

## Resumen

El modelo turístico español ha disfrutado de una indudable solidez, apoyado en el crecimiento ilimitado e indiscriminado de la oferta de alojamiento, el gran atractivo para la demanda internacional (mezcla de una relación bajo precio-alta calidad, unas ventajas comparativas estáticas de excelencia y una hospitalidad innata muy valorada en los principales mercados de origen) y la alta rentabilidad para las inversiones (consecuencia de reducidos costes salariales y fiscales, y de la externalización de la mayor parte de los costes ambientales y sociales). Hoy es generalmente aceptada la idea de que este modelo es insostenible y empieza a mostrar síntomas evidentes de agotamiento, lo que afecta a su competitividad, no sólo a medio y largo plazo, sino, incluso, actual. Por tanto, conviene reflexionar sobre la necesidad de reformular este modelo en clave de sostenibilidad, lo que implica, necesariamente, afrontar reformas estructurales en buena parte de los procesos que implican la producción y el consumo turístico.

*Palabras clave:* modelo turístico, sostenibilidad, desarrollo económico, cambio global, economía española.

## Abstract

The Spanish tourism model has enjoyed an undoubted strength, supported by unlimited and indiscriminate growth of the accommodation offer, attractive to international demand (mixture of a relationship under price-high quality, some excellent static comparative advantages and innate hospitality, highly valued in the main markets of origin) and the high returns to investment (due to reduced labor costs and tax, and outsourcing of most of environmental and social costs). Today it is generally accepted idea that this model is unsustainable and begins to show obvious signs of exhaustion, which affects their competitiveness, not only in the medium and long term, but even today. Therefore, we should consider the need to reformulate this model in terms of sustainability, which necessarily implies address structural reforms of many of the processes involving the production and consumption of tourism.

*Key words:* tourist model, sustainability, economic development, global change, Spanish economy.

*JEL classification:* L83, O29, Q01, Q56.

# LA SOSTENIBILIDAD DEL MODELO TURÍSTICO ESPAÑOL EN UN ESCENARIO DE CAMBIO GLOBAL

Juan Ignacio PULIDO FERNÁNDEZ

Universidad de Jaén

## I. INTRODUCCIÓN

**P**OCOS conceptos se han difundido y asumido en la conciencia colectiva mundial de una forma tan rápida y tan escasamente cuestionada como el de “desarrollo sostenible”, a pesar de que, aún hoy, se sigue discutiendo sobre el contenido y el alcance del mismo, y se sigue utilizando con distintos significados, e incluso con connotaciones a veces contrapuestas (Pulido, 2006a). De hecho, los expertos coinciden en que estamos aún lejos de alcanzar el momento en que los cambios que exige este paradigma puedan ser implementados, sobre todo si se mantiene el actual modelo de desarrollo. En consecuencia, las principales causas de la insostenibilidad siguen (Bass, 2007), a pesar de que algunos de sus síntomas hayan sido tratados. Y, por otro lado, tampoco parece asumirse la necesidad real de una acción firme y urgente en esta materia, ni por parte de las instituciones gubernamentales ni del mundo de los negocios, ni siquiera a nivel individual o de sociedad civil.

En el ámbito del turismo, la situación no es diferente. Como señala Jiménez (2007: 78), el turismo “ha mostrado un evidente retraso con respecto al resto de la industria productiva a la hora de incorporar las consideraciones ambientales y asumir los principios de sostenibilidad desde un punto de vista estratégico”. Y, por otra parte, el propio concepto de “turismo sostenible” ha sido objeto de

interpretaciones erróneas y simplistas, al equipararlo con tipologías turísticas como el ecoturismo o el turismo de naturaleza, denominarlo con acepciones como las de turismo verde o turismo ecológico, o incluso, aún peor, llegarlo a considerar como una tipología turística nueva, o considerarlo como un turismo alternativo (1). En este sentido, Lim y Cooper (2009: 90) reconocen que “el concepto de turismo sostenible ha sido objeto de múltiples definiciones criticadas como ambiguas, vagas, sectoriales, demasiado conceptuales y que generan confusión al vincularlo exclusivamente con las cuestiones ambientales”.

En tal contexto, el objetivo del presente trabajo es doble. Por un lado, evaluar, desde la óptica de la sostenibilidad, la situación en la que se encuentra actualmente el turismo español, análisis que se ha sustentado en una profunda y consistente revisión bibliográfica y en los resultados obtenidos de la elaboración de un índice sintético de sostenibilidad turística aplicado a las regiones españolas. Por otro lado, establecer las pautas que deben guiar la reorientación del modelo turístico español, apostando por una acción decidida de integración de los principios de sostenibilidad (GSTC, 2008) y teniendo en cuenta los profundos cambios que se están produciendo en el escenario mundial. Ambos objetivos sirven como pretexto para estructurar el siguiente texto en dos grandes apartados, además de las conclusiones.

## II. LOS SÍNTOMAS DE AGOTAMIENTO DEL MODELO TURÍSTICO ESPAÑOL

En los años cincuenta del siglo pasado, el inicio de los movimientos masivos de flujos turísticos en Europa hacia el litoral convierte al clima y las costas mediterráneas en la principal ventaja comparativa de nuestro país, que adolece, sin embargo, de la infraestructura (especialmente de alojamiento) adecuada para hacer frente a esta creciente demanda. La solución a este problema llegó de la mano de los turoperadores, que se convirtieron en prestamistas de los hoteleros a cambio de garantías de reservas de habitaciones para toda la temporada a un precio fijo. A mitad de la década de los cincuenta ya se había iniciado una lucha encarnizada entre los turoperadores por hacerse con el control de las zonas costeras españolas, y con esta competencia llegó una bajada radical de precios. El turismo empezó a ser un gran generador de divisas, una "tabla de salvación" para la ajustada economía del país. Por esa razón, la Administración dejó hacer a los turoperadores internacionales. Ellos invirtieron en la construcción, comercialización y, además, se encargaban indirectamente de la promoción exterior, que tanto interesaba al Régimen.

En los años sesenta ya estaba absolutamente definido el modelo turístico que identifica el llamado "milagro" turístico español: especialización productiva en sol y playa, concentración tanto geográfica (litoral) como estacional (verano), control del negocio por parte de los turoperadores extranjeros y dependencia de pocos, aunque potentes, mercados emisores (Gran Bretaña, Alemania y Francia).

Cincuenta años después, el modelo turístico español sigue depen-

diendo en gran medida del turismo masivo de litoral. Como ya señalaban Vera y Marchena (1996: 336), su proceso productivo descansa, básicamente, en un ciclo de transporte y otro de estancia, lo que origina efectos ambientales negativos derivados de los desplazamientos de los ciudadanos a los destinos turísticos (de carácter muy estacional) y de la concentración de la oferta en el territorio del litoral español, lo que ha generado la degradación de los frágiles recursos ambientales costeros.

Pero no se trata sólo de problemas de carácter ambiental. Este modelo turístico, basado en la captación de grandes volúmenes de turistas concentrados en épocas muy concretas del año, está empezando a dar muestras de debilidad en otros aspectos como la congestión de las infraestructuras de transporte (tanto de accesibilidad como de movilidad), el colapso en los servicios de abastecimiento eléctrico, deficiencias en el abastecimiento de agua, baja calidad en los servicios prestados al incorporar de forma masiva mano de obra sin cualificar, etcétera.

### 1. Un análisis de la sostenibilidad del turismo en España

El único intento hecho hasta ahora para cuantificar los esfuerzos en materia de sostenibilidad del desarrollo turístico realizados por parte de las regiones españolas se ha concretado en el diseño de un indicador sintético, denominado *ST INDEX* (acrónimo de *Sustainable Tourism Index*), que afronta la medida de la sostenibilidad, en su cuádruple dimensión (económica, medioambiental, social e institucional), utilizando un modelo de análisis factorial común para determinar la ponderación de cada indicador parcial en

la obtención del índice agregado (Pulido y Sánchez, 2009). En este primer intento, se utilizó el *Sistema español de indicadores ambientales de turismo*, realizado por el Ministerio de Medio Ambiente (2003), alimentado con información estadística de referencia al año 2000. Este sistema está compuesto por 27 indicadores cuyo objetivo es evaluar las características que mayor relevancia ambiental tienen en el sector turístico español, así como identificar los principales factores de presión y las respuestas específicas del sector.

Recientemente, los autores de aquel trabajo han realizado una actualización del estudio inicial utilizando el mismo sistema de indicadores, pero con algunas modificaciones obligadas por la calidad de las fuentes utilizadas (Sánchez y Pulido, 2011). En esta ocasión, la información estadística está referenciada a los años 2004 y 2008, lo que permite obtener, al menos, una percepción inicial de los cambios que se han producido en este período (2000-2008) en materia de sostenibilidad turística en cada una de las comunidades autónomas españolas. Lo interesante de este índice es que permite calcular valores para cada una de las dimensiones consideradas (económica, social, ambiental e institucional), y para cada uno de los componentes del sistema de indicadores utilizado, según el modelo DPSIR (2), por lo que la información obtenida es muy rica para conocer la realidad actual de la sostenibilidad en España.

