

GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“Análisis económico del turismo en la provincia de Zamora”

DAVID PAZOS SUÁREZ

FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES

VALLADOLID, 10/07/2025



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2024/2025

TRABAJO FIN DE GRADO

“Análisis económico del turismo en la provincia de Zamora”

Trabajo presentado por: David Pazos Suárez

Tutor: María Ángeles Iglesias Madrigal

FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES

Valladolid, 10/07/2025

ÍNDICE

Introducción	5
1. Marco Teórico	9
2. Turismo en Castilla y León.....	13
2.1. Análisis antes del Covid-19.....	13
2.2. Análisis después del Covid-19	14
2.3. Retos futuros.....	17
3. Turismo en Zamora	20
3.1. Aplicación de modelos turísticos a la provincia de Zamora.....	21
3.2. Análisis de mercado	22
3.2.1 Oferta	23
3.2.2. Demanda	26
3.3. Análisis DAFO del turismo en la provincia de Zamora	35
3.4. Turismo de Zamora en Castilla y León	38
Conclusiones	39
Bibliografía	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Establecimientos Turísticos en Zamora.....	24
Tabla 2. Servicios turísticos en Zamora en 2025.....	25
Tabla 3. Viajeros por CCAA y provincias. Zamora. 2015-2019.....	27
Tabla 4. Viajeros y pernoctaciones por CCAA y provincias. Zamora. 2015-2019.....	28
Tabla 5. Viajeros y pernoctaciones. Zamora. 2019-2024.....	31
Tabla 6. ADR Zamora 2021-2024.....	31
Tabla 7. Turismo internacional en Zamora. 2019-2024.....	32
Tabla 8. Procedencia de los turistas internacionales. Zamora.....	33
Tabla 9. Turistas nacionales Zamora. 2019-2024.....	33
Tabla 10. Procedencia de turistas nacionales.....	34
Tabla 11. Motivos del viaje turístico.....	35
Tabla 12. Matriz DAFO del turismo en Zamora.....	38

Listado de abreviaturas

ACEVIN – Asociación Española de Ciudades del Vino

ADR – Average Daily Rate (Tarifa media diaria por habitación)

ARIMA – Auto Regressive Integrated Moving Average

AVLO – Alta Velocidad Low Cost

AVE – Alta Velocidad Española

BIC – Bien de Interés Cultural

CCAA – Comunidades Autónomas

CNMC – Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia

CYL – Castilla y León

DAFO – Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

DIRCE – Directorio Central de Empresas

DOP – Denominación de Origen Protegida

EPA – Encuesta de Población Activa

ERTE – Expediente de Regulación Temporal de Empleo

ETG – Especialidad Tradicional Garantizada

ETR – Encuesta de Turismo de Residentes

EU – Unión Europea (European Union)

IFEZA – Institución Ferial de Zamora

IGP – Indicación Geográfica Protegida

IMD – Institute for Management Development

INE – Instituto Nacional de Estadística

JCYL – Junta de Castilla y León

LEADER – Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale

MIT – Ministerio de Industria y Turismo

MICE – Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions

ODS – Objetivos de Desarrollo Sostenible

ONU – Organización de las Naciones Unidas

PSTD – Plan de Sostenibilidad Turística de Destino

PYME – Pequeña y Mediana Empresa

PRODER – Programa de Desarrollo Rural

RAE – Real Academia Española

ROI – Return on Investment

SCB – Spain Convention Bureau

SISTUR – Sistema de Información Turística

TALC – Tourism Area Life Cycle

UNWTO – United Nations World Tourism Organization

VAB – Valor Añadido Bruto

VLC – Vacaciones en Casas de Labranzas

WTTC – World Travel & Tourism Council

Palabras clave:

Turismo, desarrollo sostenible, Zamora, turismo rural, política turística, economía turística, planificación territorial y objetivos de Desarrollo Sostenible

Agradecimientos:

A mi tutora, por su dedicación en este proceso.

A mis padres y hermana, por ser siempre una fuente de inspiración.

A mi pareja, por ser un pilar fundamental y por su apoyo incondicional.

Introducción

El turismo se ha consolidado como uno de los sectores más relevantes e importantes para la economía española, representando un pilar fundamental para su crecimiento y desarrollo. Durante las últimas décadas, España se ha proclamado como uno de los destinos turísticos más atractivos y visitados en todo el mundo, recibiendo millones de turistas cada año, tanto nacionales como internacionales, gracias a su clima, diversidad, patrimonio cultural, amplia oferta de ocio y servicios o su variada gastronomía, que impactan directa e indirectamente en sectores como la hostelería, el transporte, el comercio, el sector hotelero y demás servicios muy variados, dinamizando la sociedad así como el entorno laboral y la economía. En un contexto más actual con una sociedad en constante evolución y cada vez más globalizada y competitiva, el turismo se apoya y enfrenta a los nuevos retos y desafíos de la actualidad como la digitalización, la sostenibilidad y la diversificación de productos, que se han convertido en factores clave para mantener el liderazgo del sector. En este contexto, el análisis económico del turismo adquiere una relevancia especial, ayudándonos a entender cómo influye este sector en el desarrollo de la economía nacional y regional y permitiéndonos analizar, prever y anticiparnos a las tendencias futuras. Entender cómo evoluciona y se comporta el turismo es esencial no solo para nuestra economía nacional y regional, sino también para asegurar la competitividad del sector y adaptarse a las nuevas exigencias y retos futuros. Concretando esa realidad al interior peninsular, Castilla y León cerró 2024 como uno de sus mejores años, evidenciando una recuperación turística con valores crecientes y una evolución favorable postpandemia. Dentro de la comunidad, la provincia de Zamora también mostró tendencias crecientes y positivas durante los últimos años, alcanzando cifras cercanas a los años prepandemia, cuando disfrutó de sus mejores datos turísticos. La nota negativa es,

que, pese a estos datos, Zamora aún sufre problemas relacionados con alta estacionalidad de sus visitas (Semana Santa y verano), con la fuerte dependencia del mercado nacional y con una oferta fragmentada, a lo que se le suma la poca digitalización de las empresas turísticas. Estos problemas y la dualidad que se presenta en la provincia (récord de llegadas, pero baja rentabilidad) ha motivado este enfoque específico (regional y provincial) que se le dará al TFG.

Precisamente, la elección del turismo como objeto de estudio para este Trabajo de Fin de Grado se debe a su relevancia económica y social, tanto nacional como regional, así como por la necesidad de analizar las oportunidades y retos que podrían afectar al sector en un contexto tan cambiante y en constante evolución. A continuación, se destacan los motivos principales que justifican la elección de este tema de estudio:

En primer lugar, destaca por su importante relevancia económica, ya que el turismo es uno de los sectores clave de la economía española, al generar millones de empleos en el país y representar un alto porcentaje del PIB. Es tal su importancia que España se sitúa como el segundo país que más turismo recibe del mundo, solo por detrás de Francia. Además, el turismo hace de palanca para aquellos territorios que sufren de una escasa industrialización, ofreciendo una vía alternativa de desarrollo. Este es precisamente el caso de nuestra provincia objeto de estudio, Zamora, que es una de las cinco provincias españolas con menor densidad empresarial, lo que evidencia aún más la importancia del turismo en esta provincia.

En segundo lugar, cabe resaltar su impacto social y territorial. El turismo ayuda a dinamizar la economía, revitalizando las zonas con una industria poco desarrollada y escasa actividad, como pueden ser algunas regiones costeras (Costa del sol, La Manga), insulares (Canarias y Baleares) o ciertas zonas del interior peninsular (como Castilla y León). Asimismo, contribuye a la preservación, expansión y conocimiento de nuestro patrimonio cultural y natural, generando empleo y ayudando a fijar población en áreas rurales.

Otro aspecto relevante son las estrategias del sector, que deben orientarse hacia la diversificación y adaptación del turismo, con el objetivo de reducir el daño potencial que puedan causar algunos factores externos inevitables. El turismo debe adaptarse a la dinámica actual, pues temas como el turismo sostenible o la digitalización son cruciales para mantener la competitividad en el sector. Al mismo tiempo, el surgimiento de nuevas tendencias, como el turismo rural o el turismo

culinario, entre otros, hace que la oferta turística deba adaptarse continuamente a estas tendencias.

Por último, este TFG también responde a un interés académico importante: el de realizar un estudio y análisis sobre una provincia poco estudiada y olvidada como Zamora. La mayoría de las investigaciones y estudios sobre el turismo en el noroeste peninsular se centran en las provincias de León o Salamanca.

El objetivo general de este trabajo de fin de grado es analizar el impacto económico del turismo en la provincia de Zamora, estudiando su evolución a lo largo de los últimos años, su contribución y relevancia para el desarrollo económico, social y productivo de la región, así como los principales retos y oportunidades a los que se enfrentará el sector en los próximos años. A partir de este análisis, se pretende proporcionar una visión general que permita entender la situación del sector turístico desde un punto de vista comercial y económico, proponiendo además, a través del análisis de los datos obtenidos, estrategias que contribuyan a aumentar su competitividad. Para alcanzar este objetivo general se plantean una serie de pequeños objetivos específicos, indispensables para comprender el fenómeno turístico de la provincia:

Describir la evolución de las principales variables turísticas de los últimos años (viajeros, pernoctaciones y oferta turística) en la provincia de Zamora; caracterizar el perfil de la demanda y estructura de la oferta turística en la provincia; elaborar un DAFO que permita identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades del sector turístico en Zamora; comparar la situación turística de Zamora con la de otras regiones; identificar los principales retos que podría enfrentar el sector (como la digitalización, la competencia o la sostenibilidad) y proponer un plan de acción adaptado.

Vinculada a la estructura seguida en este Trabajo de Fin de Grado el desarrollo de este se organiza en diferentes bloques, comenzando con el Marco Teórico, en el que abordaremos las principales definiciones y conceptos clave del turismo, continuaremos con el punto uno “Contextualización del Turismo” donde estudiaremos su evolución en los últimos años y su importancia como principal sector económico. A continuación, en el punto dos “Turismo en Castilla y León” se ofrecerá una visión regional del sector turístico en Castilla y León, abordando su situación actual, donde se presentará un análisis actualizado y se expondrán los retos futuros a los que se enfrentará la región. Posteriormente, en el punto tres

“Turismo en Zamora” se desarrollará un análisis concreto de la provincia objeto de estudio, en el cual se expondrán brevemente y sin entrar mucho en detalle la aplicación de ciertos modelos que creemos serían los más adecuados para la provincia. También se realizará un análisis de mercado, incluyendo tanto la oferta como la demanda turística de la región. Seguidamente, con los datos recopilados en los puntos anteriores se realizará un análisis DAFO, y para concluir con este apartado, se realizará una comparativa interna entre la provincia de Zamora y el resto de las provincias de Castilla y León. Para finalizar el trabajo en el punto 4 se expondrán las conclusiones, propuestas de desarrollo futuras, discusiones y líneas futuras.

Resumen:

El siguiente estudio analiza la evolución del turismo en España, con un enfoque específico en la provincia de Zamora, a través de una perspectiva económica, territorial y sostenible. Se parte de un marco teórico que contextualiza el fenómeno turístico desde una visión global, para después centrarse en la realidad española y autonómica. A lo largo del trabajo se examinan indicadores como el PIB turístico, el empleo en el sector, la oferta y demanda de alojamientos, y la importancia del turismo rural, especialmente relevante en la comunidad.

Asimismo, se realiza un estudio comparativo entre provincias castellanoleonesas, destacando fortalezas y debilidades mediante un análisis DAFO. En el caso de Zamora, se identifican las oportunidades que ofrece su riqueza patrimonial, cultural y natural, pero también los retos derivados de una escasa promoción, débil infraestructura y pérdida poblacional. Se valoran planes institucionales como los Planes de Sostenibilidad Turística y se aportan propuestas que fomenten un turismo competitivo y sostenible, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En definitiva, este trabajo subraya la necesidad de diseñar políticas turísticas coherentes, con una planificación estratégica que aproveche el potencial turístico de territorios periféricos como Zamora, favoreciendo así su dinamización económica y social.

1. Marco Teórico

A lo largo de este epígrafe se pretende realizar una breve introducción al concepto de turismo, sus principales clasificaciones, tipologías y marcos teóricos de análisis. Este apartado servirá como base sobre la que se desarrollará, en los siguientes puntos, un estudio detallado del turismo en la región de Castilla y León y, de forma más específica, en la provincia de Zamora.

El turismo como fenómeno social, cultural y económico ha sido definido desde diferentes puntos de vista por organismos internacionales y expertos en el sector. Según la definición recogida por ONU Turismo: “El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el desplazamiento de personas a lugares fuera de su lugar habitual de residencia, siendo el placer la motivación habitual.” (RIET, 2008).

Este organismo también define lo que es un visitante o turista de la siguiente forma:

“Un visitante es un viajero que realiza un viaje a un destino principal fuera de su entorno habitual, durante menos de un año, con cualquier propósito principal (negocios, ocio u otro propósito personal) distinto de ser empleado por una entidad residente en el país o lugar visitado. Estos viajes realizados por los visitantes se consideran viajes turísticos. Turismo se refiere a la actividad de los visitantes”. (RIET, 2008)

Por su parte, otras instituciones importantes como la RAE ofrecen una definición más general y breve:

“Actividad o hecho de viajar por placer” (RAE, 2024).

Es importante, para tener una idea clara de lo que es el turismo a rasgos generales, que debemos saber diferenciarlo de otras actividades, como los viajes de negocios o de estudios. La diferencia principal es la motivación de cada acción, pues el turismo se realiza por placer, ocio o diversión, mientras que las otras actividades pueden estar motivadas por razones laborales o académicas.

El turismo se ha consolidado como un pilar fundamental en la economía española donde desempeña un papel clave, desempeñándose como el principal motor económico de España durante los últimos años. Su contribución al PIB nacional es notable, ya que supone un 13% del PIB total en 2024 (EXCELTUR, 2025). Este impacto del turismo en la economía se realiza tanto de forma directa, a través de las principales actividades turísticas, séase la actividad hotelera, la restauración, las agencias de viajes, los alojamientos turísticos (Airbnb, albergues) o el ocio cultural y gastronómico, como de forma indirecta, impactando en actividades “secundarias” sobre sectores como el transporte, público (bonos de bus, metro, cercanías, trenes) o privados (taxis, Uber, Cabify); la construcción, fomentando el levantamiento de hoteles en zonas turísticas o la construcción de apartamentos turísticos ante la alta demanda; el comercio, motivado por el consumo de los propios turistas y los servicios derivados de la propia actividad turística, como pueden ser, guías turísticos o free tours. Debido a su capacidad de generar actividad económica más allá del propio turismo, este es conocido como un sector con efecto multiplicador, es decir, que el turismo es un sector con capacidad de generar ingresos adicionales a otros sectores económicos. Asimismo, el turismo es una buena fuente de generación de empleo, cualificado o no, en todo el país y tiene una influencia directa sobre la balanza de pagos del país, al generar ingresos por el gasto de los turistas extranjeros en el país, influyendo directamente en las transacciones económicas entre países.

