.<sup>33</sup> La observación de que "las zonas de ultramar y turísticas (presentes en su mayoría en el litoral) se encuentran en la parte inferior de la clasificación de beneficiarios" del plan general "France Relance"<sup>33</sup> es una observación crítica. Esto contradice el objetivo declarado de diversificar el turismo y promover el desarrollo regional.<sup>9</sup> Implica una posible desconexión entre los amplios esfuerzos de recuperación y las necesidades específicas de las regiones dependientes del turismo, particularmente aquellas fuera de los principales centros urbanos. Esto pone de manifiesto un desafío para asegurar una distribución equitativa del apoyo y lograr un desarrollo territorial equilibrado dentro de la estrategia turística más amplia.

### Impacto en el Empleo y las Economías Regionales

El sector mantuvo 3 millones de empleos en 2024, un aumento de 300.000 desde 2019, lo que representa un segmento importante de la fuerza laboral de Francia.<sup>20</sup> Las proyecciones para 2025 estiman 3,1 millones de empleos (casi 1 de cada 10 empleos).<sup>20</sup> Las cifras significativas de creación de empleo<sup>20</sup> subrayan el papel vital del turismo en el mercado laboral francés. Sin embargo, esto debe verse en conjunto con el enfoque del plan en "atraer y recuperar talento" y abordar la "escasez de mano de obra".<sup>6</sup> Esto sugiere que, si bien el sector está creciendo, enfrenta desafíos estructurales para atraer y retener una fuerza laboral suficiente, lo que podría obstaculizar el crecimiento futuro y las mejoras de calidad si no se abordan adecuadamente. El crecimiento del empleo es positivo, pero la dinámica subyacente del mercado laboral sigue siendo un área crítica para la intervención política.

A continuación, se presenta una tabla que muestra la evolución del rendimiento del turismo francés:

**Tabla 2: Evolución del Rendimiento del Turismo Francés (2019-2025 Proyecciones)**

Año	Visitantes Internacionales	Ingresos Totales por Turismo	Recibos de Turismo Internaci	Gasto de Turismo Domésti	Contribución del Turismo al PIB	Empleo Turístico (Millones de	Noches Totales en Alojamiento
-----	----------------------------	------------------------------	------------------------------	--------------------------	---------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

	(Millones)	(€ Miles de Millones)	onal (€ Miles de Millones)	co (€ Miles de Millones)	(%)	Empleos)	nto Colectivo (Millones)
2019	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	2.7	446.6
2020	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	258.2 (e)
2021	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	321.2 (e)
2022	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	443.8
2023	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	454.0
2024	100+ <sup>5</sup>	266.2 <sup>20</sup>	72.5 <sup>20</sup>	142.1 <sup>20</sup>	9.1 <sup>20</sup>	3.0 <sup>20</sup>	N/D
2025 (Proy.)	N/D	274.2 <sup>20</sup>	75.1 <sup>20</sup>	144.2 <sup>20</sup>	9.3 <sup>20</sup>	3.1 <sup>20</sup>	N/D
2030 (Objetivo)	N/D	N/D	100 <sup>5</sup>	N/D	N/D	N/D	N/D

N/D: No hay datos específicos en los snippets para este campo/año.

(e): Estimación.

## 6. Desafíos y Perspectivas Futuras

### Abordar Brechas Pendientes y la Competencia del Mercado

A pesar de ser el país más visitado, Francia se queda atrás en los ingresos por turismo por visitante, lo que se atribuye a estancias más cortas y viajes multidesino.<sup>5</sup> El gasto medio por visitante internacional en Francia (650 euros) es significativamente inferior

al de España (1.000 euros).<sup>9</sup> La persistente disparidad entre el número de visitantes y los ingresos <sup>5</sup> revela que el principal desafío para la estrategia turística de Francia no es atraer visitantes, sino más bien convertir el volumen en un mayor valor económico. Esta "brecha de valor" está ligada a problemas fundamentales como la brevedad de las estancias, la calidad del alojamiento y la consistencia de la experiencia regional. Esto implica que los esfuerzos futuros deben pasar de las amplias campañas de promoción a iniciativas específicas que mejoren la

*calidad y la profundidad* de la experiencia del visitante, fomentando un mayor gasto y una participación más prolongada.