Los resultados obtenidos (ver cuadro n.º 1) evidencian, por una parte, como parecía lógico esperar, que los principales problemas de insostenibilidad del turismo español se producen en las regiones cuyo modelo turístico descansa especialmente en los recursos

del litoral. Y, por otra parte, que en el periodo analizado (2000-2008) no se han producido cambios significativos en ninguna de las categorías de indicadores utilizadas, ni, en general, en la mayoría de las comunidades autónomas, lo que pone de manifiesto la escasa preocupación que los gobiernos regionales han tenido por introducir mecanismos de respuesta a los impactos generados por un crecimiento desordenado y desorbitado de la actividad turística durante este periodo de significativo crecimiento del turismo en España. El análisis particular de cada región permite ver, no obstante, algunos cambios significativos durante estos últimos ocho años analizados.

El análisis del primer grupo de indicadores muestra que, en general, han aumentado las causas de la presión hacia la insostenibilidad del turismo en España. Respecto a 2000, sólo tres comunidades autónomas (País Vasco, Madrid y La Rioja) mejoran su posición en el *ranking* relativo, mien-

tras que cinco empeoran su situación (Castilla-La Mancha, Murcia, Galicia, Navarra y Asturias). Las regiones que presentan los registros más negativos son, por este orden, Baleares, Canarias, Cataluña, Andalucía, Comunidad Valenciana y Cantabria. Ninguna ha mejorado respecto al año de referencia (2000), lo que demuestra que se mantienen las causas que generan la presión sobre sus recursos, por lo que, al menos a medio plazo, va a seguir existiendo una preocupante situación de insostenibilidad.

En general, los datos obtenidos para 2008 muestran la existencia de una mayor presión sobre los recursos que la producida en 2000 y, salvo excepciones, una capacidad de respuesta muy similar, incluso inferior, a la de aquel año. Las comunidades autónomas en las que existe una mayor presión sobre los recursos son, por este orden, Baleares, Andalucía (cuya situación ha empeorado desde 2000, al pasar del puesto 6 al 2), Cataluña (que ha mejora-

do ligeramente su situación), Comunidad Valenciana y Canarias.

Las regiones que presentan mejores condiciones actuales en sus espacios turísticos son, también por orden, Canarias, Comunidad Valenciana, La Rioja, Cantabria y Asturias. Llama la atención cómo regiones como Andalucía o Baleares, cuyos recursos están sometidos actualmente a una gran presión, no son las que peor posición mantienen en el *ranking* de estado, incluso el análisis dinámico muestra una mejora de este estado en el caso de Andalucía. No obstante, conviene hacer una aclaración metodológica que puede explicar algunas de estas incongruencias. Y es que el sistema de indicadores utilizado (Ministerio de Medio Ambiente, 2003) sólo facilita dos indicadores que puedan considerarse para medir el componente "estado" (calidad de las aguas de baño y grado de naturalidad del medio). Se trata, por tanto, de una información muy escasa, aunque es la única de la que dispone esta fuente, que, a su vez, es la única fuente disponi-

CUADRO N.º 1

## ÍNDICES AGREGADOS DE FUERZA MOTRIZ, PRESIÓN, ESTADO, RESPUESTA SEGÚN LA METODOLOGÍA ST INDEX

COMUNIDAD AUTÓNOMA	FUERZA MOTRIZ						PRESIÓN						ESTADO						RESPUESTA					
	2000		2004		2008		2000		2004		2008		2000		2004		2008		2000		2004		2008	
	Valor	Orden	Valor	Orden	Valor	Orden	Valor	Orden	Valor	Orden	Valor	Orden	Valor	Orden	Valor	Orden	Valor	Orden	Valor	Orden	Valor	Orden	Valor	Orden
Andalucía .....	50,0	5	51,7	6	75,5	4	93,0	6	96,3	5	99,3	2	55,4	9	76,6	4	57,1	7	40,6	6	60,0	5	85,8	3
Aragón .....	19,0	8	9,1	13	13,9	8	7,7	10	15,2	10	9,3	12	9,9	16	33,1	14	26,3	16	26,1	7	25,8	10	22,6	13
Asturias.....	18,3	10	18,1	7	19,8	7	7,7	11	18,2	9	9,4	11	69,6	4	71,9	5	69,1	5	25,6	10	24,7	13	20,9	15
Baleares.....	100,0	1	100,0	1	100,0	1	96,0	1	98,5	2	99,5	1	57,2	6	33,4	13	66,0	6	98,7	1	97,8	1	98,7	1
Canarias.....	99,6	2	100,0	2	100,0	2	98,3	3	96,8	4	95,9	5	97,1	1	95,0	1	94,0	1	24,8	13	31,8	7	33,8	7
Cantabria.....	34,4	6	53,2	5	67,6	6	5,2	16	4,1	17	8,1	13	71,9	3	57,6	8	81,0	4	23,2	16	22,6	15	24,1	11
Castilla y León.....	18,5	9	11,0	10	13,4	9	32,6	8	23,5	8	40,5	7	56,4	8	7,5	16	2,3	17	26,1	8	29,1	9	41,6	6
Castilla-La Mancha.....	7,0	17	5,8	16	5,7	14	5,2	15	7,6	12	13,1	9	25,1	14	34,7	12	27,4	15	23,9	14	25,2	12	27,3	8
Cataluña.....	83,7	3	83,5	3	85,0	3	99,6	1	98,5	3	99,1	3	85,9	2	80,0	3	85,0	2	94,8	2	95,0	2	97,1	2
Comunidad Valenciana.....	50,0	4	61,1	4	75,0	5	95,1	5	91,3	6	98,6	4	51,5	10	43,5	11	39,8	11	68,9	4	70,0	4	77,3	4
Extremadura.....	8,1	16	4,2	17	5,2	15	4,7	17	5,3	14	7,7	14	21,2	15	4,0	17	34,2	13	22,6	17	21,5	16	22,1	14
Galicia.....	13,4	14	6,5	15	8,7	12	11,5	9	7,9	11	14,7	8	38,6	13	25,5	15	48,3	10	25,0	12	25,2	11	26,6	9
Madrid.....	17,2	11	12,2	9	4,0	16	99,4	2	99,5	1	67,1	6	8,7	17	65,3	6	49,9	9	93,3	3	91,8	3	58,1	5
Murcia.....	10,6	15	7,3	14	7,5	13	5,6	14	7,5	13	12,1	10	60,0	5	45,7	10	31,3	14	25,9	9	31,4	8	25,0	10
Navarra.....	13,5	13	10,6	11	11,3	10	7,1	13	5,1	15	4,4	16	39,4	12	46,1	9	36,5	12	25,2	11	22,9	14	20,2	16
País Vasco.....	15,9	12	12,4	8	3,5	17	74,3	7	81,1	7	7,6	15	42,6	11	57,9	7	50,4	8	49,5	5	44,8	6	23,8	12
La Rioja.....	19,2	7	10,3	12	9,9	11	7,5	12	4,2	16	4,1	17	57,1	7	92,9	2	85,0	3	23,7	15	21,1	17	19,3	17

Fuente: Sánchez y Pulido (2011).

ble en nuestro país). El hecho de que regiones como Canarias, Comunidad Valenciana, Andalucía o Baleares aparezcan en el *ranking* de “estado” en posiciones más favorecedoras de lo que, en principio, cabría pensar en virtud de la enorme presión que ejercen sobre sus recursos se debe, precisamente, al alto valor que en ellas adquiere el indicador grado de naturalidad del medio (superficie protegida sobre el total de la comunidad autónoma).

Finalmente, la columna de “respuesta” muestra en qué medida las comunidades autónomas están respondiendo con políticas adecuadas a esta situación. Y aquí sí que hay que destacar alguna excepción a los comentarios generales realizados hasta ahora. Baleares y Canarias siguen siendo las regiones en las que se mide una mayor respuesta, aunque los valores alcanzados en 2008 son similares a los de 2000. El análisis dinámico pone de manifiesto que

donde se han producido los mayores avances en la respuesta a esta situación de insostenibilidad ha sido en Andalucía, Castilla y León, y Canarias, mientras que se muestran significativos retrocesos en Madrid y País Vasco.

El análisis anterior muestra una radiografía aproximada de la sostenibilidad del turismo español, aunque hay que ser conscientes de las deficiencias de la información utilizada; por lo de-

CUADRO N.º 2

## FACTORES CLAVE EXPLICATIVOS DE LA INSOSTENIBILIDAD DEL MODELO TURÍSTICO ESPAÑOL

— *Pérdida de cuota de mercado de España en el contexto internacional*

La estrategia de bajos precios-turismo de masas está provocando el deterioro de los espacios turísticos del litoral español y un menor crecimiento relativo de la demanda de mayor valor añadido (OSE, 2006a). Esto genera, por un lado, un impacto negativo mayor sobre los recursos y, por otro, una pérdida de la ventaja competitiva asociada al precio, sobre todo por la competencia de los países del Mediterráneo Oriental especializados en el mismo segmento de demanda (Exceltur, 2005).