España, gracias su enorme diversidad geográfica, cultural y climática, sumado a unas condiciones externas muy buenas, en temas la seguridad, gastronomía o calidad de sus servicios, hacen que este país haya desarrollado una amplia variedad de tipologías turísticas, gracias a las cuales es uno de los países más competitivos del mundo a nivel turístico. Este liderazgo ha sido posible gracias a la segmentación de la oferta turística y a los procesos de transformación e innovación constantes que atraviesa el sector, motivados por la aparición de nuevos modelos de negocio. Gracias a esta segmentación han surgido las diferentes tipologías turísticas, entre las que se encuentran:

1. Turismo de sol y playa, el principal y más identificativo de nuestro país, popular en las zonas costeras, sobre todo las costas del mediterráneo.
2. Turismo urbano, en pleno crecimiento y expansión, las grandes capitales como Barcelona o Madrid son buena prueba de ello.

3. Turismo cultural, ligeramente relacionado con el anterior, este tipo de turismo está vinculado al patrimonio arquitectónico, histórico o artístico.
4. Turismo rural, principal tipo en las zonas del interior, en pleno crecimiento, potencialmente en zonas en despoblación, tipo de turismo dominante en la provincia de Zamora.
5. Turismo de negocios, también denominado turismo MICE, engloba reuniones, congresos o eventos profesionales, científicos, deportivos...
6. Turismo religioso, gastronómico, deportivo o de salud. También de gran importancia en Zamora, sobre todo los dos primeros.

Esta diversidad ha permitido a España y sus regiones ofrecer una gran gama de productos y servicios adaptándose a la segmentación, lo que ha reforzado su posición competitiva como uno de los destinos turísticos favoritos a nivel internacional. (Gómez, 2024)

A continuación, vamos a exponer y explicar de forma breve y sin entrar en detalle algunos de los modelos teóricos y económicos del turismo, que, a mi parecer puedan ser aplicados a la provincia de Zamora. El turismo, como fenómeno, ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas, generando un enorme impacto económico y social en los territorios donde se desarrolla. Estos fenómenos han impulsado la necesidad de desarrollar marcos que permitan comprender su funcionamiento, dinámica y efectos. Por lo tanto, estos modelos teóricos han surgido como herramientas de análisis, interpretación y gestión de la actividad turística de manera que esta resulte más eficaz. En este apartado se proponen algunos de los principales modelos teóricos aplicados al turismo de forma breve, para contextualizar los siguientes puntos y sin entrar demasiado en detalles. Estos modelos se dividen en dos enfoques, los modelos de enfoque espacial, los cuales se centran en el espacio geográfico, origen, destino y desplazamiento del turista (Santos, 2005) y los modelos de enfoque estructural, los cuales establecen que el turismo es un sistema complejo en el que se incluye elementos como la oferta, la demanda, las relaciones entre elementos y su interacción con el entorno. Entre los modelos más representativos destacan:

El modelo de Fernández Fúster (1985), que representa el turismo de forma muy simple y esquemática, basándose en la relación entre origen y destino, que son sus elementos principales, donde el origen es la residencia habitual del turista y el destino es el lugar al que se dirige a realizar las actividades turísticas.

La clave de este modelo es la representación de un flujo de ida y vuelta entre el origen y el destino, demostrando que el turismo implica un desplazamiento temporal bidireccional con retorno.

Por otro lado, el modelo de Leiper (1979) es uno de los modelos más completos y aceptados. Este describe y representa el turismo como un sistema compuesto por elementos interrelacionados, formados por los siguientes componentes:

El turista, es el actor central del sistema, el que se desplaza temporalmente fuera de su entorno habitual.

La región generadora, que es el lugar donde vive el turista y desde el cual se planea el viaje.

La región de tránsito, esta supone el espacio que se atraviesa en la realización del viaje.

La región receptora, es decir, el destino final, el lugar que motiva el viaje y donde ocurre la actividad turística.

La industria turística, que es el conjunto de empresas que proporcionan los servicios y actividades turísticas. Este modelo es útil a cualquier nivel y contexto, tanto en destinos locales como en destinos internacionales.

Por último, el modelo de ciclo de vida del destino turístico de Butler o TALC (1980) (Entorno Turístico Staff, 2017) describe cómo evolucionan los destinos a lo largo del tiempo ayudando así a gestores y planificadores a prever retos y oportunidades. Este plantea seis fases principales por las que pasa todo destino: exploración, involucramiento, desarrollo, consolidación, estancamiento, declive o rejuvenecimiento. La utilidad de este enfoque radica en que facilita la detección de señales tempranas de estancamiento, saturación o desgaste del destino y ayuda a planificar con antelación estrategias de diversificación antes de que se produzca el declive.

Todos estos marcos teóricos ofrecen herramientas para entender el turismo desde una perspectiva sistémica, económica y territorial. En los siguientes apartados se analizará como estos modelos pueden aplicarse al caso concreto de la provincia de Zamora.

2. Turismo en Castilla y León.

El turismo se ha consolidado como uno de los principales sectores estratégicos de la economía española en las últimas décadas, y su desarrollo también ha tenido una profunda repercusión en el ámbito regional. Castilla y León, con un modelo turístico diferenciado basado principalmente en el entorno rural, el patrimonio cultural y la enogastronomía, ha sabido adaptarse a las tendencias del sector, consolidándose como principal destino de turismo de interior en España. Este capítulo tiene como objetivo analizar la evolución histórica, el contexto actual y las perspectivas futuras del turismo en Castilla y León. Para ello, en primer lugar, se contextualizará el desarrollo turístico de la comunidad en relación con la evolución nacional, haciendo especial hincapié en los efectos derivados de la pandemia de la COVID-19. Posteriormente, se abordarán las principales líneas estratégicas para afrontar los retos estructurales que presenta el modelo turístico regional, tales como la estacionalidad, la baja rentabilidad o la digitalización.

2.1. Análisis antes del Covid-19

Castilla y León ha construido su posicionamiento turístico con un enfoque distinto. Su desarrollo turístico ha estado tradicionalmente vinculado al interior rural y al turismo cultural, lo que le ha conferido de una identidad particular. El crecimiento del sector durante estos años prepandemia fue paulatino pero sostenido, con motivos clave como la consolidación del turismo rural en los años noventa gracias a los programas europeos LEADER y PRODER, las mejoras en infraestructuras como la llegada del AVE a Valladolid, y la aprobación de planes estratégicos autonómicos.

El crecimiento sostenido entre 2000 y 2019 del número de viajeros alojados en hoteles, hostales y pensiones pasó de 4.5M a 6.5M (+44%), mientras las pernoctaciones crecieron de 6.9M a 10.3M (+49%). El turismo rural, apenas testimonial a principios de siglo, contó en 2019 con 1.14M de viajeros alojados, un 480% más respecto al año 2000. En cuanto a las pernoctaciones, en el año 2019 se registraron 2.28M, lo que representó un 399% más que las registradas en el año 2000, mostrando una evolución enorme y un aumento significativo respecto a principios de siglo, lo que nos da a entender el crecimiento y popularidad que adquirió el turismo en nuestra comunidad. En 2019 se alcanzó un récord con 8.90M de viajeros, lo que reflejaba una etapa de madurez, aunque ya presentaba ciertas

debilidades, como una estancia media reducida (1,72) o un gasto diario moderado. (JCYL., 2025).

En cuanto a la demanda turística castellanoleonesa, esta era abundantemente doméstica (89,5%) y caracterizada por escapadas cortas, pues la estancia media era de 2,09 noches en hoteles, hostales y pensiones durante la década posterior a la pandemia, y de 1,99 noches en establecimientos de turismo rural. Madrid, País Vasco y otras provincias de Castilla y León aportaban más del 60% del flujo interior.

En términos económicos, el turismo generó más de 3.000 M€ derivados de los gastos de los turistas que visitaban la comunidad. Estos datos se pueden dividir en dos bloques: el gasto de los turistas internacionales y el gasto de los turistas nacionales. El gasto total de los turistas internacionales fue de 654.552.684 M€, con un gasto medio por persona de 509 € (-46% respecto a la media nacional) dividido en 4,26 días de media de duración de los viajes, en cuanto al turismo nacional este generó un total de 2.476,5 M€ que representaron el 5,2% del total de todo el país, el gasto medio por persona fue de 141€, unos 47€ diarios, bastante por debajo del gasto de los turistas internacionales. Gracias al turismo también aumento el número de afiliados a la seguridad social que fue de 74.463 (2019). (JCYL., 2023) (INE. Gasto turístico, 2024) (INE, ETR/FAMILITUR, 2024)

En conclusión, Castilla y León alcanzó la fase de madurez durante estos años: Liderazgo en el turismo interior, fortaleza rural-cultural y unas redes consolidadas, pero con debilidades visibles como la brevedad de las estancias o la baja internacionalización.

2.2. Análisis después del Covid-19

El turismo, que se consolidó como uno de los sectores estratégicos más importantes para la economía española en las últimas décadas, también en el ámbito regional, con Castilla y León liderando el turismo de interior y con un modelo turístico diferenciado basado principalmente en el entorno rural, el patrimonio cultural y la enogastronomía, tuvo que sobreponerse y saber adaptarse a los años posteriores a la pandemia. En este contexto, resulta imprescindible enmarcar la evolución del turismo castellanoleonés dentro de las dinámicas nacionales para comprender su alcance real y sus particularidades.

La irrupción de la COVID-19 en 2020 supuso un punto de inflexión. La crisis sanitaria provocó un desplome sin precedentes en la demanda turística, con una caída del 37 % en el número de viajeros (~4.3M) y el cierre temporal del 70 % de los alojamientos rurales. Esta situación afectó de forma significativa al tejido turístico castellanoleónés, muy dependiente del turismo nacional y con un fuerte peso de las microempresas. No obstante, esa misma dependencia del turismo interno permitió una recuperación más rápida que en otros destinos orientados al mercado internacional. (INE, INE. Viajeros y pernoctaciones por ccaa y provincias, 2025)

A partir de 2021, y especialmente entre 2022 y 2024, Castilla y León experimentó una reactivación sólida. El redescubrimiento de los entornos rurales por parte del turismo nacional, las nuevas preferencias por destinos menos masificados, y la llegada de los fondos europeos Next Generation favorecieron este proceso. Provincias como Zamora y Soria se beneficiaron de los Planes de Sostenibilidad Turística, que impulsaron proyectos de digitalización, eficiencia energética y promoción cultural. (Soria, 2025). En 2024, Castilla y León alcanzó un nuevo récord con más de 9 millones de turistas, y mantuvo su posición de liderazgo en turismo rural con 1,9 millones de pernoctaciones. (JCYL. Comunicación de la Junta de Castilla y León, 2025) (SPC, 2025) (JCYL, Datos abiertos JCYL, 2025). Durante ese año (2024) se mantuvo como el principal destino turístico de interior, obviando Madrid, con 16.22 millones de visitantes durante el 2024, de los cuales 14.87 millones fueron nacionales, es decir, que el 90,9% del turismo de Castilla y León es interno, contando con tan solo 1.35 millones de turistas internacionales. Estos datos suponen una disminución del 7,92% del total del turismo respecto al año 2023 en Castilla y León, aunque el turismo internacional ha aumentado en un 11,20%, gracias a la popularidad creciente de destinos como el camino de Santiago. Sin embargo, la disminución del turismo interno puede responder a una bajada de los viajes de segunda residencia. (INE, INE. Viajeros y pernoctaciones por ccaa y provincias, 2025) (INE, ETR/FAMILITUR, 2024).

Desde un punto de vista económico, el turismo supuso el 10 % del Valor Añadido Bruto (VAB) regional, con una generación de 3.460 millones de euros y 81.010 empleos directos registrados en la Seguridad Social. De los beneficios obtenidos, la mayor parte provienen del gasto directo de los turistas en nuestra región, un total de 2.888,8 millones de euros, lo que representó el 4,6% del total nacional. El gasto medio diario de los turistas en CYL fue de 47 €/persona (inferior a los 77 €/persona a nivel nacional) que supusieron un gasto total medio por turista

de 194 €. (INE, ETR/FAMILITUR, 2024). El turismo internacional, aunque minoritario, creció un 11,2 % en 2024, destacando el atractivo del ya mencionado Camino de Santiago como uno de los motores de esta tendencia. Por otra parte, el empleo siguió la misma senda ascendente, los 81.010 afiliados a la seguridad social según los últimos datos de mayo del 2025, supusieron un aumento del 2,8% respecto al mismo período del año anterior, aunque situado por debajo de la media española (3%). Estos 81.010 afiliados suponen el 3,93% del empleo turístico nacional, del total de afiliados se estima que 61.421 son asalariados (+3,5%). (Hellín, 2025) (TURESPAÑA, 2025).

Estas mejoras económicas y laborales han supuesto que, a nivel social y territorial, el turismo haya tenido efectos positivos destacados que detallaremos detalladamente a continuación:

La fijación de la población rural, que gracias a el liderazgo del turismo rural en la región (1.9 M de pernoctaciones en 2024) se mantiene a 4.822 empleados en municipios que cuentan con menos de 5.000 habitantes, convirtiéndose en una barrera de contención ante el problema de despoblación que sufre gran parte del territorio castellanoleonés. (El Economista, 2025). Esta capacidad de fijar a la población se constituye sobre un tejido empresarial mayoritariamente de tipo PYME, en el cual el 92% de los negocios turísticos regionales son micro-pymes familiares. (DIRCE, 2024). Para reforzar su competitividad, la Junta y la Diputación han lanzado los Planes de Sostenibilidad Turística en Destino (PSTD) que han financiado estaciones de recarga, oficinas de datos provinciales... con el objetivo de reducir los costes energéticos y mejorar la visibilidad on-line y la rehabilitación del patrimonio. En 2024 se intervinieron varios bienes de la Ruta del Romántico Norte y se programaron actuaciones en temporada baja sostenidas por parte de la demanda turística.

En definitiva, la pandemia marcó un antes y un después en el modelo turístico castellanoleonés: primero evidenció la vulnerabilidad de la actividad turística ante factores externos y después demostró su resiliencia y rapidez a la hora de adaptarse a estas situaciones. Este período ha servido para evidenciar también la necesidad de afrontar los retos estructurales que afectan a la sostenibilidad y rentabilidad del modelo (estacionalidad o la baja estancia media, entre otros) que serán tratados con mayor profundidad en el siguiente apartado.

2.3. Retos futuros.

Aunque las cifras de 2024 confirman que el turismo vuelve a ser un motor económico y social importante para Castilla y León (con un peso cercano al 10% del VAB y 81.010 empleos directos) los indicadores analizados nos revelan problemas estructurales que amenazan la sostenibilidad del modelo a medio plazo. La elevada concentración temporal (estacionalidad), la brevedad de la estancia, el bajo gasto diario de los turistas, la brecha digital que laстра a un tejido empresarial formado al 92% por micro-pymes familiares y la dependencia de un vehículo privado para llegar al destino forman un conjunto de retos futuros pendientes cuya resolución resulta imprescindible para que el crecimiento reciente del sector se traduzca en bienestar territorial y competitividad duradera. Los puntos que siguen a continuación describen cada uno de estos desafíos y anticipan acciones que servirán como posibles soluciones en los siguientes capítulos.