Las limitaciones en la oferta de alojamiento, incluyendo la estabilidad en el número de camas de hotel y camping desde 2004 y los problemas con el alojamiento informal no regulado, plantean desafíos para estancias más largas y la calidad del servicio.<sup>9</sup> Las deficiencias en el transporte público, la hospitalidad inconsistente y las "experiencias regionales poco atractivas" fuera de las grandes ciudades disuaden las visitas más largas y la exploración más allá de los centros urbanos.<sup>9</sup> El mercado turístico global es "ultracompetitivo" <sup>10</sup>, lo que exige una innovación y adaptación continuas. Los "puntos de presión" identificados en la infraestructura (transporte, alojamiento) y la "hospitalidad inconsistente" <sup>9</sup> impiden directamente el objetivo de aumentar el gasto por visitante y fomentar estancias más largas y diversificadas. Esto sugiere que, si bien la política y la promoción son cruciales, las mejoras tangibles en la infraestructura física y la prestación de servicios en todas las regiones son requisitos previos críticos para liberar todo el potencial económico del turismo francés y abordar la brecha de valor. Esto pone de manifiesto la necesidad de una inversión continua y específica más allá de los fondos de recuperación iniciales.

## **Mantener el Impulso Hacia los Objetivos de 2030**

La ambición de ser el destino turístico sostenible líder en el mundo para 2030 exige una transformación significativa y esfuerzos continuos para reducir la huella de carbono del sector.<sup>2</sup> La integración de la IA y las herramientas digitales aún está evolucionando, con la necesidad de grandes inversiones técnicas y adaptación a la madurez de los usuarios y la regulación.<sup>13</sup> La polarización política y la incertidumbre regulatoria podrían dificultar la implementación de las asociaciones público-privadas, que son vitales para los proyectos de infraestructura.<sup>29</sup> Los objetivos de 2030, tanto para el liderazgo global como para el turismo sostenible <sup>2</sup>, indican que el

"relanzamiento" forma parte de una visión estratégica a mucho más largo plazo. Los desafíos identificados (brecha de valor, infraestructura, mano de obra, integración de la sostenibilidad, madurez digital) no son soluciones rápidas, sino que requieren un compromiso sostenido y cambios estructurales profundos en todo el ecosistema. Esto implica que el éxito del plan se medirá no solo por la recuperación inmediata posterior a la crisis, sino por su capacidad para remodelar fundamentalmente el modelo turístico francés durante la próxima década.

## 7. Recomendaciones para el Éxito Continuo

Para asegurar el éxito sostenido del "Plan Destination France" y consolidar su liderazgo en el turismo global y sostenible, se formulan las siguientes recomendaciones:

- **Priorizar el Turismo Orientado al Valor:** Implementar estrategias específicas para aumentar el gasto por visitante, centrándose en experiencias premium, estancias más largas y segmentos de turismo de nicho de alto valor (por ejemplo, lujo, inmersión cultural, turismo de aventura especializado).
- **Acelerar el Desarrollo Regional y la Diversificación de Flujos:** Intensificar las inversiones y los esfuerzos de promoción en regiones menos conocidas y áreas rurales, asegurando una distribución equitativa de los recursos y desarrollando experiencias de alta calidad más allá de los principales centros urbanos para aliviar la sobrecarga turística.
- **Profundizar la Transformación Sostenible:** Acelerar la adopción de prácticas sostenibles en toda la cadena de valor, desde el alojamiento hasta el transporte, con métricas claras e incentivos para la reducción de carbono, la conservación del agua y la protección de la biodiversidad. Promover el "slow tourism" como una oferta central.
- **Invertir en Capital Humano y Excelencia en el Servicio:** Continuar y expandir las iniciativas para atraer, capacitar y retener talento en el sector turístico, asegurando una prestación de servicios de alta calidad y mejorando la experiencia general del visitante.
- **Aprovechar la Digitalización y los Datos para la Ventaja Estratégica:** Integrar aún más las herramientas digitales avanzadas y la IA para experiencias personalizadas, una gestión eficiente de los flujos y una toma de decisiones basada en datos, garantizando al mismo tiempo la accesibilidad digital para todas

las empresas turísticas, especialmente las PYMES.

- **Fortalecer la Colaboración Público-Privada:** Fomentar asociaciones sólidas y transparentes entre las autoridades públicas y los actores del sector privado, asegurando una visión, un riesgo y un beneficio compartidos en el desarrollo y la implementación de la infraestructura y las iniciativas turísticas. Abordar las incertidumbres políticas y regulatorias para garantizar la estabilidad de las inversiones a largo plazo.
- **Monitorear y Adaptar:** Establecer un marco riguroso de monitoreo y evaluación para seguir el progreso hacia los objetivos cuantitativos y cualitativos, permitiendo una adaptación ágil de las estrategias en respuesta a la dinámica del mercado y los desafíos emergentes.

## 8. Conclusión

El "Plan Destination France" representa un momento crucial para el turismo francés, trascendiendo la mera recuperación de crisis para establecer una estrategia proactiva. Su objetivo es asegurar el liderazgo global y ser pionero en prácticas sostenibles para el año 2030. Si bien los resultados iniciales demuestran un fuerte repunte en el número de visitantes y la contribución económica, el desafío de aumentar el valor por visitante y garantizar un desarrollo regional equitativo persiste. El éxito del plan depende de una inversión sostenida, una colaboración público-privada más profunda y un compromiso continuo con la innovación y la transición ecológica. Al abordar estos desafíos de manera estratégica, Francia puede consolidar su posición no solo como el destino más visitado del mundo, sino también como un referente en turismo responsable y de alto valor.