— *Peligrosa dependencia de la turoperación y de las compañías aéreas de low cost*

El proceso de concentración y fusión de los turoperadores europeos ha supuesto que el turismo español haya quedado en manos de un oligopolio liderado por TUI Travel y Thomas Cook. En cuando a las compañías aéreas de *low cost*, de forma unilateral y tras beneficiarse de importantes ayudas públicas, han restringido su presencia en algunos aeropuertos, condicionando su decisión a la recepción de nuevas ayudas por parte de los gobiernos regionales.

Esta situación presenta dos preocupantes consecuencias sobre la sostenibilidad: 1) turoperadores y compañías de *low cost* están exclusivamente interesados por la rentabilidad de sus inversiones, lo que pone en serio peligro la preservación de nuestros recursos, y 2) la supeditación del proceso productivo a los intereses de estas compañías, para asegurarse la llegada de turistas, dificulta que exista una concienciación local sobre la sostenibilidad, manteniendo una concepción muy individualista e insolidaria del negocio turístico.

— *Deslocalización residencial tractora de un crecimiento urbanístico insostenible, pero justificado por el turismo*

Las dinámicas turístico-residenciales en el litoral español (y en algunos destinos de interior), asociadas con estancias superiores a las habituales del turismo vacacional y con procesos urbanizadores indiscriminados, están generando desajustes insostenibles entre la oferta y la demanda, con una inherente carga ambiental. El OSE (2006b: 446) reconoce que “de llevarse a cabo los planes e iniciativas que están en marcha, la transformación de espacios litorales por la presión urbanística alcanzaría niveles de saturación difíciles de gestionar de forma eficiente, saludable y sostenible en el tiempo”. De hecho, el sector inmobiliario y muchos ayuntamientos han instrumentalizado interesadamente el turismo, justificando una intensa producción inmobiliaria con los supuestos beneficios turísticos. En muchos casos, la excusa perfecta ha sido la necesidad de mejorar la oferta recreativa de los destinos para hacerlos más atractivos a la demanda. Vera y Baños (2010: 347) ejemplifican a la perfección esta situación con dos casos de la provincia de Alicante.

Esta situación afecta a destinos turísticos tradicionales, pero también a otros emergentes, y está empezando a poner en peligro la competitividad de muchos de ellos, así como la conservación de sus valores y/o recursos. En efecto, la capacidad de sus infraestructuras y sistemas para garantizar mejores empleos, una renta sostenida y un nivel adecuado de calidad de vida para sus habitantes está en riesgo.

— *Falta de conocimiento para la gestión turística*

Los intensos cambios experimentados en el turismo obligan a las empresas a tomar decisiones en un entorno cambiante y en condiciones de creciente incertidumbre. Sin embargo, España carece de instrumentos adecuados para enfrentarse a estos cambios, para prevenirlos y para adelantarse a ellos posicionándose en condiciones competitivas.

— *Dificultades financieras seculares en los municipios españoles*

Muchos de los problemas del actual modelo turístico tienen que ver con las dificultades financieras de los municipios españoles para hacer frente a un creciente volumen de competencias que no va acompañado de una mayor capacidad financiera. Este problema es más evidente en los municipios turísticos, que se ven obligados a asumir la prestación de nuevos servicios para responder a unas necesidades y expectativas crecientes por parte de una demanda más exigente. La incapacidad de los municipios para atender de forma adecuada la provisión de los bienes y/o servicios públicos que conforman el producto turístico repercute de manera directa en la satisfacción del turista, en el atractivo del destino y, en definitiva, en su capacidad competitiva.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la bibliografía citada.

más, la única disponible en fuentes oficiales de nuestro país. En este sentido, cabe destacar la necesidad de realizar una profunda revisión de las fuentes estadísticas disponibles actualmente en España, de manera que sea posible afrontar este tipo de estudios con el rigor y la fiabilidad necesarios. Tanto más si se asume (y esto es ya una afirmación incuestionable en la literatura científica más actual) que la sostenibilidad “no puede asociarse con un estado acabado, ni supone una meta” (Sierra, 2002: 22), y tampoco “puede identificarse con un estado ideal, prácticamente utópico” (Ivars, 2001: 9). En la medida en que es “un proceso de cambio cualitativo, abierto y en continua evolución” (Pulido, 2006a: 336), requiere disponer de información

y soportes analíticos nuevos que garanticen un mejor conocimiento sobre cómo el sistema turístico se adapta a las exigencias ecológicas, económicas y sociales que conlleva el paradigma de la sostenibilidad.

## 2. Factores explicativos de la insostenibilidad del modelo turístico español

Las principales características del modelo turístico español, así como los condicionantes de su sostenibilidad y competitividad a largo plazo han sido objeto reciente de análisis, entre otros, por parte de autores como Aguiló, Alegre y Sard (2005); Antón (2004); Capó, Riera y Roselló (2007); Exceltur

(2005); Gómez-Navarro (2005); Hernández y Santana (2010); Jiménez (2007); Navarro *et al.* (2005); Oreja, Parra y Yanes (2008); Prats (2007); Pulido (2006b); Vera y Baños (2004, 2010). Una profunda revisión de estas y otras aportaciones, y de los acontecimientos económicos más importantes ocurridos en el turismo español en los últimos años, permite entresacar un conjunto de factores que explican la insostenibilidad del actual modelo turístico español. El cuadro n.º 2 resume los factores explicativos que se consideran “clave”, mientras que el cuadro n.º 3 da cuenta de los factores explicativos complementarios.

En este contexto, todas las partes interesadas en el desarrollo turístico del país parecen asumir la

CUADRO N.º 3

### FACTORES COMPLEMENTARIOS EXPLICATIVOS DE LA INSOSTENIBILIDAD DEL MODELO TURÍSTICO ESPAÑOL

#### — *Inexistencia de modelos de gestión diferenciados según las características de cada destino*

El modelo territorial turístico no depende exclusivamente de su especialización (sol y playa, cultural,...), sino que también influyen factores como la implantación (intensiva, extensiva), los agentes que intervienen y, sobre todo, las interacciones que se producen entre ellos (Vera y Baños, 2004). Por tanto, el modelo turístico de cada destino es diferente y requiere también de planteamientos de gestión distintos. Sin embargo, es preocupante la tendencia a repetir las prácticas tradicionales del litoral en los destinos de interior

#### — *Aumento de la urbanización basada en la dispersión de viviendas*

El verdadero problema urbanístico en España ha sido el modelo de urbanización. Los sistemas de urbanización difusa, ampliamente utilizados en los destinos turísticos emergentes y en la ampliación de los ya consolidados, acogen a menos personas y se comercializan como más sostenibles pero implican un mayor consumo de agua y emisión de gases de efecto invernadero (OSE, 2006b: 444). Además, la urbanización difusa precisa de infraestructuras de transportes, hidráulicas, de tratamiento de residuos y de servicios que generan altos costes ambientales. Por el contrario, *The Future Laboratory* (2010) predice que en el futuro se extenderá a nivel mundial el modelo de “*super-hubs* vacacionales”, un modelo vertical que permite una gestión y un control más eficaces de los recursos, y garantiza un menor impacto medioambiental (reducción del consumo de agua, energía, generación de residuos, etcétera).

#### — *La necesaria incorporación de los desafíos del cambio climático*

El cambio climático y sus efectos sobre el turismo español han sido poco atendidos por la mayoría de los agentes implicados, pero se estima un incremento relativamente uniforme de la temperatura (0,4°C-0,7°C) por año en verano-invierno), con especiales repercusiones en el Sur y las zonas de litoral. Además, el efecto combinado de la subida del nivel del mar y del cambio de dirección del oleaje podría inducir retrocesos en la línea de costa de hasta 70 metros, en torno al año 2050, en playas de la Costa Brava, Baleares y Canarias (Prats, 2007). En consecuencia, se trata de uno de los mayores retos del modelo turístico español.

#### — *Riesgo de “banalización” y “desculturización” de algunos destinos turísticos*

La proliferación de ofertas ligadas al denominado turismo de excesos (alcohol, drogas, sexo, violencia) a precios irrisorios y vinculadas a zonas del litoral español tradicionalmente muy conocidas en los mercados exteriores (Benidorm, Barcelona, Salou, Ibiza, Benalmádena, ...) puede poner en peligro la imagen de España como destino turístico vacacional. Por otra parte, la mayoría de los demandantes extranjeros de viviendas residenciales en España están sólo interesados en el clima (“inmigrantes climáticos”) y tienen tendencia a reproducir las condiciones de vida de sus países. Es preocupante, en este sentido, el crecimiento del número de espacios urbanos residenciales ocupados mayoritariamente por extranjeros que sólo hablan en su idioma y carecen del más mínimo interés por la cultura local.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la bibliografía citada.

necesidad de un cambio de rumbo, aunque éste no se termina de concretar en un corpus de medidas y actuaciones a desarrollar por parte de todos en un horizonte temporal determinado, con objetivos específicos claramente identificados, cuantificación de los resultados esperados (de manera que sea posible su evaluación) y compromisos de financiación realistas. Es cierto que, en el ámbito empresarial, se han producido algunos avances en materia medioambiental y que algunas de las grandes empresas turísticas españolas empiezan a asumir una mayor corresponsabilidad social y ambiental en los territorios en los que están implantadas; pero estos tibios avances no dejan de ser una anécdota ante la trascendencia de los cambios que requiere la implantación de una estrategia de sostenibilidad del turismo en España.