La primera es la estacionalidad acusada: en 2024, el 62% de las pernoctaciones hoteleras de la comunidad se concentran entre abril (Semana Santa) y agosto, de modo que gran parte de la planta alojativa permanece poco utilizada gran parte del año. Esta situación marca una evidente estacionalidad y dependencia turística sobre este período. Para suavizar este problema la Junta podría activar, entre marzo y noviembre, un “bono de Invierno” que consistiría en una especie de cheque de descuento válido entre los meses de temporada baja. El objetivo de este es reactivar la demanda en estos meses, elevando la ocupación turística y generando liquidez en los meses en los que los costes fijos son más altos (luz, calefacción...). Además, permite ofrecer precios más dinámicos. En cuanto a los factores sociales y culturales este facilita e incita a que los residentes de la región descubran su propio territorio. También reparte el flujo turístico reduciendo la presión entre los meses de Semana Santa y agosto. Como garantía de éxito de este sistema tenemos un caso similar que se realizó en la Región de Murcia y que generó más de 6.000 pernoctaciones y casi 1M de euros en los meses de otoño e invierno. (Región de Murcia, 2025). Paralelamente, la realización y captación de pequeños eventos MICE aportarían un flujo de estancias entre semana que hoy día es muy bajo. Según los datos del Spain Convention Bureau (SCB) el turista MICE llega a gastar hasta 352 €/día, cifra mucho más elevada que los 47€/día de gasto medio diario que hace un turista vacacional. En consecuencia, este tipo de turismo también promovería la cooperación del sector público y el privado en la región,

aparte de atraer personas que, puede que vuelvan en algún momento por otro viaje de negocios. Los datos que nos proporciona el SCB es que el negocio MICE español produce 14.296 M€ en 2024, con previsiones de alcanzar los 15.000 M€ en 2025; estas subidas serían captadas en su mayor parte por los destinos de interior ya que ofrecen mejores precios y singularidad. (Checkinscam, 2025). Complementar la oferta con una programación cultural en temporada baja incrementaría las pernoctaciones ligadas a eventos como conciertos, festivales, carreras, etc.... y ayudaría a dinamizar la hostelería y el comercio en estos meses de menor facturación. Esta opción puede fidelizar a visitantes recurrentes y refuerza la identidad territorial. Ha demostrado ser eficaz a menor escala con resultados positivos, ya que hay museos que han incrementado sus visitantes con estas prácticas. (JCYL, JCYL. Consejería de Cultura, Turismo y Deporte, 2024)

Ligado a la estacionalidad aparece el segundo reto: la breve estancia media. En mayo de 2025 la estancia media de un huésped en un hotel es de 1,64 noches y de 2,3 noches en el caso de alojamientos rurales, estas cifras se sitúan por debajo del 3% a nivel nacional. Para convertir estas escapadas cortas en estancias de más días proponemos las siguientes soluciones: los paquetes de viajes, que buscan transformar viajes de 1-2 noches en escapadas de 3-4 días elevando la media de estancias hoteleras y el reparto territorial. Además, sería más beneficiosos ya que el viajero que viaja más “lento” gasta más al pagar guías, excursiones o degustaciones. Esta práctica favorece el contacto con las comunidades locales y refuerzan la identidad regional. Las promociones en alojamientos rurales es otra de las soluciones que buscan incrementar la ocupación invernal sin bajar la tarifa media, compensando esta con la realización de actividades. Esta práctica permite rellenar huecos entre semana cuando la tasa de ocupación cae. Las promociones también buscarán dar acceso a un público más joven y con menor poder adquisitivo, con la intención de fidelizar y generar publicidad boca a boca positiva, además de estimular la economía circular de los pueblos. La oferta de experiencias gastronómicas se postula como una solución interesante a los problemas antes mencionados. Para ello se crearía un paquete que incluiría una visita + maridaje + taller, vendiéndose este al reservar la habitación, convirtiéndose así en una potencial palanca de ingresos. Varias compañías privadas que ofrecen servicios de reserva de actividades para tus viajes como Viator o GetYourGuide han logrado un crecimiento considerable por encima del 40% en 2023 gracias a las ofertas “hotel + actividad”. (Caroline, 2024)

El tercer desafío es el bajo gasto diario, pues durante los viajes en Castilla y León los turistas se dejan de media 194 €, lo que supone un gasto de 47 €/día, situándose este muy por debajo de las medias nacionales, aunque bien es cierto que en el caso minoritario de los turistas extranjeros ese gasto medio sube. Las soluciones propuestas son variadas: la palanca más directa para elevarlo es el upselling gastronómico, a través del cual el visitante compraría ciertas experiencias gastronómicas. Según los datos de (ACEVIN, 2023) el enoturista se gasta de media alrededor de 200 €/persona al día (79€ en caso de turistas españoles) y 504 € por estancia. Esta práctica, aparte del rédito económico, también sirve para poner en valor los productos locales (D.O.P; I.G.P) e incentivar el sector primario. El caso de la Ruta del Vino de la región de Rueda (Valladolid) es el mejor ejemplo de éxito, ya que alrededor de 8.000 enoturistas se dejaron 527 € por estancia y unos 63 € por visita a la bodega, generando 4 M€ en 2024. Para escalar ese modelo es recomendable implantar un sistema de ticketing digital ya que, según una encuesta de Globick, el 69% de los turistas realizan sus reservas de en hoteles o vuelos también están dispuestos a comprar experiencias adicionales si se lo ofrecen de forma digital. Estas ventas cruzadas añaden entre un 10% y 20% del incremento del ingreso por reserva. (Hosteltur, 2022). Desde un punto de vista administrativo, este sistema permite la agilización de los procesos, reduciendo los tiempos de espera, de gestión y mejorando la satisfacción de los visitantes.

Por último, todos estos objetivos se topan con la brecha digital de un tejido compuesto en un 92% de micro-pymes familiares (DIRCE, 2024). El Índice de Madurez Digital (IMD) permite determinar el nivel de digitalización en el que se encuentran las micro y pequeñas empresas turísticas españolas. Extender el programa de Kit Digital que elevan la facturación on-line entre el 10% y el 25% durante el primer año (RED.ES) es la primera pieza. Esta ayuda evita el desembolso inicial y acelera el ROI tecnológico. Su ayuda al 92% de las micro-pymes de Castilla y León con la inversión inicial es fundamental, ya que carecen de ese capital. Este programa ya ha concedido más de 745.000 ayudas por una cuantía de 3.067 M€ a pymes españolas. (J.L.G, 2025). La segunda es la creación de una base de datos turística autonómica que publique series de viajeros, gasto y movilidad, lo que permitiría a las pymes ajustar sus precios y stock. Estas bases de datos también generarían transparencia, ya que estas serían públicas y cualquier negocio o ayuntamiento podría acceder a esos datos. También se daría visibilidad a una oferta que se encuentra dispersa por los municipios. Y la tercera, una formación en venta

directa on-line a través de cursos, que darían una formación a los dueños de establecimientos sobre la gestión de ventas on-line, ya que hacerlo directamente eliminaría a los intermediarios y sus comisiones (15%), además se abriría la posibilidad de vender las experiencias antes mencionadas en tus paquetes de forma directa y sencilla. Estos cursos ya se han comenzado a comercializar en CYL, con más de 180 inscritos en la comunidad según CAEFO. (Formación, 2025)

En conjunto, la pandemia ha demostrado la resiliencia del modelo castellanoleónés, pero también ha puesto al descubierto la necesidad de tratar ciertos problemas (estacionalidad, brevedad de las estancias, gasto y digitalización) si se quiere transformar esta recuperación en una competitividad duradera.

3. Turismo en Zamora

El capítulo que ahora comienza sitúa el foco en la provincia de Zamora para realizar un diagnóstico exhaustivo y aplicado al sector. Tras contextualizar la evolución nacional y autonómica en los anteriores capítulos y haber identificado los desequilibrios macro y socioeconómicos, este análisis provincial busca traducir esos retos en evidencia local concreta. A partir de los datos obtenidos se examinará la evolución de viajeros, pernoctaciones y estancia media en Zamora, así como el perfil de la demanda, la estructura de la oferta, la conectividad y los recursos turísticos clave. Además, se establecerá una comparativa con otras provincias de Castilla y León para detectar buenas prácticas y posicionar a Zamora frente a contextos de interior similares. Este diagnóstico no solo ofrecerá una instantánea de los últimos años, sino que identificará fortalezas y debilidades esenciales para fundamentar las propuestas estratégicas que se desarrollarán más adelante. Así, el trabajo cumple con el objetivo de contribuir al diseño de un plan de acción pragmático y sostenible para la competitividad turística de Zamora en los siguientes años. Para finalizar el punto, se aplicará una metodología DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades) que permitirá sintetizar claramente la situación actual del turismo provincial. El DAFO complementará al análisis cuantitativo previo con una visión cualitativa estratégica, facilitando la identificación de líneas prioritarias de intervención y sentando las bases para las propuestas concretas de acción que se abordarán en los capítulos posteriores. Así, este punto integrador proporciona un diagnóstico sólido y completo, tanto cuantitativo como cualitativo, necesario para formular recomendaciones prácticas que guíen la competitividad turística de Zamora en los años venideros.

3.1. Aplicación de modelos turísticos a la provincia de Zamora.

En el primer apartado se expusieron, de forma breve y sin entrar en detalle, los enfoques clásicos del turismo (Butler, Leiper y Fúster) que mejor se podrían aplicar, bajo mi criterio, a la provincia de Zamora y que más útiles podrían resultar. Los modelos aplicados serían los siguientes: El modelo de Butler (1980), que permite situar la evolución de un destino a lo largo del tiempo y anticipar escenarios de estancamiento o rejuvenecimiento y el modelo de Leiper (1979), un sistema turístico de cinco componentes, adecuado para interpretar las relaciones entre los mercados emisores (distintas regiones de España), las rutas de acceso (Autowía o AVE) y el destino final, Zamora.

Según el modelo de Butler (TALC) la evolución del turismo en Zamora seguiría las siguientes etapas:

1. Exploración → Llegadas incipientes relacionadas con el camino sanabrés y el patrimonio románico (1980-1995) (Zamora P. d., 2009).
2. Involucración → Apertura de las primeras casas rurales. Se crea el Patronato de Turismo (1996-2005) (CYLTV, 2011)
3. Desarrollo → Crecimiento anual > 10%. Declaración de la Semana Santa como Bien de Interés Cultural (BIC) (2006-2013) (Semana Santa. La pasión de Zamora, 2025).
4. Consolidación → Viajeros ~300.000, Se crea la marca Zamora Enamora (concurso 2014-2021) (2014-2019) (Zamora 10, 2025)
5. Declive (COVID-19) → -63% de las pernoctaciones. (Las pernoctaciones en hoteles se desploman un 64,6% en Zamora durante 2020 por la pandemia, 2021).
6. Rejuvenecimiento → Plan de Sostenibilidad Turística (JCYL, 2022-24) y récord de visitantes de 334.672 en 2024. (Plan de Sostenibilidad Turística, 2022)

Por otra parte, según interpretación mediante el modelo sistémico de Leiper (Lcal, 30), obtendríamos los siguientes datos:

1. Regiones emisoras → Madrid (18%), Castilla y León (14%), Galicia (9%).
2. Rutas → A-66, A-11, AVE Madrid-Zamora.
3. Región Receptora → Provincia de Zamora (Zamora, Benavente, Sanabria, Toro...)
4. Infraestructura turística → 96 hoteles, 208 casas rurales, 18 albergues de camino. (JCYL, Datos abiertos JCYL, 2025)
5. Entornos → Físico (Río Duero, Lago de Sanabria); sociocultural (Románico); político (Plan estratégico 2021-2025) (Zamora A. d., s.f.) (INE, INE. Viajeros y pernoctaciones por ccaa y provincias, 2025).

En conclusión, la aplicación combinada de los enfoques de Butler y Leiper permite conocer la situación de Zamora en su curva de vida, en este caso, recién iniciada la fase de rejuvenecimiento tras la pandemia, y, al mismo tiempo, entender cómo funcionan los distintos componentes del sistema turístico (mercados emisores, vías de acceso, recursos...). Esta lectura permite obtener una base analítica para fijar objetivos realistas y orientar las líneas de actuación sobre cada componente. De este modo, esta reflexión guiará las propuestas estratégicas planteadas posteriormente.

3.2. Análisis de mercado

El presente apartado examina la interacción entre la oferta turística disponible (infraestructura de alojamientos, restauración, servicios complementarios y recursos patrimoniales) y la demanda efectiva que llega al destino en términos de volumen, procedencia, gasto y motivaciones. El objetivo de este apartado es identificar los desajustes (estacionalidad, déficit de oferta...) y las oportunidades de crecimiento. A través de los datos más recientes y de las tendencias detectadas, este análisis servirá de puente para las estrategias de mejora que se propondrán en los capítulos posteriores.

3.2.1 Oferta

En este apartado se describe en detalle la capacidad instalada que Zamora pone a disposición del visitante y que combina una planta alojativa diversificada, una gastronomía reconocida por sus sellos de calidad y un conjunto creciente de servicios turísticos complementarios. Conocer su distribución, ocupación y certificaciones de calidad resulta imprescindible para detectar las fortalezas y debilidades que explotar y corregir en un futuro.

En primer lugar, vamos a tratar la oferta alojativa según los últimos datos (mayo de 2025) los cuales muestran que los principales establecimientos reglados en Zamora son: Establecimientos hoteleros (1 a 5 estrellas y hostales): La provincia dispone de 80 establecimientos hoteleros abiertos al público, que suman 1.559 habitaciones y 3.033 plazas. Su ocupación media anual según los últimos datos completos (2024) fue de 43,22% por habitación y de 35,30% por plazas. A mayo de 2025, los datos, aunque provisionales e incompletos, son de 35,78% en cuanto a la ocupación media de las habitaciones y de 27,64% en la ocupación por plazas, mostrando cifras inferiores, probablemente causadas por los datos tomados previos a la temporada alta. Este subsector actualmente emplea a 357 trabajadores. (INE., 2025)

Alojamiento Rural: Cuentan con 220 establecimientos abiertos al público durante todo el año que ofrece una media de 2.285 plazas de capacidad durante todo el año (las plazas pueden variar según los meses). Su ocupación media anual apenas representa el 16,15% por plazas y el 20,20% por habitaciones, con concentraciones que se disparan durante los meses de temporada alta. El empleo directo que ofrecen estos establecimientos supone un promedio de 322 trabajadores por mes, con máximos entre los meses con más trabajo (abril y agosto). Esta baja densidad ocupacional pone de manifiesto uno de los principales problemas del alojamiento rural zamorano, el exceso de capacidad sin usar fuera de la temporada alta. (INE., 2024)

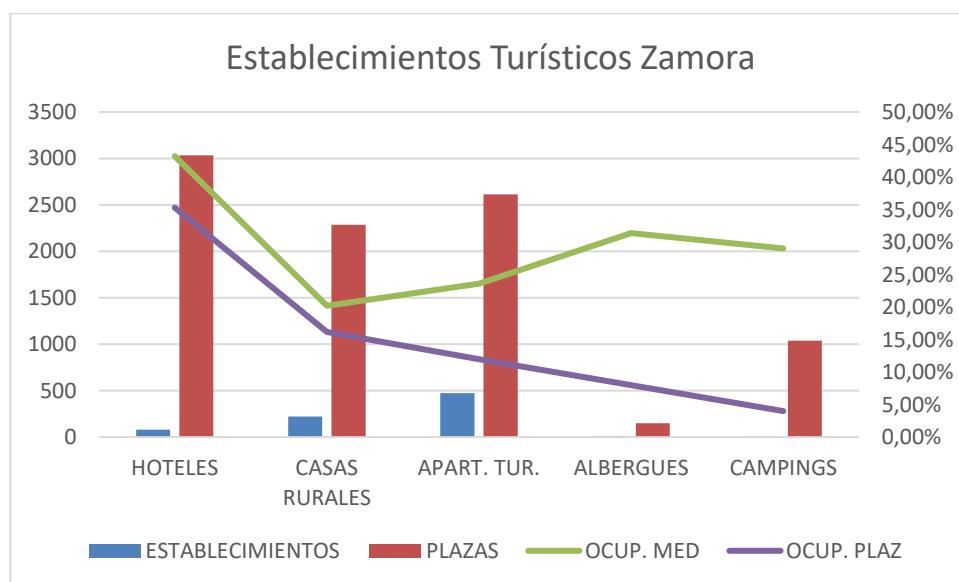
Viviendas de uso turístico (VUT): Zamora cuenta en toda la provincia con un total de 472 viviendas turísticas operativas de todo tipo que cuentan con un total de 2.613 plazas. Estos apartamentos presentan un promedio de ocupación de plazas del 12% y del 23,6% de ocupación media anual de unidades, lo que nos sugiere que este tipo de alojamientos compite cada vez más con el alojamiento rural tradicional.