### Obras citadas

1. France Relance : 73 projets « slow tourisme » soutenus par le fonds Tourisme durable | Presse, fecha de acceso: agosto 5, 2025, <https://presse.economie.gouv.fr/01-02-2022-france-relance-73-projets-slow-tourisme-soutenus-par-le-fonds-tourisme-durable/8d6406871ff236d22da67c2d869918a4-pdf/>
2. Rendre le tourisme plus durable - Direction générale des Entreprises, fecha de acceso: agosto 5, 2025, <https://www.entreprises.gouv.fr/priorites-et-actions/transition-ecologique/rendre-le-tourisme-plus-durable>
3. Le plan Destination France - Direction générale des Entreprises, fecha de acceso:

agosto 5, 2025,

<https://www.entreprises.gouv.fr/priorites-et-actions/proximite-et-territoires/renforcer-le-secteur-du-tourisme/le-plan-destination>

4. Plan Destination France | Atout France, fecha de acceso: agosto 5, 2025, <https://www.atout-france.fr/fr/plan-destination-france>
5. La France annonce un plan stratégique pour porter les recettes touristiques à 100 milliards d'euros d'ici 2030, fecha de acceso: agosto 5, 2025, <https://www.wam.ae/fr/article/bkuglme-france-annonce-plan-strat%C3%A9gique-pour-porter-les>
6. Destination France Plan: Investing €1.9 billion - US Media |, fecha de acceso: agosto 5, 2025, <https://us.media.france.fr/en/content/destination-france-plan-investing-%E2%82%AC19-billion>
7. DESTINATION FRANCE: NEW €1.9BN TOURISM PLAN AIMS TO MAKE COUNTRY WORLD'S TOP SUSTAINABLE DESTINATION BY 2030, fecha de acceso: agosto 5, 2025, <https://news.itb.com/topics/news/destination-france/>
8. Tourisme en France : la nouvelle stratégie - FFCC, fecha de acceso: agosto 5, 2025, <https://ffcc.fr/actualite/tourisme-en-france/>
9. France Tourism Paradox: Millions Visit But Revenue Fails To Match Growth, fecha de acceso: agosto 5, 2025, <https://www.travelandtourworld.com/news/article/france-tourism-paradox-millions-visit-but-revenue-fails-to-match-growth/>
10. 2022–2024 - Atout France, fecha de acceso: agosto 5, 2025, [https://www.atout-france.fr/sites/default/files/2023-11/Feuille%20de%20route%2022-24\\_AtoutFrance\\_0.pdf](https://www.atout-france.fr/sites/default/files/2023-11/Feuille%20de%20route%2022-24_AtoutFrance_0.pdf)
11. Making France exemplary for sustainable tourism, fecha de acceso: agosto 5, 2025, <https://www.atout-france.fr/en/making-france-benchmark-sustainable-tourism>
12. Tourisme : une stratégie nationale pour gérer les flux touristiques - Economie.gouv, fecha de acceso: agosto 5, 2025, <https://www.economie.gouv.fr/actualites/tourisme-une-strategie-nationale-pour-gerer-les-flux-touristiques>
13. TOURISME ET RÉVOLUTION NUMÉRIQUE : QUAND LE VOYAGE SE RÉINVENTE - Bpifrance, fecha de acceso: agosto 5, 2025, [https://www.bpifrance.fr/sites/default/files/2025-05/PANORAMA\\_Tourisme%205.pdf](https://www.bpifrance.fr/sites/default/files/2025-05/PANORAMA_Tourisme%205.pdf)
14. Innovating to stay competitive | Atout France, fecha de acceso: agosto 5, 2025, <https://www.atout-france.fr/en/stimulating-innovation>
15. Destination France – Numérisation des entreprises pour le tourisme - les-aides.fr, fecha de acceso: agosto 5, 2025, <https://les-aides.fr/aide/aJOP3w/dge/destination-france-numerisation-des-entreprises-pour-le-tourisme.html>
16. Rural tourism - European Parliament, fecha de acceso: agosto 5, 2025, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/751464/EPRS\\_BRI\(2023\)751464\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/751464/EPRS_BRI(2023)751464_EN.pdf)