En el caso de las administraciones públicas, la situación no es mucho mejor. A escalas local y regional, los esfuerzos han sido escasos y centrados exclusivamente en cuestiones ambientales (incentivos a las empresas para la reducción del impacto ambiental de sus procesos productivos, implantación de sistemas de certificación y alguna normativa reguladora del uso de los recursos). A escala nacional, la mayor parte de las líneas de acción del eje de sostenibilidad incluidas en el *Plan 2008-2012* (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2007) están sin desarrollar. La única excepción a esta situación de parálisis general respecto a la incorporación de los principios de la sostenibilidad en el turismo español es el decidido impulso que los agentes turísticos, con el Gobierno central a la cabeza, han dado al *Programa de Recualificación de Destinos Turísticos Maduros*. Hasta ahora, son cuatro los destinos

sobre los que se interviene al abrigo de este programa (Playa de Palma, Costa del Sol Occidental, Sur de Gran Canaria y Puerto del Carmen). Sin embargo, las conclusiones de un análisis inicial sobre los tres primeros casos (el cuarto es aún muy reciente) no parecen ser muy alentadoras, pues, como señalan sus autores, "pasados veinte años desde que se iniciara el debate en torno al concepto de desarrollo sostenible, ni siquiera parece haberse entendido el trasfondo del mismo" (Pulido y López, 2010: 273).

### III. LOS MOTORES DEL CAMBIO GLOBAL Y LA REORIENTACIÓN DEL MODELO

La sociedad vive un momento de cambio global, caracterizado por una mayor interconectividad e interdependencia a escala mundial, lo que supone un riesgo creciente para las empresas, que deberán acostumbrarse a lo que Kotler y Caslione (2009: 33) denominan "el mundo del caos", es decir, un nuevo escenario en el que la alerta continua y las decisiones rápidas se convertirán en nuevas ventajas competitivas.

Más allá de la actual crisis económica, los analistas coinciden en que lo que actualmente se está produciendo es un proceso de cambio global de escenario y de valores. Por tanto, la reorientación del modelo turístico español no puede realizarse al margen de esta nueva realidad global, que condicionará en los próximos años el comportamiento de empresas y consumidores. De ahí que la primera parte de este apartado se dedique al sucinto análisis de los principales motores del cambio global, que afectarán y, en buena medida, condicionarán las decisiones que haya que adoptar res-

pecto a las transformaciones estructurales que el turismo español requiere, a las que se hace referencia en la segunda parte de este apartado.

#### 1. Los motores del cambio global al que se enfrenta el turismo español

Son muchos los informes sobre tendencias que, en el ámbito del turismo, se han realizado en los últimos años, la mayoría de ellos centrados en tres grandes ámbitos de análisis: los cambios en el comportamiento del consumidor turístico, la influencia de la revolución tecnológica en los procesos de producción y de consumo turísticos y, en tercer lugar, la preocupación por el sobredimensionamiento de la actividad turística a largo plazo y su presión, especialmente, sobre el capital natural, aunque en los últimos años también existe una preocupación creciente por la compatibilidad entre desarrollo turístico y calidad de vida de la población residente (Aguiló, 2007; Riera, 2009; Sharpley, 2003).

Este análisis de los motores del cambio global (cuadro n.º 4) proporciona el contexto en el que debatir el futuro de la industria turística española. Los agentes turísticos deben ser proactivos, y no reactivos, en la respuesta estratégica a estas influencias, que es necesario identificar y comprender en todo momento a fin de formular y aplicar estrategias para hacer frente a estos motores del cambio.

La actual crisis económica mundial ha destrozado todas las previsiones sobre tendencias económicas realizadas hasta su inicio, y dificulta seriamente cualquier tipo de análisis a medio y largo plazo. En lo que sí que parece haber con-

CUADRO N.º 4

**MOTORES DEL CAMBIO GLOBAL AL QUE SE ENFRENTA EL TURISMO ESPAÑOL**

- 
- Motores económicos**
- La globalización induce a una creciente libertad de movimientos que favorece la movilidad de flujos turísticos mundiales y la competencia global de los destinos turísticos internacionales. Este fenómeno terminará configurando un sector privado más dinámico, ya que se verá obligado a responder a mayores exigencias con un uso más eficiente de los recursos (Dwyer *et al.*, 2009).
  - El esfuerzo al que han sido sometidas las finanzas públicas durante la crisis exige poner en marcha políticas de estabilización que ya están afectando, y que van a afectar aún más, a la capacidad de intervención de los gobiernos, obligados a la contención del gasto público.
  - La actual restricción del crédito es un peligro para las empresas (ralentiza sus proyectos de inversión) y para los consumidores (condiciona su capacidad de consumo).
  - El consumo turístico será más meditado, buscando maximizar las experiencias, obtener el mejor servicio y al precio más bajo.
  - Los países en desarrollo (especialmente los BRIC) están asumiendo un papel protagonista como origen (también destino) de turistas y viajeros de negocios.
- 
- Motores ambientales**
- La preocupación por los efectos del cambio climático y el calentamiento global (Viner y Nicholls, 2006), aunque en el ámbito del turismo ha sido excesivamente tardía (Pulido, 2008). El turismo no es sólo una víctima del cambio climático, es también un vector de actuación (UNWTO, 2008; Goldin, 2010).
  - El agotamiento de los recursos naturales potencia (Goldin, 2010): 1) una mayor preocupación por la eficiencia energética y las energías renovables; 2) más conflictos por el control de los recursos hídricos, y 3) un encarecimiento de los alimentos.
  - La pérdida de la biodiversidad (Dwyer *et al.*, 2009), siendo los destinos más afectados los especializados en el turismo de naturaleza.
  - Los destinos turísticos no son un mero contenedor de empresas, sino elementos cruciales del proceso de producción y consumo del turismo. Luego habrá una creciente preocupación por su gestión proactiva (Cooper *et al.*, 2008).
- 
- Motores tecnológicos**
- La incorporación al turismo de innovaciones tecnológicas optimizará la experiencia de los viajeros durante sus desplazamientos (David Burton Associates, 2010), afectando tanto a la forma de producir y de consumir los viajes como a su comercialización. También permitirá a la industria turística renovar y agregar mayor valor a sus productos y servicios (Dwyer *et al.*, 2009).
  - El desarrollo de sofisticados sistemas de gestión de datos permitirá responder a las preferencias individuales y estimular la demanda.
  - Los avances tecnológicos en el transporte facilitarán los desplazamientos: mejora de la velocidad, la calidad del viaje, minimización de los tiempos de espera en las terminales y, en definitiva, reducción del coste real de viajar (Cooper *et al.*, 2008).
  - El interés para las empresas por alcanzar una integración con el resto de la cadena de valor del viaje centrará el negocio turístico en la cadena de valor completa de éste, ofreciendo una “experiencia de viaje total” (Oxford Economics, 2010).
- 
- Motores políticos**
- La paz, la seguridad y la estabilidad política son requisitos fundamentales para el desarrollo del turismo sostenible (Dwyer *et al.*, 2009).
  - Tras los atentados del 11-S, y los posteriores de Londres, Madrid, Bombay, etc., el terrorismo internacional se ha convertido en una de las principales amenazas mundiales, lo que ha supuesto un incremento de las medidas de seguridad.
  - El incremento del riesgo de enfermedades infecciosas y otras crisis sanitarias, consecuencia del desplazamiento masivo de personas por motivos vacacionales, explica que los controles fronterizos sean más estrictos, dificultando los viajes.
  - Los problemas de acceso a recursos básicos escasos (agua, combustible,...) requerirán estrategias para superar los conflictos regionales por el control de territorios con recursos y para reducir la brecha entre los países con y sin recursos, garantizando el principio de equidad intrageneracional e interterritorial.
  - La política de visados puede distorsionar la competencia entre destinos. Así, los países en desarrollo mantienen una política de apertura, mientras que los países desarrollados (en especial la Unión Europea) convierten la tramitación de visados en un freno de los flujos turísticos procedentes de los mercados emisores emergentes.
  - Habrá exigencias para establecer una nueva gobernanza que permita compartir la responsabilidad y las soluciones de los problemas a los que se enfrenta la pretendida gestión sostenible de los destinos turísticos.
- 

Fuente: Elaboración propia, a partir de la bibliografía citada.

CUADRO N.º 4 (continuación)

## MOTORES DEL CAMBIO GLOBAL AL QUE SE ENFRENTA EL TURISMO ESPAÑOL

**Motores demográficos**

- El crecimiento mundial y el envejecimiento de la población (Dwyer *et al.*, 2009).
- El cambio en la estructura familiar, que tiende hacia núcleos familiares más pequeños y cada vez más verticales, en donde no conviven distintas generaciones (Yeoman *et al.*, 2010).
- La sociedad está cada vez más feminizada y la tradicional distinción entre los roles de hombres y mujeres es más difusa. Las mujeres tienen una influencia creciente sobre todas las decisiones clave de consumo y, por ende, también del consumo turístico.
- Tendencia mundial hacia la urbanización. Para el año 2030, el 60 por 100 de la población vivirá en ciudades (United Nations, 2010). Habrá que gestionar la necesidad de estos turistas urbanos de disfrutar de sus vacaciones lejos de la multitud, la congestión, el ruido y el estrés diario. Además, las grandes ciudades deberán generar atractivos, para justificar su visita, por encima de los inconvenientes de la aglomeración urbana (Dwyer *et al.*, 2009).
- La generación de los *baby boomers* se jubilará con una riqueza relativa garantizada, lo que facilitará sus viajes. Sin embargo, los cambios en el sistema de pensiones de los países desarrollados van a condicionar los viajes futuros, con una caída especialmente rápida e importante de los turistas japoneses y alemanes (Yeoman *et al.*, 2010).