Albergues: En la provincia de Zamora hay un total de nueve albergues que cuentan con 151 plazas. La media anual de uso de estos albergues se sitúa en un del 31,4%, con un promedio de ocupación de plazas del 8%. El mes de mayor ocupación en los albergues es agosto, con un 71,2%, influenciado por la afluencia en la zona de peregrinos del Camino de Santiago. (JCYL., 2025)

Campings y bungalows: Es la categoría más reducida de la provincia de Zamora, donde tan solo se pueden encontrar cuatro campings (tres de ellos situados en el entorno del Lago de Sanabria y el otro en el entorno de los Arribes). Estos ofrecen un total de 1040 plazas, con un promedio de ocupación sobre las mismas del 4%. Por otra parte, el promedio de ocupación media anual de los campings es del 29%, siendo su pico de ocupación el mes de agosto con un 52,7%

En síntesis, Zamora cuenta con unos 785 establecimientos reglados y más de 9.000 plazas. Los núcleos urbanos concentran la oferta hotelera convencional, mientras que la periferia rural aporta la capacidad de los establecimientos rurales. Las cifras confirman que disponen de un buen tamaño de planta, suficiente para seguir creciendo. También revelan ciertas debilidades estructurales: ocupación rural baja y marcada estacionalidad.

Tabla 1. Establecimientos Turísticos en Zamora.



Fuente: (INE., 2025) (INE., 2024) (JCYL., 2025)

Observaciones: La planta rural (220 establecimientos) representa al 70% del total reglado (apartamentos turísticos excluidos) pero representa tan solo al 35% de las plazas, estableciéndose como una microempresa dispersa y estacional.

El ADR hotelero ha pasado de 55 € en 2021 a 71 € en 2024 suponiendo un aumento del +27,29%. Los apartamentos turísticos concentran la gran parte de su oferta en la capital > 60 y los establecimientos de restauración y productos gastronómicos forman una parte esencial de la oferta turística zamorana, contando esta provincia con un total del 1.466 restaurantes y bares inscritos en el DIRCE 2024.

En segundo lugar y en cuanto a la oferta gastronómica zamorana, cabe destacar la aparición de dos restaurantes zamoranos en la Guía Michelin 2025, El Ermitaño, en Benavente, y el Lera, en Castroverde de Campos, que han conseguido mantener su estrella Michelin. Además, otros dos restaurantes zamoranos, el Chivo en Morales del Toro y Cuzeo en Zamora capital, han recibido el reconocimiento de “Recomendado Michelin” indicativo de una cocina de alta calidad. (Ocio Zamora, 2024) (F.E, 2025). Por otra parte, Zamora cuenta también con varios productos certificados con las marcas de calidad DOP, IGP y ETG, entre los que podemos destacar, sus vinos de Tierra del Vino o Toro o su ternera de Aliste, entre muchos otros. (Instituto Tecnológico Agrario, 2025). Por último y para completar su oferta turística, Zamora ofrece una serie de servicios turísticos complementarios, en los que se enumeran:

Tabla 2. Servicios Turísticos en Zamora en 2025

SERVICIO	INVENTARIO 2025	DETALLE
Guías oficiales habilitados	371	14 residentes Zamora; 240 otras provincias; 117 fuera de la CCAA
Empresas de turismo activo	7	Kayak Duero, e-bike Arribes, senderismo Sanabria, rutas 4x4
Sedes MICE (< 250 pax)	8	Ifeza (3 salas 100-400 pax), Teatro Ramos Carrión, Claustro San Ildefonso, 3 bodegas subterráneas en Toro
Oficinas de información turística	5	Zamora capital, Puebla de Sanabria, Toro, Fermoselle, Benavente

Fuente: (JCYL, Registro de actividades de turismo activo, 2025) (JCYL, Registro de guías de turismo de Castilla y León, 2025)

Aunque ya hayamos hablado de los principales elementos que forman la oferta turística zamorana, no podemos pasar por alto que para completar al completo la oferta turística es necesario hablar de la accesibilidad al destino, que es un factor determinante en su competitividad turística. En el caso de Zamora, los avances recientes en conectividad ferroviaria han supuesto un punto de inflexión, aunque persisten desequilibrios en el transporte rural y la movilidad interna. Desde noviembre de 2024, Zamora se encuentra conectada con Madrid a través del tren de Alta Velocidad (AVE), con un tiempo de viaje inferior a 65 minutos. Esta mejora ha facilitado la llegada de turistas nacionales e internacionales, integrando a Zamora en la red de Ciudades AVE. No obstante, el servicio AVLO ha generado críticas por retrasos continuados, supresión de paradas en áreas como Sanabria y precios superiores a los de trayectos equivalentes hacia Galicia, lo que ha provocado una respuesta social significativa. En el plano viario, la provincia está vertebrada por la A66 (Ruta de la Plata) y la A11 (Autovía del Duero), permitiendo un acceso ágil desde ciudades como Salamanca, Valladolid, León u Ourense. A pesar de ello, el transporte público por autobús en las comarcas rurales mantiene frecuencias limitadas, lo que dificulta el turismo en zonas de baja densidad poblacional y obliga al uso del vehículo privado como medio casi exclusivo. A escala local, la ciudad de Zamora está desarrollando planes de mejora de la movilidad turística a través del Plan de Sostenibilidad Turística (PSTD). Este incluye la creación de aparcamientos disuasorios, la peatonalización parcial del centro, la reactivación del Puente de Piedra como corredor peatonal prioritario y la mejora de la accesibilidad para personas con movilidad reducida. Asimismo, la tarjeta BUSCYL, puesta en marcha en 2025, permitirá a residentes y menores de 15 años utilizar gratuitamente el transporte interurbano, mejorando la conectividad social y turística en el medio rural. (Plan de Sostenibilidad Turística, 2022) (BUSCYL, 2025)

3.2.2. Demanda

Para contextualizar la demanda actual hay que hacer un repaso de la trayectoria turística de la provincia a lo largo de los últimos diez años donde en diferentes etapas se observa un crecimiento de la demanda hasta alcanzar unos máximos históricos para la provincia anterior al colapso de la economía y del turismo por culpa de la pandemia y de la recuperación y estabilización actual en la demanda turística. Es por ello por lo que es importante conocer estas tres grandes fases: crecimiento sostenido entre 2015-2019, colapso por la Covid-19 en 2020 y rebote y récord histórico en 2024.

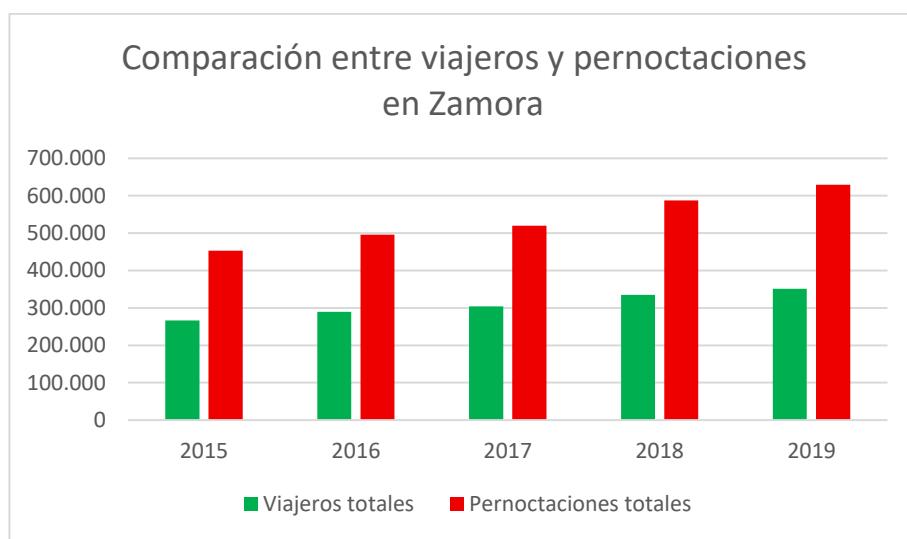
La etapa de crecimiento, previa a la pandemia (2015-2019), supuso para la provincia de Zamora su mejor momento en cuanto a turismo se refiere, pues esta alcanzó en 2019 los 351.381 viajeros y 628.959 pernoctaciones hoteleras y rurales, cifras que para esos años suponían máximos históricos, traduciéndose en un aumento del 4,89% respecto al año anterior en el caso de los viajeros y un 7,10% en el caso de las pernoctaciones, lo que nos muestra que el aumento fue lineal, continuado y constante. A través de un punto de vista general podemos observar que durante los años posteriores al 2015 la cifra de viajeros y pernoctaciones fue aumentando progresivamente, encontrándonos que en 2019 hubo 85.280 turistas más que en 2015, lo que supuso un aumento del 32,05%. Lo mismo ocurrió respecto a las pernoctaciones, pues en 2019 se reportaron 175.907 más que en 2015, lo que se tradujo en un aumento de estas del 38,83%. Como ya hemos dicho, los viajeros totales se incrementaron en un 32,05% y las pernoctaciones en un 38,83%, encontrando el mayor dinamismo en el segmento rural (+49% de viajeros en 2019 respecto a 2015). Sin embargo, la estancia media se mantuvo en un nivel bajo y sin variaciones (~1,74 noches durante todo el período), reflejando un patrón de visitas breve, generalmente escapadas de fin de semana. Cabe destacar que la estancia media es más alta (~2,02 noches) en establecimientos rurales.

Tabla 3. Viajeros por CCAA y provincias. Zamora. 2015-2019.



Fuente: (INE, INE. *Viajeros y pernoctaciones por CCAA y provincias, 2025*) (INE, INE. *Ocupación en alojamientos de turismo rural, 2025*)

Tabla 4. Viajeros y pernoctaciones por CCAA y provincias. Zamora. 2015-2019.



Fuente: (INE, INE. *Viajeros y pernoctaciones por CCAA y provincias, 2025*) (INE, INE. *Ocupación en alojamientos de turismo rural, 2025*)

En esta tabla se puede apreciar de forma clara que las pernoctaciones de los viajeros en Zamora han ido aumentando constantemente a lo largo de los años citados, aunque bien es cierto que estas han aumentado al unísono con el aumento de los viajeros, continuando así con el patrón de estancias cortas. Gracias a los datos obtenidos podemos observar que en 2019 Zamora desplegó su mayor fortaleza turística (con una tendencia positiva para los siguientes años) justo antes de la crisis del 2020, la cual sufrió notablemente. Durante este período (2015-2019) alcanzó máximos históricos tanto de viajeros como de pernoctaciones.

En el año 2020 se produjo una etapa de colapso turístico y económico a nivel nacional. En este fatídico año Zamora sufrió la pérdida del 63,91% de los viajeros respecto al año anterior (- 224.580 viajeros vs 2019) y del -61,28% de las pernoctaciones (- 385.400 vs 2019), situándose en cifras de mínimos históricos. La estancia media ligada fue ligeramente superior (1,92 noches), reflejo de reservas de urgencia por parte de trabajadores esenciales o técnicos y no de vacaciones reales. Los principales factores del desplome fueron:

Las restricciones de movilidad y toques de queda (entre el 14 marzo – 21 junio de 2020 el primero y entre el 25 octubre – 9 mayo 2021 el segundo), que frenaron el flujo de turismo interprovincial e internacional. Estas acciones provocaron el cierre temporal de establecimientos de turismo rurales, de hoteles y de cualquier tipo de alojamiento, afectando también directamente a otros sectores turísticos como la restauración. También, por culpa de la pandemia, se produjo la cancelación de la

Semana Santa, principal motor turístico de la provincia, y que supuso una pérdida estimada de unas 120.000 pernoctaciones potenciales, cifrándose las perdidas en torno a los 12 M€. (Consejería de Cultura, 2025). Por último, también se suspendió cualquier congreso o evento en la ciudad, pues el recinto ferial IFEZA tuvo que suspender todas las exposiciones y congresos programados tras la declaración del estado de alarma, acumulando 17 cancelaciones a mitad de año. (Medidas adoptadas por la Diputación, 2020)

El impacto económico de estas medidas y de la pandemia fue fatal, pues se tradujo en una caída del 71% de los ingresos hoteleros y en un ADR medio de 44€ (-8€ respecto al 2019). (INE, INE. Viajeros y pernoctaciones por CCAA y provincias, 2025) (INE. Índice de precios hoteleros, 2025), en un ERTE que afectó a más de 8.000 trabajadores en la provincia, cuyo sector más afectado fue la hostelería (B.B.G, 2020) y en una caída del IVA recaudado en la hostelería del 97% en abril del 2020 respecto al año anterior debido a los cierres temporales de los negocios por la pandemia. (L.G, 2020). Aunque, bien es cierto que ante esta caída abrupta de la economía nacional y provincial las instituciones dieron ciertas facilidades:

Se introdujo el bono #DisfrutaCastillayLeón un bono turístico impulsado por la Junta de Castilla y León que cubría bonos de 250€, 500€ o 700€ con ayudas de hasta el 50% o 60% para alojamientos y empresas de actividades inscritas en el Registro de Turismo de Castilla y León y que cuenten con el sello Turismo de Confianza. (JCYL, Junta de Castilla y León, 2021). Se facilitó la adhesión de negocios al Plan de digitalización exprés cofinanciado por la Junta, este proporcionaba una formación y el alta en Booking/Google My Business. (JCYL, Junta de Castilla y León, 2025) y se creó Relanza-4, un programa que ofrece subvenciones a fondo perdido para la reactivación del sector hostelero incluyendo también a bares, gimnasios y pequeños comercios, que se vieron gravemente afectados por la inactividad durante la pandemia. (Hostelería Zamora, 2021)