17. Cultural tourism - new uses and opportunities | France Muséums, fecha de acceso: agosto 5, 2025, <https://francemuseums.com/cultural-tourism-new-uses-and-opportunities/>
18. DESTINATION FRANCE, fecha de acceso: agosto 5, 2025, [https://franceintheus.org/IMG/pdf/passeport\\_legrandtour\\_eng\\_interactif\\_spreads.pdf](https://franceintheus.org/IMG/pdf/passeport_legrandtour_eng_interactif_spreads.pdf)
19. Campagne de Relance Atout France : Tourisme d'affaires Europe et Etats Unis -, fecha de acceso: agosto 5, 2025, <https://france-congres-evenements.org/campagne-de-relance-atout-france-tourisme-daffaires-europe-et-etats-unis/>
20. France Set to Maintain Unmatched 2024 Growth in Travel & Tourism, fecha de acceso: agosto 5, 2025, <https://wttc.org/news/france-set-to-maintain-unmatched-2024-growth-in-travel-and-tourism>
21. Strategic guidelines - Atout France, fecha de acceso: agosto 5, 2025, <https://www.atout-france.fr/en/strategic-guidelines>
22. Plan de relance régional de l'activité touristique - Paris Région Comité Régional du Tourisme, fecha de acceso: agosto 5, 2025, <https://pro.visitparisregion.com/promotion-btob/plan-de-relance-regional-btob/plan-de-relance-regional-de-l-activite-touristique>
23. Nathalie Delattre | Ministère de l'Économie des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique - Economie.gouv, fecha de acceso: agosto 5, 2025, <https://www.economie.gouv.fr/ministres/nathalie-delattre>
24. Liste des ministres français du Tourisme - Wikipédia, fecha de acceso: agosto 5, 2025, [https://fr.wikipedia.org/wiki/Liste\\_des\\_ministres\\_fran%C3%A7ais\\_du\\_Tourisme](https://fr.wikipedia.org/wiki/Liste_des_ministres_fran%C3%A7ais_du_Tourisme)
25. Le Medef appelle à préserver le modèle de gouvernance partenariale du tourisme français, fecha de acceso: agosto 5, 2025, <https://www.medef.com/communique-de-presse/article/le-medef-appelle-a-preserver-le-modele-de-gouvernance-partenariale-du-tourisme-francais>
26. Partenariat public-privé, tourisme et développement : relecture et modélisation, fecha de acceso: agosto 5, 2025, <https://www.tourisme-espaces.com/doc/8111.partenariat-public-privé-tourisme-developpement-relecture-modelisation.html>
27. Public-private partnership - Wikipedia, fecha de acceso: agosto 5, 2025, [https://en.wikipedia.org/wiki/Public%E2%80%93private\\_partnership](https://en.wikipedia.org/wiki/Public%E2%80%93private_partnership)
28. Ten years of PPP: An initial assessment, fecha de acceso: agosto 5, 2025, [https://ppp.worldbank.org/sites/default/files/2022-06/Ten\\_Years\\_of\\_PPP\\_in\\_France\\_-\\_OECD\\_Journal\\_on\\_Budgeting\\_2015.pdf](https://ppp.worldbank.org/sites/default/files/2022-06/Ten_Years_of_PPP_in_France_-_OECD_Journal_on_Budgeting_2015.pdf)
29. Public-Private Partnerships in Infrastructure: A Model Challenged by France's Political Context | NAOS International, fecha de acceso: agosto 5, 2025, <https://www.naos-international.com/public-private-partnerships-in-infrastructure-a-model-challenged-by-frances-political-context/>
30. France Sets New Benchmark for Global Tourism with Over Two Hundred Fifty Billion Euro Contribution as Sector Surges in Growth, Cultural Strength, and

- Long-Term Strategy - Travel And Tour World, fecha de acceso: agosto 5, 2025, <https://www.travelandtourworld.com/news/article/france-sets-new-benchmark-for-global-tourism-with-over-two-hundred-fifty-billion-euro-contribution-as-sector-surges-in-growth-cultural-strength-and-long-term-strategy/>
31. L'essentiel sur... le tourisme - Insee, fecha de acceso: agosto 5, 2025, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7653005>
  32. Note de synthèse - France Relance - Haut-commissariat à la stratégie et au plan, fecha de acceso: agosto 5, 2025, [https://www.strategie-plan.gouv.fr/files/files/Publications/Rapport/note\\_de\\_synthese\\_-\\_france\\_relance\\_-\\_mars\\_2024.pdf](https://www.strategie-plan.gouv.fr/files/files/Publications/Rapport/note_de_synthese_-_france_relance_-_mars_2024.pdf)
  33. Où le plan France Relance s'est-il déployé, fecha de acceso: agosto 5, 2025, <https://www.strategie-plan.gouv.fr/publications/plan-france-relance-sest-deploye>
  34. ACT Tourism: towards a transition in the tourism sectors - ACT Initiative, fecha de acceso: agosto 5, 2025, <https://actinitiative.org/en/act-tourism-towards-a-transition-in-the-tourism-sectors/>
  35. France – a country at the forefront of sustainable events, fecha de acceso: agosto 5, 2025, <https://www.atout-france.fr/en/mice/us/sustainable-events>