Fuente: Elaboración propia, a partir de la bibliografía citada.

sensu por parte de los analistas y las instituciones económicas más prestigiosas es en que la crisis está configurando un mundo diferente, caracterizado por la escasez y las dudas respecto al futuro. Una situación que el filósofo esloveno Slavoj Žižek se atreve a calificar, incluso, como “pura y simplemente una forma de vida”.

Por otra parte, el turismo está estrechamente relacionado con el medio ambiente, un activo escaso, limitado y que soporta, a la vez, las funciones ecológicas y los servicios vitales para las actividades humanas y para la supervivencia de los ecosistemas; el ámbito territorial, físico, en el que la actividad turística se desarrolla; una parte importante de los recursos (básicos, como el agua o la energía, y otros susceptibles de uso turístico-recreativo) que requiere cualquier destino para sustentar su proceso productivo turístico, y asimila y captura buena parte de los residuos que resultan de la producción y del consumo (Riera, 2009). De hecho, el entorno natural y las condiciones climáticas

se han considerado siempre entre las principales ventajas competitivas de cualquier destino y/o negocio turístico.

Además, cabe recordar que los avances tecnológicos crean oportunidades, pero también representan una amenaza para la actividad turística. En el ámbito de la tecnología, el turismo es altamente dependiente de las TIC y del transporte; de ahí el interés por la evolución de los principales motores tecnológicos del cambio global.

En el ámbito político, superada la política de bloques instaurada tras la Segunda Guerra Mundial, se ha ido configurando una nueva realidad geopolítica, en la que EE.UU. sigue teniendo una importante influencia, pero con un poder cada vez más relativo, erosionado por la ampliada Europa, que aumentará su peso internacional, y sobre todo por la eclosión de fenómenos como China y la India, que emergen como nuevos actores mundiales principales y transforman el paisaje geopolítico (y, como ya se ha visto anteriormente, turístico) mundial.

Finalmente, como reconocen Yeoman, Hsu, Smith y Watson (2010: 19), “la demografía afecta a todo y a todos en la medida en que es el futuro del terrorismo, del cuidado de la salud, de la fiscalidad, de los nichos de mercado turístico o del suministro de alimentos”. Los cambios y tendencias analizados hasta ahora condicionarán en un futuro (de hecho, en algunos casos, ya lo están haciendo) las formas de producción y de consumo, y por tanto el comportamiento de las empresas y de las personas. Los ciudadanos tienen nuevos valores y necesidades, aspiraciones y expectativas (cuadro n.º 5) que van a condicionar su forma de viajar; y ello, a su vez, condicionará el proceso productivo, el acceso al mercado e incluso el comportamiento de las empresas y los gestores turísticos.

## 2. La reorientación del turismo español en clave de sostenibilidad

En este contexto de cambio global, y asumido que el modelo turístico español, heredado de

## CUADRO N.º 5

## NUEVOS VALORES CIUDADANOS Y EMPRESARIALES A LOS QUE SE ENFRENTA EL TURISMO ESPAÑOL

- El turista confeccionará cada vez más a su medida sus vacaciones, en las que buscará donde busca algo más que pasar unos días de descanso. Además, crece el interés por descubrir, experimentar, participar y aprender de forma más íntima sobre aspectos de la vida cotidiana de los destinos. En consecuencia, los clientes exigirán más opciones, más interactividad y productos más personalizados. Esto motivará una creciente fragmentación del mercado turístico en subconjuntos de experiencias únicas, basadas en vacaciones a medida con un servicio personalizado donde los viajeros participen activamente (Dwyer *et al.*, 2009).
- Los consumidores están cada vez más interesados en la superación personal, en la mejora de sí mismos como parte de la experiencia turística, con énfasis en la salud, el bienestar, la educación, el desarrollo de habilidades y cultivarse culturalmente.
- Los ciudadanos, particularmente los de los países desarrollados, tienen una mayor conciencia social y medioambiental. Este consumo ético exige que los servicios y/o productos respondan a unos códigos éticos de producción y comercialización. Por otro lado, los turistas exigirán garantías de que se trata de prácticas, productos y servicios seguros (Dwyer *et al.*, 2009).
- La nueva cultura de la austeridad en el gasto y un consumo menos impulsivo, más meditado e informado, aumentará la búsqueda y la comparativa de información a través de Internet (especialmente en precios). El turista pondrá el énfasis en el “valor por dinero”, en contraposición a la oferta más barata.
- Las empresas turísticas, en su mayoría PYME y con déficit de vertebración sectorial, tendrán dificultades para la generación de las economías de escala para afrontar muchos de estos retos, siendo difícil la aparición de empresas locales capaces de marcar pautas a seguir por las empresas del destino (Exceltur, 2010).
- Los gestores públicos tienen serias dificultades para comprender el cambio de entorno y actuar en consecuencia, lo que puede generar serios problemas de gestión futuros.
- Creciente corresponsabilidad social y ambiental de las empresas con un mayor interés por el destino, reconociendo que su negocio estará condicionado por la capacidad de todos los actores implicados para asegurar la gestión sostenible y la conservación de los lugares turísticos (Cooper *et al.*, 2008).
- Creciente preocupación de las grandes compañías por la puesta en marcha de departamentos que gestionen eficazmente sus estrategias de responsabilidad social empresarial. Aunque, por el momento (Jiménez, 2007), con una mayor preocupación por mejorar la imagen de la empresa que por contribuir a reducir el impacto negativo de su actividad sobre el territorio.
- De la gestión tradicional de sectores individuales de la industria turística —compañías aéreas, alojamiento, intermediación, etc.— se pasará a un nuevo concepto de gestión integrada, en el que cada vez adquirirá más importancia la cadena de valor del viaje completa (Oxford Economics, 2010).
- La educación y la innovación serán un determinante de éxito para los destinos y las empresas (Dwyer *et al.*, 2009), aumentando las posibilidades de éxito cuando se cuente con personal con un alto nivel de formación capaz de sintonizar con las necesidades de los clientes.
- Se valorará la implicación de las empresas en la generación de infraestructura social que maximice las oportunidades para los individuos y las empresas del destino, lo que favorecerá ser innovadores, aprender y desarrollar conocimientos, habilidades y el acceso a los servicios del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la bibliografía citada.

los años sesenta del siglo XX, se enfrenta a importantes retos, si se plantea, como no parece que quede otro remedio, “asumir transformaciones estructurales, tanto en la planificación integrada y en la coordinación administrativa como de la misma industria turística para revalorizar la cadena de valor de forma eficiente y competitiva” (Jiménez, 2007: 74), cabe plantear cuáles serán las claves de la reorientación de este modelo turístico y cuáles la intensidad y la profundidad de los cambios que se requieren para poder afrontar con éxito este proceso.

Dadas las dificultades que planteaba el objetivo de esta investigación para abordarlo a través del análisis cuantitativo, se decidió convocar un *focus group*. El panel de expertos que participaron estaba formado por un total de nueve personas: cuatro profesores universitarios, un técnico de administraciones públicas, dos representantes de asociaciones empresariales, de máxima relevancia en el ámbito nacional, y dos consultores. Se estableció como condición *sine qua non* para la selección de los panelistas la existencia de una estrecha vincu-

lación de la actividad que desarrollan con los procesos turísticos acaecidos durante la última década en los destinos españoles y su conocimiento científico-técnico sobre la aplicación práctica de acciones de sostenibilidad en el turismo. El *focus group* fue sometido a un proceso de tres fases *online*, entre junio y diciembre de 2010. La medida que se utilizó para evaluar la significación estadística del acuerdo fue el coeficiente de variación de Pearson, suponiéndose que el consenso se había logrado cuando el nivel de acuerdo sobre la media era

estadísticamente significativo (es decir,  $V_x \leq 0,3$ ).

Los expertos coincidieron en dos cuestiones iniciales básicas. En primer lugar, salvo escasas excepciones, el cambio de modelo turístico en España se ha planteado, hasta ahora, con demasiada ligereza, apoyándose generalmente en análisis descriptivos y no siempre acertados, y sin tener en cuenta la tremenda complejidad que ello supone —especialmente, cuando se trata de destinos consolidados que tienen serias dificultades para adaptarse al nuevo escenario turístico (Vera y Baños, 2010)—, amén de la dificultad de involucrar a diferentes agentes, con intereses, en ocasiones, incluso contrarios. Y, en segundo lugar, más que hablar de “un modelo”, debería asumirse la necesidad de operar con tantos modelos como destinos, ajustando las políticas y actuaciones, en clave de sostenibilidad, a la realidad individual de cada territorio y de los actores que en él operan.