La etapa más actual y en la que nos encontramos ahora mismo es la del rebote y aumento progresivo, que establece que durante los siguientes años a la pandemia se produjo en Zamora una reactivación progresiva del sector turístico, marcando tres etapas bien diferenciadas hasta la actualidad:

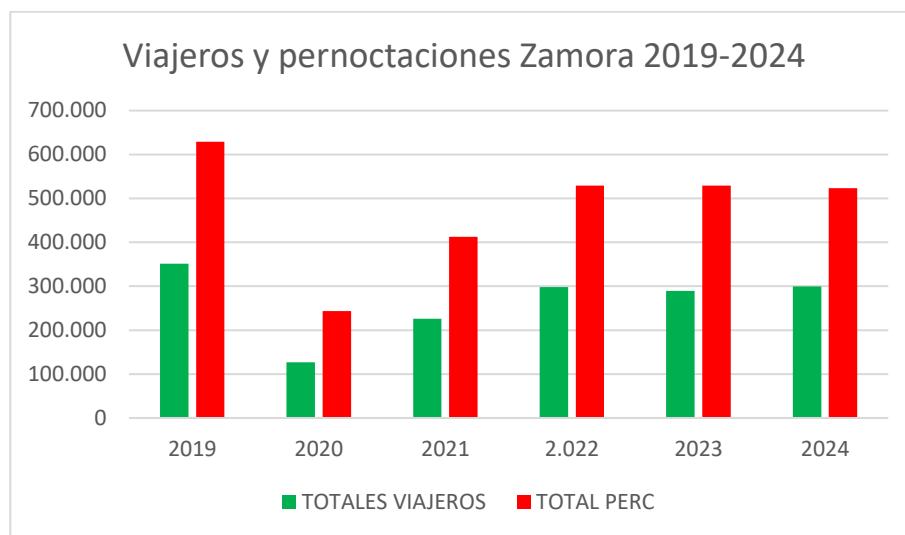
El año 2021, también llamado año bisagra, que se caracterizó por la suspensión del estado de alarma en mayo, lo que disparó el turismo de proximidad: los viajeros hoteleros subieron a 160.554 hasta finales del 2021 un +142,58% que, durante el mismo período en 2020 (mayo-diciembre). En el caso de los viajeros rurales ascendió a 43.694 de mayo a diciembre del 2021, suponiendo un aumento de +91,10% respecto al año anterior. (INE, INE. Viajeros y pernoctaciones por CCAA y provincias, 2025) (INE, INE. Ocupación en alojamientos de turismo rural, 2025). La campaña autonómica #DisfrutaCastillayLeón ayudó a generar 166.464 pernoctaciones en Zamora durante los meses de septiembre y diciembre. A lo largo de esta etapa el ADR hotelero se estableció en 55,41 €. (INE, INE. Indicadores de rentabilidad del sector hotelero, 2025).

El año siguiente, el 2022, se caracterizó por el impulso del turismo mediante las siguientes medidas: la aprobación, en enero de ese mismo año, del PSTD de Zamora, con vista a los tres siguientes años, y que sumado a la ayuda de los fondos europeos Next Generation y el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Gobierno de España más una ayuda económica de 3.175.261 euros permitió acometer el plan de sostenibilidad turística “Paisaje Cultural” cuyos ejes de actuación fueron la transformación verde y sostenible, la eficiencia energética, la transición digital y la competitividad. (Ayto. Zamora, 2022). Durante este año los viajeros totales rozaron los 300.000 por primera vez desde la crisis (298.160), y las pernoctaciones superaron el medio millón (528.821). (INE, INE. Viajeros y pernoctaciones por CCAA y provincias, 2025) (INE, INE. Ocupación en alojamientos de turismo rural, 2025). En este 2022 el ADR hotelero ascendió a 61 €, un 11% que el año anterior.

Siguiendo la progresión, en el año 2023 se produce una recuperación total, en la cual se mantiene la demanda. El flujo hotelero alcanza los 228.995 viajeros y el segmento rural se mantiene por encima de los 60.000 (60.445), protagonizando un ligero descenso respecto al año anterior. (INE, INE. Ocupación en alojamientos de turismo rural, 2025) (INE, INE. Viajeros y pernoctaciones por CCAA y provincias, 2025). Sin embargo, el retorno de la Semana Santa y otras fechas señaladas como las fiestas de Benavente o el mercado medieval de Puebla suman 153.291 visitantes entre los meses de abril y agosto, consolidando estancias de 1,9 noches. (INE, INE. Ocupación en alojamientos de turismo rural, 2025) (INE, INE. Viajeros y pernoctaciones por CCAA y provincias, 2025). El ADR hotelero se situó en los 64 € (+5% vs 2022) (INE, INE. Indicadores de rentabilidad del sector hotelero, 2025).

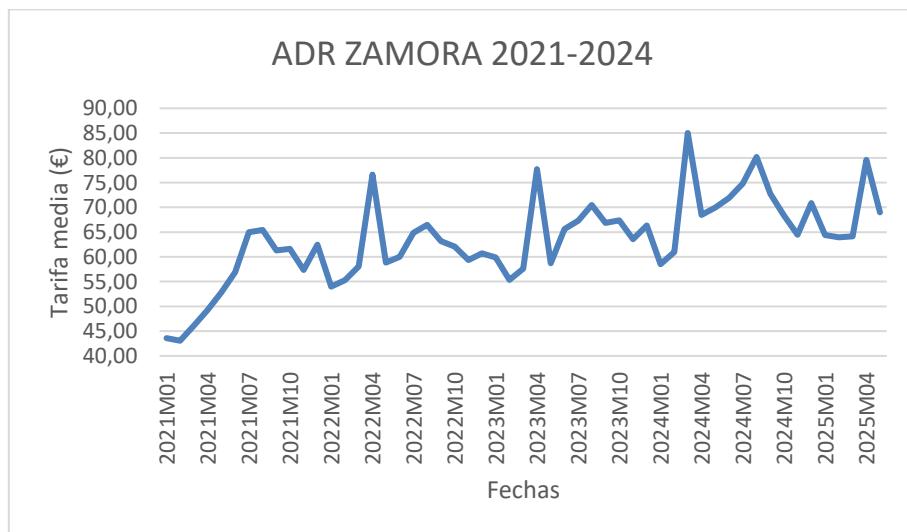
Por último, en 2024 se produjo un crecimiento progresivo donde siguió aumentando el número de viajeros, aunque sin alcanzar los números previos a la pandemia (299.721 vs 351.381). (INE, INE. Ocupación en alojamientos de turismo rural, 2025) (INE, INE. Viajeros y pernoctaciones por CCAA y provincias, 2025). Las pernoctaciones se mantuvieron estables ~1,79 noches y el ADR hotelero fue de 71€ (+9% vs 2023). (INE, INE. Indicadores de rentabilidad del sector hotelero, 2025)

Tabla 5. Viajes y pernoctaciones. Zamora 2019-2024.



Fuente: (INE, INE. Ocupación en alojamientos de turismo rural, 2025) (INE, INE. Viajeros y pernoctaciones por CCAA y provincias, 2025)

Tabla 6. ADR Zamora 2021-2024.



Fuente: (INE, INE. Indicadores de rentabilidad del sector hotelero, 2025)

La procedencia geográfica de los turistas que visitan la provincia de Zamora es mayormente nacional, es decir, que proceden de otras CCAA o de otras provincias dentro de CYL. Debido a esto los visitantes internacionales suponen tan solo el 23% de las visitas, aportando el panorama internacional 303.788 turistas en el 2024. Sus principales países emisores fueron:

Portugal: 121.611 visitantes en 2024 (+ 58,68% vs 2019)

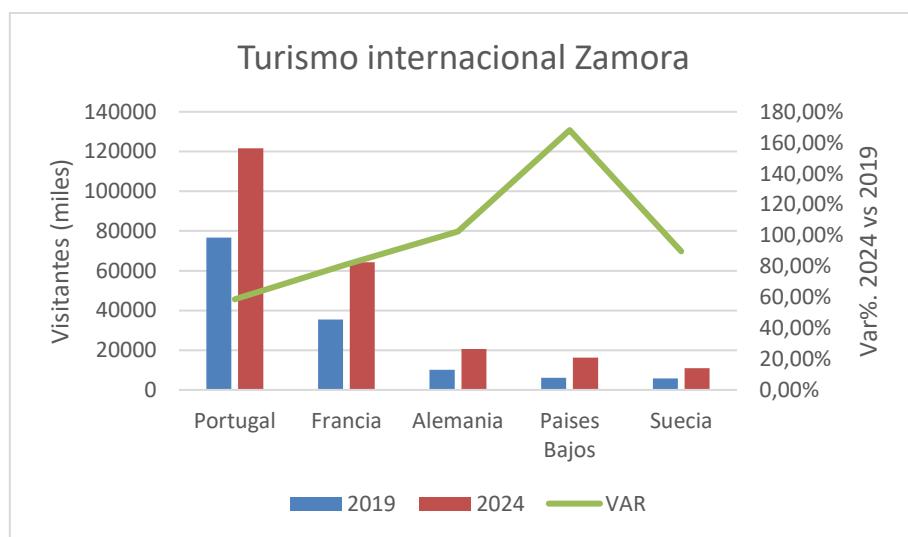
Francia: 64.203 visitantes en 2024 (+ 81,15% vs 2019)

Alemania: 20.653 visitantes en 2024 (+ 102,54% vs 2019)

Países Bajos: 16.335 visitantes en 2024 (+ 168,18% vs 2019)

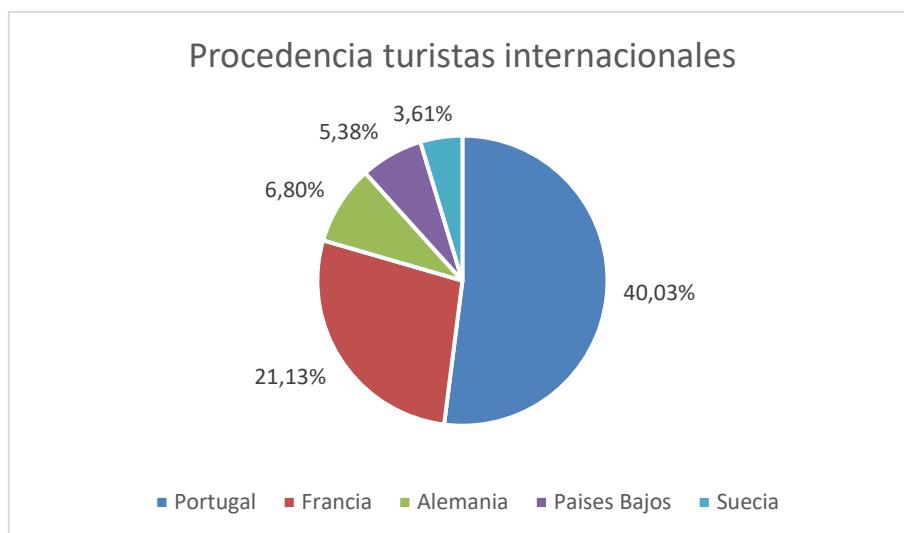
Suecia: 10.965 visitantes en 2024 (+ 89,64% vs 2019)

Tabla 7, Turismo internacional en Zamora. 2019-2024.



Fuente: (SEGITUR, 2025)

Tabla 8. Procedencia de los turistas internacionales. Zamora.



Fuente: (SEGITUR, 2025)

Por otra parte, el turismo nacional aportó 1.316.582 visitantes a la provincia en 2024, donde las principales comunidades emisoras fueron:

Madrid: 387.616 visitantes en 2024 (+ 72,70% vs 2019)

CYL: 346.293 visitantes en 2024 (+ 18,44% vs 2019). Principalmente: Salamanca → 117.529; León → 89.513 y Burgos → 23.077

Asturias: 60.010 visitantes en 2024 (+ 36,19% vs 2019)

Tabla 9. Turistas nacionales Zamora. 2019-2024.



Fuente: (SEGITUR, 2025)

Tabla 10. Procedencia de turistas nacionales.



Fuente: (SEGITUR, 2025)

El gasto medio de los turistas que visitan la provincia se puede dividir entre los dos tipos de turistas que la visitan: los turistas internacionales y los turistas nacionales. Los turistas nacionales gastan de media al día 57€ frente a los 87€ de media diaria que gastan los turistas internacionales. Estos datos suponen un +5,55% y +6.1% respectivamente frente a los datos prepandemia. (INE. Gasto turístico, 2024). Las motivaciones de estos turistas para visitar Zamora son muy variadas, siendo los principales motivos:

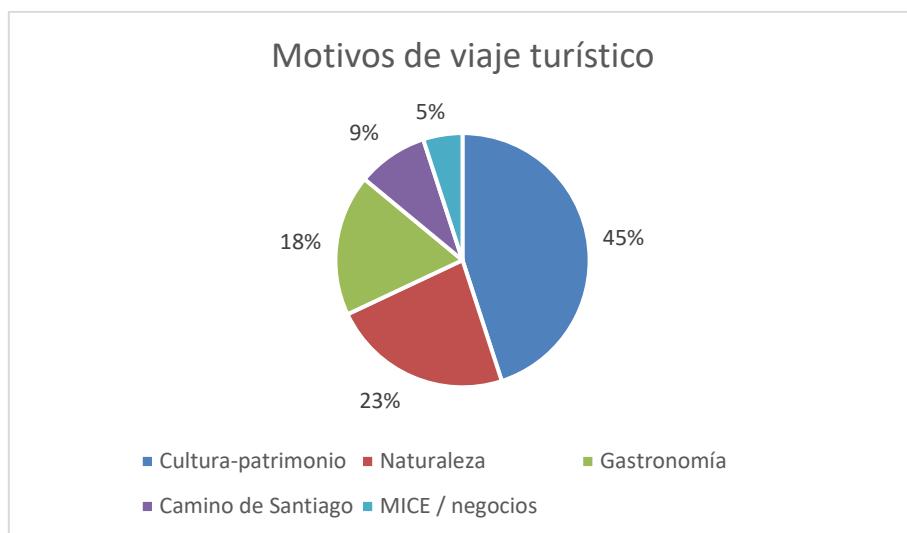
Culturales → Son el principal motivo de visita, y, por lo tanto, principal atractivo de la provincia. Los viajes culturales suponen el 45% de la cuota, con una variación de +3% respecto al 2019.

Naturaleza → La gran cantidad de espacios naturales y destinos como Sanabria o atractivos como el camino de Santiago sanabrés atraen al 23% de los turistas totales de la provincia.

Gastronomía → El turismo gastronómico es un gran atractivo de la provincia, ya que cuenta con numerosos productos DOP e IGP, además de contar con establecimientos con estrella Michelin o en su guía de “Recomendaciones Michelin”. Este tipo de turismo atrae al 18% de los turistas.

MICE → El turismo de negocios está cada vez más presente en la provincia de Zamora y atrae ya al 5% de los visitantes.

Tabla 11. Motivos del viaje turístico.



Fuente: (alojamiento & INE. Viajes según motivo y alojamiento, 2025)

Observaciones: El gasto extranjero duplica al nacional, confirmando el interés en captar turismo internacional y la gastronomía se erige como tercer motivo de viaje nuestra provincia.

3.3. Análisis DAFO del turismo en la provincia de Zamora

El presente apartado tiene por objeto analizar las claves estratégicas que definen la situación actual del sector turístico en la provincia de Zamora, sintetizando sus factores internos y externos mediante la aplicación de una matriz DAFO. Esta herramienta, ampliamente utilizada en el ámbito de la planificación territorial, permite diagnosticar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que condicionan el desarrollo turístico del territorio. Así, se facilita la identificación de líneas de acción coherentes y realistas. El análisis aquí expuesto parte tanto del estudio cuantitativo realizado en los capítulos previos como de la interpretación cualitativa del contexto provincial, con el objetivo de establecer las bases para propuestas que impulsen la competitividad turística de Zamora entre 2025 y 2030.

En el plano interno, Zamora cuenta con un conjunto patrimonial de altísimo valor, conformado por veinticuatro iglesias románicas y mudéjares, una catedral del siglo XII y un casco histórico declarado Bien de Interés Cultural en su totalidad (Patronato de Turismo de Zamora, s.f.). Este patrimonio convierte a la capital en una referencia singular dentro del turismo cultural del interior peninsular.

A ello se suma la consolidación del Camino de Santiago Sanabrés, que en 2024 atrajo a más de tres mil peregrinos, de los cuales el 30% provenían del extranjero (Canal, 2025). Este flujo de peregrinos favorece la internacionalización del destino y dinamiza el medio rural. La riqueza gastronómica de la provincia, respaldada por productos con distintivos de calidad como el queso zamorano, los vinos de Arribes y Tierra del Vino o el garbanzo de Fuentesaúco, refuerza la identidad del territorio y potencia su capacidad para ofrecer experiencias enogastronómicas de alto valor añadido (Instituto Tecnológico Agrario, 2025). Estas fortalezas se ven acompañadas de una mejora notable en la conectividad. Desde noviembre de 2024, la llegada del tren de Alta Velocidad ha reducido el trayecto Madrid–Zamora a apenas una hora, ampliando significativamente el mercado potencial de escapadas de fin de semana desde grandes núcleos urbanos. Además, la puesta en marcha del Plan de Sostenibilidad Turística de Destino y del nuevo Data-Hub provincial, financiados con fondos europeos, ha permitido dotar a la provincia de una infraestructura más moderna, eficiente y conectada (Plan de Sostenibilidad Turística, 2022).

Sin embargo, estas ventajas contrastan con una serie de debilidades estructurales que limitan el rendimiento económico del destino. La estancia media en la provincia sigue siendo baja, con apenas 1,75 noches por visitante en 2024, lo que dificulta la consolidación de un modelo rentable y equilibrado (INE, 2024. Viajeros y pernoctaciones por CCAA y provincias, 2025) (INE, 2024. Ocupación en alojamientos de turismo rural, 2025). Esta brevedad de las visitas se ve agravada por una marcada estacionalidad, ya que más de la mitad de las pernoctaciones se concentran en Semana Santa y los meses de verano, generando fuertes desequilibrios temporales. A ello se suma una oferta empresarial compuesta en un 92% por microempresas con menos de nueve empleados (DIRCE, 2024) lo que restringe la inversión, la innovación y la resiliencia frente a los cambios del mercado. En el turismo rural, a pesar de su potencial, la situación no mejora demasiado, pues este presenta una baja ocupación media anual, mientras que la venta directa digital sigue siendo escasa, ya que cerca de la mitad de las reservas se realiza a través de plataformas intermediarias.

En el plano externo, el contexto turístico europeo actual ofrece una serie de tendencias que podrían favorecer la reorientación del modelo zamorano hacia uno más competitivo. Destaca la creciente demanda de propuestas vinculadas al turismo lento y no masificado, muy en consonancia con la identidad de la provincia

(Universidad, 2025). Asimismo, el auge del turismo gastronómico y enológico, cuyos perfiles presentan altos niveles de gasto diario y estancias más prolongadas, representa una oportunidad estratégica para valorizar los productos locales (ACEVIN, 2023). La existencia de nuevas líneas de financiación europea, especialmente aquellas centradas en la digitalización y la transición verde, permite acometer proyectos de modernización y diferenciación, mientras que el fenómeno del teletrabajo y el modelo de estancia combinada entre ocio y trabajo revaloriza el papel del entorno rural como espacio mixto de productividad y bienestar. Por último, tren de alta velocidad entre Madrid y Galicia posiciona a Zamora como un destino intermedio atractivo, con acceso directo a millones de potenciales excursionistas de fin de semana.

Frente a estas oportunidades, no deben ignorarse los riesgos que amenazan la competitividad del destino. El envejecimiento demográfico y la despoblación, con una pérdida del siete por ciento de la población entre 2010 y 2024, reducen la base laboral disponible y dificultan la sostenibilidad de servicios en entornos rurales (INE, Población por municipios y sexos, s.f.). La competencia de otros destinos de interior, como León, La Rioja o Extremadura, cuyas campañas promocionales son más intensas y están mejor financiadas, representan una amenaza directa. Del mismo modo, la elevada dependencia de plataformas intermediarias expone al sector local a cambios imprevistos en los márgenes comerciales. En materia ambiental, el riesgo climático se traduce en veranos cada vez más extremos, con olas de calor prolongadas que limitan la práctica del turismo activo. A todo ello se suma la presión que ejercen los costes energéticos y la inflación sobre la viabilidad económica de las pequeñas empresas turísticas, que constituyen el grueso del tejido empresarial zamorano (CNMC, 2025)

A partir de esta lectura integrada, se extraen diversas líneas estratégicas que articulan una respuesta coherente ante los distintos escenarios. Resulta prioritario aprovechar las fortalezas patrimoniales, gastronómicas y de conectividad para desarrollar paquetes turísticos de tipo lento, integrando experiencias culturales y naturales con estancias más prolongadas. Del mismo modo, conviene reposicionar el medio rural como espacio de trabajo en remoto y descanso, atrayendo a profesionales que busquen entornos saludables y conectados. La digitalización del tejido empresarial debe reforzarse mediante formación, incentivos a la venta directa y el desarrollo de datos compartidos. Para combatir la estacionalidad, se propone impulsar bonos turísticos en temporada baja, organizar

pequeños eventos de negocios y fomentar una programación cultural distribuida durante todo el año. Asimismo, se recomienda avanzar en una estrategia de diferenciación mediante certificados de calidad vinculados al patrimonio auténtico, reducir la vulnerabilidad energética apostando por renovables y establecer redes de colaboración con provincias limítrofes para aumentar el alcance y la competitividad del destino. Este enfoque integral ofrece un marco robusto desde el cual avanzar hacia un modelo turístico más equilibrado, resiliente y alineado con las nuevas demandas del visitante contemporáneo, dotando a Zamora de herramientas concretas para consolidar su posición como destino turístico singular en el horizonte estratégico que se plantea entre los años 2025 y 2030.

Tabla 12. Matriz DAFO del turismo en Zamora.

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<i>F1 - Patrimonio románico singular y casco histórico BIC</i>	D1 - Estancia media baja (1,75 noches por visitante)	O1 - Creciente demanda europea de slow travel	A1 - Despoblación y envejecimiento de la población
<i>F2 - Camino de Santiago Sanabrés con elevada afluencia internacional</i>	D2 - Elevada estacionalidad (Semana Santa y verano)	O2 - Auge del turismo gastronómico y enológico	A2 - Competencia de destinos de interior mejor promocionados
<i>F3 - Gastronomía con productos DOP e IGP</i>	D3 - Atomización empresarial: 92% micro-pymes	O3 - Fondos europeos para digitalización y sostenibilidad (Next Gen, FEDER)	A3 - Dependencia de plataformas OTA y riesgo por comisiones
<i>F4 - Conectividad mejorada con AVE Madrid-Zamora (1h)</i>	D4 - Baja ocupación del turismo rural (17,5% anual)	O4 - Corredor AVE Madrid-Galicia como canal de escapadas	A4 - Cambio climático y olas de calor en verano
<i>F5 - Plan de Sostenibilidad Turística y digitalización (Data-Hub)</i>	D5 - Débil posicionamiento digital y dependencia de OTA	O5 - Expansión del teletrabajo y turismo 'workation'	A5 - Inflación y subida de costes energéticos

Fuente: Elaboración propia

3.4. Turismo de Zamora en Castilla y León

Evaluar el posicionamiento de Zamora en el contexto de Castilla y León permite dimensionar su rendimiento turístico y detectar oportunidades de mejora frente a otros destinos de la comunidad. Durante el primer semestre de 2025, Castilla y León registró más de 850 000 pernoctaciones hoteleras, con un crecimiento interanual del 3,7 %, a pesar de una ligera caída nacional. Sin embargo, Zamora fue la única provincia que presentó cifras negativas: un descenso del 2,5 % en pernoctaciones y del 7 % en viajeros. Este retroceso contrasta con la evolución positiva de provincias como León, Valladolid o Salamanca, que concentran mayores flujos y han incrementado su visibilidad en el mercado turístico nacional.

En lo que respecta al turismo rural, Castilla y León sigue siendo líder a nivel nacional, con más de 4.000 alojamientos, y más de 30.000 plazas disponibles con una estancia media de 2,09 noches. No obstante, Zamora aparece entre las provincias con menor volumen de viajeros y pernoctaciones, especialmente durante los meses de temporada baja. Por ejemplo, en marzo de 2025, la provincia experimentó una caída superior al 50 % en las pernoctaciones rurales respecto al año anterior, situándose en niveles mínimos de ocupación. (INE, INE. Viajeros y pernoctaciones por CCAA y provincias, 2025) (INE, INE. Ocupación en alojamientos de turismo rural, 2025). Esta situación refleja no tanto una debilidad estructural de la oferta sino una falta de promoción, segmentación adecuada y desarrollo de productos turísticos integrados. A diferencia de otros territorios como Segovia o Burgos, que han sabido articular rutas patrimoniales, temáticas y campañas de marketing digital, Zamora aún no ha consolidado una imagen de marca turística clara ni ha posicionado su singularidad románica o natural como elementostractores de demanda. Aun así, Zamora presenta ventajas comparativas: menor masificación, autenticidad, calidad de vida, buena conectividad con Madrid, productos turísticos sostenibles y la posibilidad de integrar su patrimonio en redes nacionales como las Rutas del Vino o las Ciudades AVE. El reto está en generar una propuesta de valor diferenciada, tecnológicamente competitiva y adaptada al perfil del nuevo turista postpandemia: responsable, conectado y en busca de experiencias singulares.

Conclusiones

Tras el análisis realizado a lo largo del presente trabajo, se constata que el turismo en la provincia de Zamora ha alcanzado cifras históricas en términos de visitantes en los últimos años, con una clara progresión ascendente post pandemia. No obstante, persisten limitaciones estructurales que comprometen su competitividad: alta estacionalidad, baja estancia media, escasa digitalización, dependencia del mercado nacional y fragmentación de la oferta. Ante este diagnóstico, se plantean las siguientes propuestas de desarrollo: la desestacionalización de la demanda, mediante la implantación de bonos turísticos en temporada baja, tomando como referencia el modelo implementado con éxito en la Región de Murcia, que generó más de 6.000 pernoctaciones y un millón de euros en otoño e invierno (HOSTELTUR, 2025) .Esta medida busca distribuir la demanda y asegurar ingresos durante los meses menos activos.

También se propone el impulso del turismo experiencial, a través de la creación de paquetes temáticos que integren patrimonio, gastronomía y naturaleza permitiría aumentar la estancia media y el gasto por visitante. Según (ACEVIN, 2023) el enoturismo ha logrado en Castilla y León retornos de más de 500 € por estancia gracias a la venta cruzada de visitas y experiencias.

La transformación digital de la oferta es otra línea clave, pues se propone extender el programa Kit Digital a las microempresas turísticas zamoranas. Estas ayudas han demostrado incrementar la facturación online entre un 10 % y un 25 % en el primer año (RED.ES, 2025). Además, se sugiere implementar formación en venta directa online, ya iniciada en Castilla y León con más de 180 inscritos (CAEFO, 2025)

La diversificación de mercados y segmentos es también de gran importancia. Se recomienda explorar segmentos como el turismo de negocios (MICE) y el turismo de retorno. El turismo MICE genera hasta 370 € diarios por visitante (FEMP, 2025) y permite atraer demanda en días laborables. El turismo de retorno, por su parte, representa una oportunidad de fidelización emocional con el territorio.

Además, se plantea la creación de un sistema provincial de inteligencia turística. La JCYL (2025) ya ha iniciado esta línea con sus boletines de coyuntura, lo que debería ser reforzado con indicadores locales y accesibles para empresas y municipios.

Se propone también priorizar proyectos turísticos con impacto positivo en zonas rurales mediante eficiencia energética, movilidad sostenible y valorización del patrimonio. Estas acciones son coherentes con los ejes del Plan de Sostenibilidad Turística “Paisaje Cultural” aprobado en Zamora (Plan de Sostenibilidad Turística, 2022)

En cuanto a promoción, se sugiere reforzar la marca “Zamora Enamora” mediante campañas digitales segmentadas, participación en redes como Rutas del Vino (ACEVIN, 2023) y colaboración público-privada para maximizar el retorno de la promoción.

Asimismo, se plantea ofrecer bonificaciones fiscales o subvenciones a autónomos y pymes que desarrollen nuevas actividades turísticas (alojamientos, guías, experiencias) en municipios con riesgo de despoblación. Estas medidas favorecerían el emprendimiento joven y la fijación de población (DIRCE, 2024).

Finalmente, se destaca la mejora de la movilidad y accesibilidad al destino trabajando en la mejora de la conectividad mediante transporte público, transporte a demanda y una red eficiente de señalización turística. El fortalecimiento de las conexiones AVE y la integración con plataformas digitales de movilidad también permitirían ampliar el acceso a los recursos turísticos del medio rural.

Se concluye que el análisis de los años anteriores y posteriores de la pandemia ha permitido describir con claridad la evolución del turismo en la provincia de Zamora, constatando un crecimiento sostenido hasta 2019, una fuerte contracción en 2020 debido a la pandemia de la COVID-19 y una recuperación progresiva que culmina en 2024 con un nuevo máximo histórico de visitantes. El perfil del turista que visita Zamora es fundamentalmente nacional, procedente en su mayoría de Madrid, Castilla y León y Galicia. Su comportamiento se caracteriza por estancias breves, con una media de 1,75 noches, y un gasto medio diario por debajo de la media nacional. La oferta turística está compuesta principalmente por alojamientos rurales y pequeños hoteles, con escasa presencia digital, lo que reduce su visibilidad en los canales de comercialización más demandados.

El análisis DAFO ha identificado como fortalezas los recursos naturales, el patrimonio histórico y la gastronomía local. Entre las debilidades destacan la baja estancia media, la alta estacionalidad y la dependencia del turismo nacional. Las amenazas más relevantes son la despoblación rural y la competencia de otros destinos similares, mientras que las oportunidades se encuentran en los fondos europeos Next Generation y en el auge del turismo de proximidad.