Más allá de estas dos cuestiones fundamentales, los resultados obtenidos permiten establecer una agenda de prioridades que deben guiar la acción para la reorientación del turismo español hacia la sostenibilidad (en cada una de sus dimensiones), y que se ordenan seguidamente por orden de importancia, de acuerdo con el consenso alcanzado entre los participantes en el *focus group*.

### 2.1. Dimensión económica

— *Desarrollar nuevas herramientas y modelos de gestión de los destinos, que garanticen un mejor control de éstos.* Los agentes implicados deben asumir que lo que realmente compra un turista es una experiencia única en un destino soñado. Por tanto, de-

be ser el destino el objeto de gestión, más allá de los intereses individuales y/o sectoriales (que también se verán colmados si se avanza en este sentido). Además, hay que introducir mecanismos que permitieran la autoorganización, vertebración y control de la oferta de los diferentes destinos, especialmente de los de litoral, superando la actual excesiva dependencia de la turoperación masiva y de las compañías aéreas de *low cost*.

— *Prescindir de la sobrecapacidad de alojamiento, especialmente en el litoral.* Los agentes turísticos deben asumir que el negocio turístico no estará en seguir creciendo en volumen de flujos turísticos (que, entre otras cosas, favorece la estrategia de exigencia a la baja del precio por parte de los mayoristas extranjeros), sino en saber dimensionar la oferta, adaptándola a la capacidad de carga del territorio y a las necesidades y expectativas de los clientes de mayor capacidad de gasto medio. El objetivo debe ser ganar competitividad generando valor añadido y diferenciando el producto, frente a la actual estrategia suicida de reducción de precios. La industria turística española deberá prescindir de la oferta sobrante (con el coste económico y social que ello conlleva) y prepararse para adaptar la que continúe operativa a las nuevas exigencias del mercado.

— *Mejorar la eficiencia de la gestión pública del turismo.* En los próximos años se consolidarán políticas restrictivas del gasto público que requerirán una mayor eficiencia en la gestión, y la duda es si realmente habrá profesionales con capacidad para asumir la gestión de destinos en época de crisis. Ha sido muy fácil gestionar y equivocarse en la abundancia (se ha gestionado con serias carencias de información, sin definir ob-

jetivos y sin evaluar resultados), pero un error en época de crisis puede suponer un retroceso imperdonable. España siempre ha contado con magníficos profesionales en la gestión de las empresas turísticas, pero se echa en falta la existencia de profesionales del mismo nivel en la gestión de destinos turísticos, capaces de impulsar procesos de planificación estratégica, gestión y mejora de la competitividad con una visión integral que responda a la complejidad del propio concepto de destino turístico.

— *Reorientar el papel de las comunidades autónomas en la promoción y gestión de la actividad turística.* Ello requiere una mayor racionalización del gasto público en promoción, así como una reorientación de la estrategia. Convendría asumir fórmulas de competencia para acceder a los mercados externos, favoreciendo una mayor coordinación (entre las comunidades autónomas y el Estado, y entre las propias comunidades) de las políticas de promoción dirigidas al turismo internacional, apoyadas en la red de OET y en su magnífico conocimiento de los mercados internacionales, lo que contribuiría a la racionalización del gasto y mejoraría la comprensión externa de la diversidad de la oferta turística española. Y, quizá, dejar la competencia para la captación de clientes en el mercado interno.

— *Plantear soluciones a las dificultades financieras de los municipios españoles, especialmente los municipios turísticos.* Ello exige afrontar definitivamente un debate serio y responsable acerca del modelo de financiación de estos municipios, y del establecimiento de nuevas figuras impositivas que graven quizá no tanto la actividad turística cuanto la provisión de bienes y/o servicios públicos que conforman el produc-

to turístico. Ello deberá implicar, probablemente, que la recaudación por este tipo de impuestos tenga carácter finalista: el turista debe saber y comprender por qué conceptos paga y a qué se va a destinar la recaudación.

## 2.2. Dimensión ambiental

— *Superar el carácter excluyente de la orientación ambientalista y desarrollar verdaderas estrategias de sostenibilidad.* Durante la última década se ha producido una falsa o, cuanto menos, errónea apuesta por la sostenibilidad en los destinos turísticos españoles que se ha concretado en la proliferación de un arsenal de medidas y actuaciones de carácter ambiental, con notables duplicidades, solapamientos y complejidad entre planes e instrumentos con un objetivo similar (Vera y Baños, 2004). De hecho, muchos de estos instrumentos, supuestamente comprometidos con la sostenibilidad y cuya filosofía original es absolutamente loable, en realidad, han servido para “pintar de verde” la intensificación de las dinámicas de crecimiento que se estaba produciendo en buena parte de los destinos turísticos españoles. Urge, por tanto, frenar y racionalizar esta tendencia y afrontar una transición hacia verdaderas estrategias de sostenibilidad, más amplias y holísticas, que se integran en el marco de un nuevo modelo de corresponsabilidad ambiental por parte de los agentes turísticos y de mayor responsabilidad (y exigencia) por parte de los turistas.

— *Establecer objetivos al margen del crecimiento.* O, al menos, introducir aspectos relacionados con la búsqueda de la ecoeficiencia (ofrecer más y mejores servicios y productos turísticos con menos recursos y menor impacto) y la desmaterialización (disociación

entre el desarrollo del turismo y la presión producida por el consumo de recursos y la contaminación). Sólo de esta manera será posible atajar las causas fundamentales que afectan a la insostenibilidad del turismo en España, y que empiezan a conducir a procesos de irreversibilidad bajo la premisa, hasta ahora incuestionable, de “cuanto más, mejor”.

— *Hacer un esfuerzo por internalizar los costes ambientales y sociales de la producción y el consumo turístico.* Existen herramientas, métodos y técnicas adecuadas para ello. De hecho, la creciente apuesta de algunas de las grandes compañías turísticas por este tipo de actuaciones en el marco de la responsabilidad social corporativa es una muestra evidente de estos cambios.

— *Romper con la peligrosa instrumentalización del turismo para justificar una dinámica de producción inmobiliaria,* a la que, interesada y erróneamente, se sigue atribuyendo un falso papel de impulsora de los ciclos turísticos (Vera y Baños, 2010), pero que en nada favorece al turismo, sino, al contrario, tiene efectos perversos sobre el territorio y sobre la población, tanto a corto como a largo plazo (Exceltur, 2005). Es necesario un esfuerzo pedagógico, pero también legislativo, para superar la percepción cortoplacista de la lógica inmobiliario-turística como generadora de empleo y riqueza, y consolidar una visión mucho más amplia y realista sobre los efectos negativos y contradicciones de este tipo de apuestas en los destinos turísticos españoles.

— *Incorporar una actitud proactiva hacia la gestión de los efectos del cambio climático como un vector estratégico del turismo español.* España está situada en la zona más vulnerable de Europa res-

pecto a los impactos del cambio climático. Los principales impactos previstos para nuestro país tienen que ver con la escasez de agua, el incremento de las temperaturas, el aumento del nivel del mar y los incendios forestales. Urge diseñar una estrategia que permita hacer frente a sus repercusiones en cuatro grandes aspectos: en el espacio geográfico-turístico (en donde peligran, especialmente, las infraestructuras de primera línea de playa), en la demanda turística (que puede optar por desplazarse hacia destinos con climas más benignos), en la oferta turística (que deberá adaptar su negocio a esta nueva realidad) y en el transporte (pues las medidas encaminadas a mitigar estos impactos pueden traducirse en un incremento del coste del viaje). El Ministerio de Industria, Turismo y Comercio acaba de crear un grupo de expertos que deberá plantear criterios de actuación en este sentido.

— *Asumir el liderazgo europeo en la defensa de la aplicación racional de las medidas ambientales que afectarán al turismo.* La industria turística española sufrirá las consecuencias de la nueva normativa europea dirigida a las compañías aéreas (tasas de emisión de CO<sub>2</sub>, prohibición de vuelos nocturnos, etc.), que puede afectar de forma muy negativa, sobre todo, a las islas. Sería conveniente que España asumiera un papel protagonista en el marco de la Unión Europea, liderando a los principales destinos turísticos europeos que se pueden ver afectados por estas normas, a fin de atenuar en la mayor medida posible los efectos negativos de este nuevo contexto.

## 2.3. Dimensión social

— *Orientar los esfuerzos a casar los intereses de las diferentes*

*partes interesadas, o afectadas, por el desarrollo turístico de cualquier destino.* Hasta ahora, el turismo se ha considerado exclusivamente como un negocio en el que todo eran aspectos positivos. La población residente debería estar agradecida a los turistas porque aseguran un continuo flujo de ingresos y facilitan la puesta en valor de recursos que no tienen usos alternativos. Y esto es lo que se había asumido hasta que empezaron a aparecer problemas de inflación, saturación de los servicios públicos, inseguridad, falta de respeto por la identidad cultural de la sociedad receptora, conflictos por el uso de los recursos turísticos, etc. Todo ello deja entrever potenciales escenarios de conflicto que plantean la conveniencia de articular medidas que garanticen la confluencia de intereses (Riera, 2009). Estas circunstancias son especialmente preocupantes en los destinos en los que se han producido intensos procesos urbanizadores orientados a la captación de “inmigrantes climáticos” (mal llamados “turistas residenciales”), con los que la población local y los propios turistas empiezan ya a plantear serios problemas de convivencia.