La comparación con otras regiones ha puesto de manifiesto las limitaciones estructurales de Zamora, especialmente en términos de rentabilidad y conectividad. El gasto turístico en Castilla y León continúa siendo inferior al nacional, y la limitada promoción conjunta del territorio resta eficacia a las estrategias de atracción. Se han identificado retos prioritarios para el sector turístico de la provincia, como la escasa digitalización, la baja diversificación de productos, la concentración temporal de la demanda y la fuerte dependencia del vehículo privado. Abordar estos desafíos requerirá una estrategia coordinada entre administraciones, empresas locales y agentes del territorio.

Finalmente, el diseño del plan de acción propuesto contempla medidas específicas como la implementación de bonos turísticos en temporada baja, el desarrollo de paquetes temáticos, la formación en venta directa online y la creación

de experiencias gastronómicas y culturales. Estas iniciativas buscan mejorar la competitividad del destino, alargar la estancia media y aumentar el gasto por visitante. En síntesis, el turismo representa una oportunidad clave para impulsar el desarrollo económico y social de Zamora, siempre que se afronte con una visión estratégica, adaptada a las nuevas exigencias del mercado y alineada con los principios de sostenibilidad, digitalización y calidad.

Los resultados obtenidos a lo largo del trabajo permiten dar respuesta a los objetivos planteados y justifican ampliamente el análisis del turismo desde una perspectiva económica, tanto en el ámbito nacional como en la provincia de Zamora. El estudio de las series temporales evidenció un crecimiento progresivo del turismo en Zamora entre 2015 y 2019, interrumpido por la crisis de la COVID-19, que provocó una caída abrupta en el número de viajeros y pernoctaciones. No obstante, los datos más recientes muestran una recuperación clara, alcanzando en 2024 cifras parecidas a 2019. Esta evolución respalda el cumplimiento del primer objetivo específico, al permitir describir con claridad la trayectoria del sector a lo largo de una década (INE, INE. Viajeros y pernoctaciones por CCAA y provincias, 2025) (INE, INE. Ocupación en alojamientos de turismo rural, 2025)

Respecto al segundo objetivo, el análisis del perfil de la demanda confirma que el turismo zamorano es fundamentalmente nacional, con Madrid, Castilla y León y Asturias como principales emisores. El visitante medio busca escapadas breves, lo cual se refleja en una estancia media reducida (1,74 noches). La oferta, por su parte, está compuesta mayoritariamente por alojamientos rurales y pequeños hoteles, con bajos niveles de digitalización. Este aspecto condiciona su visibilidad y competitividad, lo que incide en la necesidad de modernizar el canal comercial del turismo rural para captar mejor la demanda digital.

El tercer objetivo, la elaboración de un análisis DAFO, permitió sintetizar las principales características del sector. Entre las fortalezas destacan los recursos naturales, el patrimonio histórico y el valor gastronómico. Las debilidades se relacionan con la estacionalidad, la baja estancia media y la dependencia del turismo nacional. Las amenazas incluyen la despoblación y la competencia de otros destinos similares. En cuanto a las oportunidades, los fondos europeos Next Generation y el auge del turismo de proximidad representan una ocasión única para renovar la oferta y atraer nuevos perfiles de turistas.

El cuarto objetivo, centrado en la comparación con otras regiones y con España, puso de manifiesto las limitaciones estructurales del destino. El gasto medio diario en Castilla y León (47 €) está por debajo de la media nacional (77 €), lo que evidencia una menor rentabilidad. La conectividad limitada y la falta de promoción integrada también explican esta brecha.

En cuanto al quinto objetivo, se identificaron con claridad los principales retos del sector: estacionalidad, brecha digital, baja estancia media, escasa diversificación de productos y dependencia del vehículo privado.

Finalmente, el sexto objetivo se cumple a través del diseño de un plan de acción que incluye medidas específicas: bonos para la temporada baja inspirados en la experiencia de la Región de Murcia (Región de Murcia, 2025), paquetes turísticos temáticos, capacitación en venta online y potenciación del turismo experiencial. Estas iniciativas buscan no solo atraer más visitantes, sino incrementar su gasto y estancia media.

El análisis realizado en este Trabajo Fin de Grado pone de manifiesto la importancia del turismo como motor económico y social, tanto en el contexto nacional como en la provincia de Zamora. Los datos muestran que, pese a la fuerte contracción sufrida durante la pandemia, el sector ha experimentado una recuperación notable, alcanzando en 2024 cifras históricas de visitantes. Sin embargo, esta recuperación no ha resuelto algunos de los problemas estructurales detectados, como la estacionalidad, la baja estancia media, la escasa digitalización o la concentración de la demanda en segmentos muy concretos.

Con base en estos hallazgos, se proponen varias líneas de investigación y actuación futuras: un análisis más profundo del impacto económico del turismo experiencial, en el cual las experiencias gastronómicas, culturales y de naturaleza están demostrando un alto potencial de crecimiento. Futuras investigaciones podrían centrarse en cuantificar con mayor precisión su contribución al gasto turístico y a la rentabilidad de los destinos rurales, especialmente en zonas como Sanabria o Toro. También sería de interés la evaluación del retorno de los programas de sostenibilidad turística (PSTD), dado que Zamora ha sido beneficiaria de fondos europeos, sería relevante desarrollar una evaluación longitudinal de sus efectos reales sobre la oferta turística, el empleo y la digitalización de las empresas del sector. Este tipo de estudios permitiría determinar la eficacia de estas inversiones públicas y optimizar futuras convocatorias.

Uno de los principales puntos de investigación es el intentar explicar el motivo de la segmentación avanzada de la demanda turística en Zamora, porque actualmente se cuenta con una caracterización general, pero la creación de perfiles más detallados (por edad, motivación, canal de reserva, comportamiento digital...) podría permitir una personalización más eficaz de la oferta. Esta línea de trabajo resulta clave para desarrollar productos turísticos adaptados a nuevas generaciones de turistas (Gen Z, millennials, nómadas digitales). Seguidamente, se estudiaría el fenómeno del turismo de retorno y del vínculo emocional que provoca el territorio zamorano, pues Zamora cuenta con una amplia diáspora, especialmente en comunidades como Madrid o Cataluña. Profundizar en el turismo de retorno puede abrir nuevas oportunidades en fidelización, comercialización y desarrollo de productos vinculados a las raíces y la identidad territorial. Uno de los puntos más importantes a seguir es el de la digitalización integral para las micro-pymes del sector, ya que sería de gran importancia el diseñar e implementar un plan piloto en colaboración con administraciones y plataformas tecnológicas para acelerar la transición digital de los negocios turísticos más rezagados. Su seguimiento permitiría generar aprendizajes transferibles a otras provincias del interior peninsular. La simulación de escenarios futuros mediante modelos de predicción aplicando técnicas de análisis predictivo (modelos ARIMA, análisis de sensibilidad o prospectiva cualitativa) ayudaría a anticipar tendencias y posibles crisis, permitiendo a las instituciones diseñar planes de contingencia más eficaces. Para finalizar, se realizaría un estudio comparado a Zamora con otras provincias de baja densidad turística y con características similares, este análisis comparativo entre Zamora y otras provincias con condiciones similares (como Soria, Teruel o Cuenca) permitiría identificar buenas prácticas replicables, especialmente en digitalización, diversificación de producto y mejora del gasto medio diario. (JCYL. Comunicación de la Junta de Castilla y León, 2025)

Bibliografía

- A. -R. (Octubre de 2023). *Wine routes of Spain*. Obtenido de <https://wineroutesofspain.com>: <https://wineroutesofspain.com/wp-content/uploads/2023/10/informe-analisis-perfil-de-la-demanda-2023.pdf>?
- Agent Travel. (3 de Marzo de 2025). *Agent Travel*. Obtenido de <https://www.agenttravel.es/>: https://www.agenttravel.es/noticia-057469_La-balanza-por-cuenta-corriente-cierra-2024-con-superavit-de-48.400-millones...
- alojamiento, I. V., & INE. Viajes según motivo y alojamiento. (2025). *INE*. Obtenido de [ine.es](https://www.ine.es/dyngs/Prensa/ETR4T24.htm#:~:text=Viajes%20seg%C3%BAn%20motivo%20y%20alojamiento,aumentaron%20un%2013%2C9%25.&text=Por%20tipo%20de%20alojamiento%2C%20los,baj%C3%BCn%20un%202%2C3%25): <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/ETR4T24.htm#:~:text=Viajes%20seg%C3%BAn%20motivo%20y%20alojamiento,aumentaron%20un%2013%2C9%25.&text=Por%20tipo%20de%20alojamiento%2C%20los,baj%C3%BCn%20un%202%2C3%25>.
- Ayto. Zamora. (Enero de 2022). *Ayuntamiento de Zamora*. Obtenido de [zamora.es](https://www.zamora.es/contenidos.aspx?id=32385): <https://www.zamora.es/contenidos.aspx?id=32385>
- B.B.G. (8 de Mayo de 2020). Zamoranos afectados por ERTEs. *La Opinión de Zamora*, págs. <https://www.laopiniondezamora.es/zamora/2020/05/08/8-000-zamoranos-afectados-erte-7933394.html>.
- Bodega, P. F. (1 de Octubre de 2024). *Cadena Ser*. Obtenido de [cadenaser.com](https://cadenaser.com/castillayleon/2024/10/01/riano-aprueba-una-mocion-para-reclamar-el-gobierno-un-parador-de-turismo-radio-leon/?): <https://cadenaser.com/castillayleon/2024/10/01/riano-aprueba-una-mocion-para-reclamar-el-gobierno-un-parador-de-turismo-radio-leon/?>
- BUSCYL, J. (2025). *JCYL*. Obtenido de [carreterasytransportes.jcyl.es](https://carreterasytransportes.jcyl.es/web/es/viajeros/tarjeta-buscyl.html): <https://carreterasytransportes.jcyl.es/web/es/viajeros/tarjeta-buscyl.html>
- C. T. (29 de Mayo de 2024). *McKinsey & Company*. Obtenido de [mckinsey.com](https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/six-trends-shaping-new-business-models-in-tourism-and-hospitality): <https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/six-trends-shaping-new-business-models-in-tourism-and-hospitality>
- CAEFO. (2025). *CAEFO*. Obtenido de caefo.es: <https://caefo.es>
- Canal, D. (21 de Abril de 2025). *Camino de Santiago*. Obtenido de [alberguescaminodesantiago.com](https://www.alberguescaminodesantiago.com): <https://www.alberguescaminosantiago.com/2025/04/el-camino-mozarabe-sanabres-pincha-en-el-inicio-de-2025-solo-455-peregrinos-entre-enero-y-marzo/>
- Checkinscam. (2025). Obtenido de [checkinscam.com](https://www.checkinscam.com): <https://www.checkinscam.com/mice-en-turismo-que-es/>
- CNMC. (2025). *CNMC*. Obtenido de [cnmc.es](https://www.cnmc.es/estadistica/precios-mercado-2025): <https://www.cnmc.es/estadistica/precios-mercado-2025>
- Consejería de Cultura, T. y. (7 de Abril de 2025). *Junta de Castilla y León*. Obtenido de comunicacion.jcyl.es: https://comunicacion.jcyl.es/web/jcyl/Comunicacion/es/Plantilla100Detalle/1284663638052/_/1285507498368/Comunicacion
- Corona, C. (16 de Enero de 2025). *Forbes*. Obtenido de [Forbes.es](https://forbes.es): <https://forbes.es/forbestravel/591204/126-000-millones-de-ingresos-y-94-millones-de-visitantes-las-cifras-de-2024-el-mejor-ano-de-la-historia-para-el-turismo-espanol/#:~:text=126.000%20millones%20de%20ingresos%20y,el%20turismo%20espa%C3%BCol%20%20Forbe>
- CYLTV. (2011). *CYLTV*. Obtenido de [cyltv.es](https://www.cyltv.es): <https://www.cyltv.es/Noticia/8E4BDFB7-FADD-10D1-FBC961AFC259EBDE/La-primer-a-casa-rural-de-Espana-se-encuentra-en-la-montana-palentina>
- DIRCE. (13 de Diciembre de 2024). *Junta de Castilla y León*. Obtenido de [Junta de Castilla y León](https://estadistica.jcyl.es): <https://estadistica.jcyl.es/web/jcyl/Estadistica/es/Plantilla100Detalle/1246989275272/Noticia/1285468292004/Comunicacion>

- El Economista.* (31 de Enero de 2025). Obtenido de [elEconomista.es](https://www.eleconomista.es/transportes-turismo/noticias/13198135/01/25/castilla-y-leon-volvio-a-liderar-el-turismo-rural-en-2024-con-19-millones-de-pernoctaciones.html):
<https://www.eleconomista.es/transportes-turismo/noticias/13198135/01/25/castilla-y-leon-volvio-a-liderar-el-turismo-rural-en-2024-con-19-millones-de-pernoctaciones.html>
- Entorno Turístico Staff. (31 de Mayo de 2017). *Entorno Turístico*. Obtenido de [entornoturistico.com](https://www.entornoturistico.com/la-teoria-del-ciclo-vida-los-destinos-turisticos-richard-butler/#:~:text=PorEntorno%20Tur%C3%ADstico%20Staff&text=Seg%C3%BAn%20Butler%20(1989)%2C%20un,estancamiento%2C%20y%20declive%20o%20rejovenecimiento): [https://www.entornoturistico.com/la-teoria-del-ciclo-vida-los-destinos-turisticos-richard-butler/#:~:text=PorEntorno%20Tur%C3%ADstico%20Staff&text=Seg%C3%BAn%20Butler%20\(1989\)%2C%20un,estancamiento%2C%20y%20declive%20o%20rejovenecimiento](https://www.entornoturistico.com/la-teoria-del-ciclo-vida-los-destinos-turisticos-richard-butler/#:~:text=PorEntorno%20Tur%C3%ADstico%20Staff&text=Seg%C3%BAn%20Butler%20(1989)%2C%20un,estancamiento%2C%20y%20declive%20o%20rejovenecimiento)
- Escalona, F. M. (2004). LOS MODELOS ECONÓMICOS DEL TURISMO. *Contribuciones a la economía*, 1-2.
- EXCELTUR. (Enero de 2025). *EXCELTUR*. Obtenido de [exceltur.org](https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2025/01/EXCELTUR-Informe-Perspectivas-N91-Balance-del-ano-2024-y-previsiones-para-2025.pdf):
<https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2025/01/EXCELTUR-Informe-Perspectivas-N91-Balance-del-ano-2024-y-previsiones-para-2025.pdf>
- F.E. (15 de Abril de 2025). Dos restaurantes zamoranos reciben de Royal Bliss las placas de "Restaurantes recomendados" de la Guía Michelin 2025. *La Opinión de Zamora*, pág. Online.
- FEMP. (22 de Enero de 2025). *FEMP*. Obtenido de [femp.es](https://www.femp.es/comunicacion/noticias/el-turismo-de-reuniones-cierra-2024-con-14300-millones-de-euros-y-105#:~:text=%2D%20La%20industria%20MICE%20o%20de,en%202023;%20fueron%2010%2C54):
<https://www.femp.es/comunicacion/noticias/el-turismo-de-reuniones-cierra-2024-con-14300-millones-de-euros-y-105#:~:text=%2D%20La%20industria%20MICE%20o%20de,en%202023;%20fueron%2010%2C54>
- Formación, C. E. (2025). *CAEFO*. Obtenido de caefo.es: <https://caefo.es/>
- Gómez, L. (15 de Febrero de 2024). *CESAE Business & Tourism School*. Obtenido de [CESAE Business & Tourism School Web site](https://www.cesae.es/blog/tipos-de-turismo-en-espana): <https://www.cesae.es/blog/tipos-de-turismo-en-espana>
- Hellín, J. (17 de Junio de 2025). *Europa Press*. Obtenido de [europapress.es](https://www.europapress.es/castilla-y-leon/noticia-empleo-turistico-castilla-leon-mayo-sube-28-debajo-media-20250617094559.html):
<https://www.europapress.es/castilla-y-leon/noticia-empleo-turistico-castilla-leon-mayo-sube-28-debajo-media-20250617094559.html>
- Hostelería Zamora. (15 de Mayo de 2021). *Hostelería Zamora*. Obtenido de hosteleriazamora.es: <https://hosteleriazamora.es/2021/05/15/nuevas-ayudas-para-la-hosteleria-zamorana-desde-el-ayuntamiento/>
- Hosteltur. (10 de Agosto de 2022). *Hosteltur*. Obtenido de [hosteltur.com](https://www.hosteltur.com/152842_la-ventas-cruzadas-de-experiencias-oportunidad-para-la-industria-turistica.html):
https://www.hosteltur.com/152842_la-ventas-cruzadas-de-experiencias-oportunidad-para-la-industria-turistica.html
- HOSTELTUR. (7 de Enero de 2025). *HOSTELTUR*. Obtenido de [hosteltur.com](https://www.hosteltur.com/167627_el-bono-turistico-de-la-region-de-murcia-genera-un-impacto-de-mas-de-2-m.html):
https://www.hosteltur.com/167627_el-bono-turistico-de-la-region-de-murcia-genera-un-impacto-de-mas-de-2-m.html
- I. E. (31 de Diciembre de 2024). *INE*. Obtenido de [ine.es](https://www.ine.es/dynt3/inebase/index.htm?padre=11541&capsel=11542):
<https://www.ine.es/dynt3/inebase/index.htm?padre=11541&capsel=11542>
- I. E. (31 de Mayo de 2025). *INE*. Obtenido de [ine.es](https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2066#_tabs-tabla):
https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2066#_tabs-tabla
- INE. (31 de Diciembre de 2024). *ETR/FAMILITUR*. Obtenido de [ine.es](https://www.ine.es/dyngs/Prensa/ETR4T24.htm):
<https://www.ine.es/dyngs/Prensa/ETR4T24.htm>
- INE. (31 de Mayo de 2025). *INE. Indicadores de rentabilidad del sector hotelero*. Obtenido de [ine.es](https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2059#_tabs-tabla): https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2059#_tabs-tabla
- INE. (Mayo de 31 de 2025). *INE. Ocupación en alojamientos de turismo rural*. Obtenido de [ine.es](https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2073#_tabs-tabla): https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2073#_tabs-tabla
- INE. (31 de Mayo de 2025). *INE. Viajeros y pernoctaciones por ccaa y provincias*. Obtenido de [ine.es](https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=2074): <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=2074>
- INE. (31 de Mayo de 2025). *INE. Viajeros y pernoctaciones por CCAA y provincias*. Obtenido de [ine.es](https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2074#_tabs-grafico): https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2074#_tabs-grafico

- INE. (s.f.). *Población por municipios y sexos*. Obtenido de [ine.es](https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2906#_tabs-tabla):
https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2906#_tabs-tabla
- INE. Datos de ocupación hotelera. (2025). *INE*. Obtenido de [ine.es](https://www.ine.es/jaxiT3/dlgExport.htm):
<https://www.ine.es/jaxiT3/dlgExport.htm>
- INE. FRONTUR. (Enero de 2025). Obtenido de [ine.es](https://www.ine.es/dyngs/Prensa/FRONTUR1224.htm):
<https://www.ine.es/dyngs/Prensa/FRONTUR1224.htm>
- INE. Gasto turístico. (2024). *INE*. Obtenido de [ine.es](https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=23998&L=0):
<https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=23998&L=0>
- INE. Índice de precios hoteleros. (2025). *INE*. Obtenido de [ine.es](https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=12156#_tabs-grafico):
https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=12156#_tabs-grafico
- Instituto Tecnológico Agrario. (2025). *ITACYL*. Obtenido de [itacyl.com](https://www.itacyl.es/calidad-diferenciada/dop-e-igp/dop-igp-y-etg?sector=45717&provincia=46134):
<https://www.itacyl.es/calidad-diferenciada/dop-e-igp/dop-igp-y-etg?sector=45717&provincia=46134>
- J. D. (2025). *Junta de Castilla y León*. Obtenido de analisis.datosabiertos.jcyl.es:
<https://analisis.datosabiertos.jcyl.es/>
- J. E. (2023). *Junta de Castilla y León*. Obtenido de [comunicacion.jcyl.es](https://comunicacion.jcyl.es/web/jcyl/Comunicacion/es/Plantilla100Detalle/1284877983892/NotaPrensa/1285350785573/Comunicacion):
<https://comunicacion.jcyl.es/web/jcyl/Comunicacion/es/Plantilla100Detalle/1284877983892/NotaPrensa/1285350785573/Comunicacion>
- J. R. (2025). *JCYL*. Obtenido de <https://analisis.datosabiertos.jcyl.es/>:
[https://analisis.datosabiertos.jcyl.es/explore/dataset/registro-de-turismo-de-castilla-y-leon/table/?flg=es-es&refine.provincia=Zamora&sort=-plazas&refine.establecimiento=Albergues&dataChart=eyJxdWVyaWVzIjpbeJjb25maWciOnsiZGF0YXNIdCI6InJZ2IzdHJvLWRILXR1](https://analisis.datosabiertos.jcyl.es/)
- J.L.G. (2025 de Junio de 2025). “Conocí Kit Digital y me di cuenta de lo necesaria que es la tecnología”. *El País*, pág. Online.
- JCYL. (29 de Septiembre de 2021). *Junta de Castilla y León*. Obtenido de [jcyl.es](https://www.tramitacastillayleon.jcyl.es/web/jcyl/AdministracionElectronica/es/Plantilla100Detalle/1251181050732/enlaces/1285096268707/Propuesta):
<https://www.tramitacastillayleon.jcyl.es/web/jcyl/AdministracionElectronica/es/Plantilla100Detalle/1251181050732/enlaces/1285096268707/Propuesta>
- JCYL. (15 de Diciembre de 2024). *JCYL. Consejería de Cultura, Turismo y Deporte*. Obtenido de [comunicacion.jcyl.es](https://comunicacion.jcyl.es/web/jcyl/Comunicacion/es/Plantilla100Detalle/1284877983892/NotaPrensa/1285468294237/):
<https://comunicacion.jcyl.es/web/jcyl/Comunicacion/es/Plantilla100Detalle/1284877983892/NotaPrensa/1285468294237/>
- JCYL. (31 de Marzo de 2025). *Datos abiertos JCYL*. Obtenido de analisis.datosabiertos.jcyl.es:
https://analisis.datosabiertos.jcyl.es/explore/dataset/demanda-boletin-coyuntura-turistica/analyze/?flg=es&utm_source=chatgpt.com&dataChart=eyJxdWVyaWVzIjpbeJjb25maWciOnsiZGF0YXNIdCI6ImRlbWFuZGETYm9sZXRpbi1jb3I1bnR1cmEtDHVyaXN0aWNhliwib3B0aW9ucyl6eyJmbGc
- JCYL. (2025). *Junta de Castilla y León*. Obtenido de [jcyl.es](https://juventud.jcyl.es/web/es/empleabilidad/programa-digitalizacion.html#:~:text=El%20Programa%20de%20digitalizaci%C3%B3n%20para,el%20caso%20de%20j%C3%BCvenes%20cualificados):
<https://juventud.jcyl.es/web/es/empleabilidad/programa-digitalizacion.html#:~:text=El%20Programa%20de%20digitalizaci%C3%B3n%20para,el%20caso%20de%20j%C3%BCvenes%20cualificados>
- JCYL. (2025). *Registro de actividades de turismo activo*. Obtenido de datosabiertos.jcyl.es:
https://datosabiertos.jcyl.es/web/jcyl/set/es/turismo/turismo_activo/1284211841482
- JCYL. (2025). *Registro de guías de turismo de Castilla y León*. Obtenido de datosabiertos.jcyl.es:
<https://datosabiertos.jcyl.es/web/jcyl/set/es/turismo/guias-turismo/1284808423791>
- JCYL. Comunicación de la Junta de Castilla y León. (24 de Enero de 2025). *JCYL*. Obtenido de [comunicacion.jcyl.es](https://comunicacion.jcyl.es/web/jcyl/Comunicacion/es/Plantilla100Detalle/1281372051501/NotaPrensa/1285480232901/Comunicacion):
<https://comunicacion.jcyl.es/web/jcyl/Comunicacion/es/Plantilla100Detalle/1281372051501/NotaPrensa/1285480232901/Comunicacion>
- Junta de Castilla y León. (s.f.). *Patrimonio Cultural*. Obtenido de patrimoniocultural.jcyl.es:

- <https://patrimoniocultural.jcyl.es/web/es/conocimiento-difusion/camino-santiago.html?>
- L.G. (8 de Junio de 2020). Desplome en la recaudación del IVA. *La Opinión de Zamora*, pág. Online.
- Las pernoctaciones en hoteles se desploman un 64,6% en Zamora durante 2020 por la pandemia. (25 de Enero de 2021). *Zamora 24 horas*, pág. Online.
- Lcal. (2025 de Mayo de 30). Zamora registra un notable aumento de viajeros y pernoctaciones de turismo rural en abril. *Zamora 24 horas*, pág. Online. Obtenido de Zamora24horas.com: https://www.zamora24horas.com/provincia/zamora-registra-notable-aumento-viajeros_1_2720800.html
- Linda L. Lowry. (13 de Julio de 2017). *SAGE Reference*. Obtenido de Community economies: https://www.communityeconomies.org/sites/default/files/2017-12/the-sage-international-encyclopedia-of-travel-and-tourism_i3124.pdf?
- Lowry, L. L. (17 de Julio de 2017). *SAGE Reference*. Obtenido de Community economies: https://www.communityeconomies.org/sites/default/files/2017-12/the-sage-international-encyclopedia-of-travel-and-tourism_i3124.pdf?
- Medidas adoptadas por la Diputación. (12 de Marzo de 2020). *Zamora 24 horas*, págs. https://www.zamora24horas.com/local/son-medidas-adoptadas-diputacion-epidemia_1_2377511.html.
- MIT. (3 de Febrero de 2025). *Ministerio de Industria y Turismo*. Obtenido de mitur.gob.es: <https://www.mitur.gob.es/es-es/gabineteprensa/notasprensa/2025/paginas/turismo-frontur-egatur-diciembre-2024.aspx?>
- Ocio Zamora. (10 de Diciembre de 2024). *Ocio Zamora*. Obtenido de ociozamora.com/restaurantes-estrella-michelin-zamora/
- Patronato de Turismo de Zamora. (s.f.). *Turismo de Zamora*. Obtenido de turismoenzamora.es: <https://turismoenzamora.es/>
- Plan de Sostenibilidad Turística. (2022). *Ayuntamiento de Zamora*. Obtenido de [zamora.es](https://www.zamora.es/contenidos.aspx?id=32413): <https://www.zamora.es/contenidos.aspx?id=32413>
- Posada, J. d. (2016). EL TURISMO RURAL EN CASTILLA Y LEÓN. *Gran Tour*, Online.
- RAE. (2024). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/turismo>
- RED.ES. (2025). *Programa Kit Digital*. Obtenido de [red.es](https://www.acelerapyme.es/kit-digital): <https://www.acelerapyme.es/kit-digital>
- Región de Murcia. (3 de Junio de 2025). *carm*. Obtenido de [carm.es](https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=121922&IDTIPO=10&RASTRO=c%24m122): <https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=121922&IDTIPO=10&RASTRO=c%24m122>
- RIET. (2008). *ONU Turismo*. Obtenido de https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83rev1s.pdf
- RIET. (2008). *ONU Turismo*. Obtenido de https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83rev1s.pdf
- Santos, G. E. (29 de Noviembre de 2005). *SCIELO*. Obtenido de SCIELO Web site: https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=s1851-17322007000100005&script=sci_arttext
- SEGITUR. (Mayo de 2025). *Dataestur*. Obtenido de [dataestur.es](https://www.dataestur.es/viajes-ocio/medicion-del-turismo-a-partir-de-telefonia-movil/): <https://www.dataestur.es/viajes-ocio/medicion-del-turismo-a-partir-de-telefonia-movil/>
- Semana Santa. La pasión de Zamora*. (2025). Obtenido de [semanasantazamora.es](https://semanasantazamora.es/historia-de-la-semana-santa-de-zamora/?): <https://semanasantazamora.es/historia-de-la-semana-santa-de-zamora/?>
- Soria, A. d. (2025). *Ayuntamiento de Soria*. Obtenido de [soria.es](https://www.soria.es/es/ciudad/plan-de-sostenibilidad-turistica-en-destinos-soria-origenes): <https://www.soria.es/es/ciudad/plan-de-sostenibilidad-turistica-en-destinos-soria-origenes>
- SPC. (1 de Febrero de 2025). El turismo rural logra su récord de pernoctaciones y viajeros. *El día de Valladolid*, pág. Online.

- TURESPAÑA. (31 de Mayo de 2025). *Tourspain*. Obtenido de <https://conocimiento.tourspain.es/>: <https://conocimiento.tourspain.es/es/empleo-sector-turistico/>
- U. E. (30 de Mayo de 2025). *Universidad Europea. Turismo Slow*. Obtenido de universidadeuropea.com: <https://universidadeuropea.com/blog/turismo-slow/>
- WTTC. (29 de Mayo de 2025). *Consejo Mundial de Viajes y Turismo*. Obtenido de wttc.org: <https://wttc.org/news/el-sector-turistico-de-espana-podria-superar-los-260000-millones-de-euros-en-2025#:~:text=Durante%202024%2C%20el%20sector%20tur%C3%ADstico,de%20los%20empleos%20del%20pa%C3%ADs>
- Zamora 10. (2025). *Zamora 10*. Obtenido de [zamora10.es](https://www.zamora10.es/): <https://www.zamora10.es/la-propuesta-zamora-enamora-gana-el-concurso-internacional-de-ideas-para-la-marca-zamora/#:~:text=La%20propuesta%20'Zamora%20Enamora'%20se%20ha%20erigido,Zamora%2010%20ha%20anunciado%20este%20domingo%20el>
- Zamora, A. d. (s.f.). *Ayuntamiento de Zamora*. Obtenido de [Zamora.es](https://www.zamora.es/): <https://www.zamora.es/contenidos.aspx?id=32385>
- Zamora, P. d. (2009). *Turismo en Zamora*. Obtenido de [Turismoenzamora.es](https://turismoenzamora.es/): <https://turismoenzamora.es/wp-content/uploads/2017/08/sanabrEs.pdf>