— *Atajar fenómenos relacionados con el turismo de excesos,* que empiezan a dejar de ser algo meramente anecdótico, poniendo en peligro la imagen de España como destino turístico. Administración pública y sector privado deberían acordar un paquete de medidas orientado a cortar de raíz estas prácticas, que implican a los turoperadores, pero también a los empresarios hoteleros, a algunas compañías aéreas y, por supuesto, a la Administración local, excesivamente permisiva en algunos casos.

— *Potenciar el factor humano.* Como asume el Plan Horizonte 2020 (Ministerio de Industria,

Turismo y Comercio, 2007), la formación y el talento son dos de las claves más importantes de éxito del nuevo modelo. Las administraciones deben realizar un esfuerzo para adaptar la formación a las exigencias que el nuevo entorno requiere, pasando de una educación pasiva, orientada exclusivamente a la transmisión de conocimientos, a un proceso de entrenamiento que permita a los alumnos adquirir habilidades para transformar ese conocimiento en oferta que añade valor. Y las empresas deben comprometerse en la captación y retención del mejor talento, contribuyendo a la mejora en la profesionalización de la industria turística, que redundará en una mayor calidad percibida por parte de los clientes, una mejora en la gestión de las empresas y, en definitiva, un aumento de la competitividad.

#### 2.4. Dimensión institucional

— *Las administraciones públicas deben asumir el liderazgo que requiere el cambio de modelo.* Es necesario que los gobiernos de cualquier ámbito territorial asuman, en primer lugar, esta perspectiva y, en segundo lugar, la concreten en una nueva forma de hacer política, más allá de la retórica y abusiva utilización del concepto para respaldar actuaciones que poco tienen que ver con la sostenibilidad (Vera y Baños, 2010). Materias fundamentales para la sostenibilidad del turismo están adscritas a áreas muy diversas: ordenación del territorio, medio ambiente, cultura, economía, hacienda, etc. En este sentido, como plantea Velasco (2010), los principios de la sostenibilidad deberían formar parte de todas y cada una de las acciones que se diseñaran e implantaran desde el sector público. Esta autora plantea como ejemplo a seguir el de la política de género, en la que la política tradi-

cional se complementa con una estrategia de acciones dispersas que pasan a formar parte de otras muchas políticas, facilitando la incorporación de la perspectiva de igualdad de género en todas las políticas, a todos los niveles y en todas las etapas, por los actores normalmente involucrados en la adopción de medidas políticas.

— *Introducir modelos de verdadera gobernanza.* No basta sólo con la acción decidida de las administraciones públicas (que los expertos coinciden en que es determinante para operar el inicio del cambio). Hay que involucrar, corresponsabilizar, en la gestión del cambio a empresas y sociedad civil. Los gobiernos deben gobernar, pero deben contar con el resto de actores implicados, sobre todo cuando se trata de cuestiones tan sensibles como estas. La gestión del cambio en el turismo español requiere una renovación de las estructuras y sistemas de gobierno de los territorios, generando espacios de consenso, marcos de colaboración público-privada y, en general, asumiendo que estos procesos, que son sumamente complicados, no dan resultados si no son consecuencia de la complicidad en el liderazgo público, empresarial y social.

— *Generar órganos de coordinación administrativa realmente operativos,* que aseguren mayor eficiencia en la gestión de las políticas públicas y flexibilidad para la toma de decisiones, en un nuevo entorno en el que la rapidez de los cambios es tal que obliga a adoptar respuestas y tomar medidas con carácter inmediato, que no pueden esperar los actuales tiempos administrativos.

— *Introducir nuevos esquemas jurídicos.* La gestión del cambio hacia la sostenibilidad, como se ha demostrado en las recientes

actuaciones en Playa de Palma, requiere de la introducción de nuevos esquemas jurídicos que aseguren el cumplimiento de los compromisos. Los expertos coinciden en que se ha perdido una buena oportunidad tanto con la transposición de la “Directiva Bolkestein” a la legislación española como con la aprobación de la Ley de Economía Sostenible.

Para concluir, los expertos coinciden en que hay que afianzar entre los agentes turísticos, y en la sociedad en general, dos ideas-fuerza clave para el éxito de este proceso de reorientación del turismo español en clave de sostenibilidad. Una es que la sostenibilidad no puede entenderse como un estado fijo, sino como un proceso de cambio que requiere una adaptación continua. Una situación de sostenibilidad puede modificarse de inmediato y dejar de serlo, por eso hay que orientar el modelo hacia la generación de mecanismos de gestión adaptables, interdisciplinarios y capaces de operar en un contexto de creciente complejidad, que aseguren una gestión flexible, adaptable, experimental y altamente interdisciplinaria que dé respuesta a los múltiples estados dinámicos en los que se pueda encontrar el sistema turístico (Pulido, 2006a). Ello requiere, y este es el reto, generar información sobre un fenómeno, el de la sostenibilidad del turismo, que es latente (no directamente observable), multivariante, relativo y que se mide en unidades heterogéneas (Pulido y Sánchez, 2009).

La otra idea-fuerza es que hay que convertir la sostenibilidad en un valor diferencial por el que estén dispuestos a pagar nuestros clientes y que permita diferenciar la oferta turística española de la competencia, y no en un coste de producción que lastre nuestra competitividad. La sostenibilidad no es

sólo una cuestión de conciencia social, ni siquiera de necesidad vital (que lo es, en ambos casos), sino que también hay que valorar su potencial para generar valor añadido. En este sentido, el éxito, si se produce, del proceso de renovación y reestructuración de los destinos consolidados que se ha iniciado en España, junto con las políticas estratégicas de sostenibilidad que se puedan implantar en los próximos años, puede generar un *know how* que es posible exportar, recuperando el liderazgo en la industria turística mundial, esta vez también en el ámbito de la innovación y el conocimiento.

#### IV. CONCLUSIONES

La bibliografía y los indicadores manejados para la realización de este trabajo evidencian que el modelo tradicional del turismo español está agotado y es insostenible, coincidiendo en la necesidad de introducir los principios básicos de la sostenibilidad en toda la cadena de valor del producto, del viaje y del destino. El problema es que esta reorientación del modelo turístico español, que es sumamente compleja, requiere de un consenso y un grado de compromiso que a día de hoy no existen, lo que dificulta la adopción de medidas que, en algunos casos, empiezan a ser urgentes. Y cuanto más tardan en reaccionar los agentes turísticos, más va a costar el cambio y más capacidad para competir va a perder nuestro país frente a los principales rivales, que ya están reaccionando. Por tanto, es clave asumir la necesidad de iniciar cuanto antes esta etapa de cambio, antes, en cualquier caso, de que los procesos sean irreversibles, y antes también de que los competidores nos descuelguen de la posición de privilegio de la que venimos gozando durante décadas.

Se ha podido demostrar la complejidad y diversidad de factores que intervienen en la transformación del actual modelo turístico, así como la insuficiencia, dispersión y descoordinación de las actuaciones desarrolladas hasta ahora, y de los instrumentos de planificación y gestión utilizados. El turismo se ha analizado tradicionalmente bajo un enfoque sistémico basado en los principios de estabilidad, equilibrio y posibilidad de predicción, pero hoy ya sabemos que el sistema turístico no mantiene un comportamiento lineal, sino que responde a situaciones de estabilidad, inestabilidad e incluso caos. Para gestionar estas situaciones, hay que disponer de modelos de gestión adaptables, basados en la aceptación de la incertidumbre como entorno de trabajo y en la acumulación progresiva, mediante un proceso de aprendizaje, de conocimiento para comprender los cambios y reaccionar, adaptándose y beneficiándose de la nueva situación.

La necesidad de “gestionar el cambio” en el turismo español en clave de sostenibilidad no responde a una cuestión puntual, fruto de la necesidad de renovación por la obsolescencia del actual modelo, sino que se debe convertir en una nueva filosofía de gestión: no lineal, dinámica, participativa, flexible, interdependiente y experimental. Este trabajo ha permitido delimitar los principales aspectos que influirán en esta andadura y establecer el contenido inicial de una posible agenda de intervención para orientar los procesos turísticos por la senda del desarrollo sostenible.

#### NOTAS

(1) De hecho, a pesar de los avances realizados en los últimos años respecto a la conceptualización del turismo sostenible y de los esfuerzos de la propia UNWTO (Organización Mundial del Turismo) en este sentido, aún hoy,

en documentos oficiales tan importantes como el documento estratégico elaborado con motivo de la cumbre del G-20, celebrada en la República de Corea, en octubre de 2010, inexplicablemente, se vuelve a caer en los mismos errores conceptuales (Goldin, 2010: 46-47), lo que explica las dificultades para concretar en un abanico de políticas y acciones operativas los contenidos del paradigma de la sostenibilidad del turismo.

(2) Los autores del *ST INDEX* (PULIDO y SÁNCHEZ, 2009) justifican su opción por el modelo DPSIR a la hora de clasificar los indicadores. No obstante, la fuente utilizada (Ministerio de Medio Ambiente, 2003) no facilita información para disponer de indicadores con los que medir el componente "impacto", lo que ha obligado a trabajar exclusivamente con cuatro de los cinco componentes del modelo.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUILÓ, E. (2007), *Actitud de los residentes frente al turismo: análisis para las Islas Baleares*, Fundación Antoni Maura, Mallorca.

AGUILÓ, E.; ALEGRE, J., y SARD, M. (2005), "The persistence of the sun and sand tourism model", *Tourism Management*, 26(2): 219-231.

ANTÓN, S. (2004), "De los procesos de diversificación y cualificación a los productos turísticos emergentes. Cambios y oportunidades en la dinámica reciente del turismo litoral", *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, 102: 316-332.

BASS, S. (2007), *A New Era in Sustainable Development. An IIED Briefing*, International Institute for Environment and Development (IIED), Londres.

CAPÓ, J.; RIERA, A., y ROSELLÓ, J. (2007), "Tourism and long-term growth: A Spanish perspective", *Annals of Tourism Research*, 34(3): 709-726.

COOPER, C.; FLETCHER, J., FYALL, A.; GILBERT, D., y WANHILL, S. (2008), *Tourism. Principles and Practice*, cuarta edición, Pearson Education Limited, Essex.

DAVID BURTON ASSOCIATES (2010), *El viajero experto*, Amadeus IT Group, S.A., Madrid.

DWYER, L.; EDWARDS, D.; MISTILIS, N.; ROMAN, C., y SCOTT, N. (2009), "Destination and enterprise management for a tourism future", *Tourism Management*, 30(1): 63-74.

EXCELTUR (2005), *Impactos sobre el entorno, la economía y el empleo de los distintos modelos de desarrollo turístico del litoral Mediterráneo español, Baleares y Canarias*, Exceltur, Madrid.

— (2010), *Monitor 2009. Monitor de competitividad turística relativa de las Comunidades Autónomas españolas*, Exceltur, Madrid.

GOLDIN, I. (2010), "Tourism and the G-20: T.20 Strategic Paper", Document prepared for the 2nd T.20 Ministers Meeting, mimeo.

GÓMEZ-NAVARRO, J. (2005), "Modelo turístico, cambio y liderazgo", *Economía Exterior*, 33: 30-34.

GSTC (2008), *Global Sustainable Tourism Criteria*, The Partnership for Global Sustainable Tourism Criteria. Disponible en: <http://www.sustainabletourismcriteria.org/images/Documents/Versions/global%20sustainable%20tourism%20criteria%20version%205.pdf> (Último acceso: 10 enero 2011).

HERNÁNDEZ, R., y SANTANA, A. (coords.) (2010), *Destinos turísticos maduros ante el cambio. Reflexiones desde Canarias*, Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad de La Laguna, Tenerife.

IVARS, J.A. (coord.) (2001); *Planificación y gestión del desarrollo turístico sostenible: propuestas para la creación de un sistema de indicadores*, Universidad de Alicante, Alicante.

JIMÉNEZ, L.M. (2007), "Hacia la sostenibilidad turística en España", *Estudios Turísticos*, n.º 172-173: 73-79.

KOTLER, P., y CASLIONE, J.A. (2009), *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*, AMACON Books, Nueva York.

LIM, C., y COOPER, C. (2009), "Beyond sustainability: Optimising island tourism development", *International Journal of Tourism Research*, n.º 11(1): 89-103.

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO (2007), *Turismo 2020. Plan del Turismo Español Horizonte 2020. Plan del Turismo Español 0812*, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Madrid.

MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE (2003), *Sistema español de indicadores ambientales de turismo*, Ministerio de Medio Ambiente, Madrid.

NAVARRO, E.; LÓPEZ OLIVARES, D.; PERELLI, O.; SASTRE, F., y ANTÓN, S. (2005), "Cambios y transformaciones en el actual modelo turístico de España", *Annals of Tourism Research en español*, 7(2): 423-446.

OBSERVATORIO DE LA SOSTENIBILIDAD EN ESPAÑA -OSE (2006a), *Sostenibilidad en España 2005*, Observatorio de la Sostenibilidad en España, Madrid.

— (2006b), *Cambio de ocupación del suelo en España: implicaciones para la sostenibilidad*, Observatorio de la Sostenibilidad en España, Madrid.

OREJA, J.R.; PARRA, E., y YANES, V. (2008), "The sustainability of islands destinations: Tourism area lifecycle and teological perspec-

tives. The case of Tenerife", *Tourism Management*, 29(1): 53-65.

OXFORD ECONOMICS (2010), *La fiebre del oro de los viajes 2020*, Amadeus IT Group, S.A., Madrid.

PRATS, F. (2007), "Sostenibilidad y turismo, una simbiosis imprescindible", *Estudios Turísticos*, 172-173: 13-62.

PULIDO, J.I. (2006a), "Turismo y sostenibilidad", en SÁEZ, A., MARTÍN, P. y PULIDO, J.I. (coords.): *Estructura económica del turismo*, Editorial Síntesis, Madrid: 327-366.

— (2006b), "Sostenibilidad de los destinos turísticos", en LÓPEZ, D. y PULIDO, J.I. (eds.), *La actividad turística española en 2005 (Edición 2006)*, Centro de Estudios Ramón Areces, S. A. y Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT), Jaén: 279-295.

— (2008) (coord.), "Turismo y cambio climático", *Análisis Turístico*, 8: 100-118.

PULIDO, J.I., y LÓPEZ, Y. (2010), "Sostenibilidad de los destinos turísticos", en LÓPEZ, D. y DEL VALLE, E. (eds.), *La actividad turística española en 2009 (Edición 2010)*, Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. y Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT), Gijón: 275-289.

PULIDO, J.I., y SÁNCHEZ, M. (2009), "Measuring tourism sustainability. Proposal of a composite index", *Tourism Economics*, 15(2): 277-296.

RIERA, A. (dir.) (2009), *Libro Blanco del turismo de las Islas Baleares. Hacia una nueva cultura turística*, Conselleria de Turismo-Govern de les Illes Balears, Universitat de les Illes Balears, "SA NOSTRA" Caixa de Balears, Cambra de Comerç de Mallorca, Mallorca.

SÁNCHEZ, M., y PULIDO, J.I. (2011), *Análisis dinámico de la sostenibilidad turística en España desde una perspectiva regional*, Universitat de les Illes Balears, Palma de Mallorca.

SHARPLEY, R. (2003), *Tourism, Tourists and Society*, ELM, Huntington.

SIERRA, V. (2002), "Desarrollo sostenible: acotaciones conceptuales y revisiones estratégicas", *Boletín Económico ICE*, 2749: 13-23.

THE FUTURE LABORATORY (2010), *Sustainable Holiday Futures*, Thomson Holidays, Londres. Disponible en: <http://www.e-tid.com/getdoc/b7e621f9-96db-4e45-9f69-a989ca162676/SustainableHolidayFuturesReport.aspx> (Último acceso: 30 enero 2011).

UNITED NATIONS (2010), *World Urbanization Prospects: The 2009 Revision*, Press Release, United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population

<p>Division, Nueva York. Disponible en: <a href="http://esa.un.org/unpd/wup/Documents/WUP2009_Press-Release_Final_Rev1.pdf">http://esa.un.org/unpd/wup/Documents/WUP2009_Press-Release_Final_Rev1.pdf</a> (Último acceso: 10 enero 2011).</p> <p>UNWTO (2008), <i>Climate Change and Tourism: Responding to Global Challenges</i>, World Tourism Organization and United Nations Environment Programme, Madrid.</p> <p>VELASCO, M. (2010), "El concepto de sostenibilidad en la política turística de la Administración central y su débil impacto en el modelo turístico español", <i>Análisis Turístico</i>, 10.</p> <p>VERA, J.F., y BAÑOS, C.J. (2004), "Turismo, territorio y medio ambiente. La necesaria</p>	<p>sostenibilidad", <i>PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA</i>, 102: 271-286.</p> <p>— (2010), "Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico", <i>Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles</i>, 53: 329-353.</p> <p>VERA, J.F., e IVARS, J.A. (2003), "Measuring sustainability in a mass tourist destination: pressures, perceptions and policy responses in Torrevieja, Spain", <i>Journal of Sustainable Tourism</i>, 11(2-3): 181-203.</p> <p>VERA, J.F., y MARCHENA, M. (1996), "El modelo turístico español: perspectiva economi-</p>	<p>ca y territorial", en PEDREÑO, A. (dir.) y MONFORT, V.M. (coord.), <i>Introducción a la economía del turismo en España</i>, Civitas, Madrid: 327-364.</p> <p>VINER, D., y NICHOLLS, S. (2006), "Climate change and its implications for international tourism", en BUHALIS, D. y COSTA, C. (eds.), <i>Tourism Management Dynamics: Trends, Management and Tools</i>, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington: 39-50.</p> <p>YEOMAN, I.; HSU, C.; SMITH, K.A., y WATSON, S. (eds.) (2010), <i>Tourism and Demography</i>, Goodfellow Publishers Ltdm, Oxford.</p>
---	---	--