

## Gestión turística ¿asignatura pendiente?

Richard Butler\*

University of Strathclyde (Scotland)

Margaret Hart-Robertson\*\*

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (España)

**Resumen:** Se habla mucho de la gestión turística mas se ejerce poco. Se utiliza el modelo TALC (Butler 1980) como gran angular para explorar algunos de los temas problemáticos enfrentados por la mayoría de los destinos turísticos en la actualidad (pre-COVID). Se centra en algunos aspectos básicos del modelo TALC como son la capacidad de carga y otras fuerzas endógenas o externas desencadenantes de cambios determinantes en los destinos turísticos. Se argumenta asimismo que exista cierta reticencia por parte de muchos *stakeholders*, sobre todo los elementos políticos a la hora de gestionar para la sostenibilidad, hecho que aboca a muchos destinos al *sobreturismo* y a la pérdida de calidad de vida. Hace falta visibilizar el papel político como cuarta pata de la sostenibilidad, ya que sin voluntad política, todo esfuerzo hacia la sostenibilidad termine fracasando. Hace falta asimismo redefinir la escala y la calidad del turismo ofrecido además de medir el éxito de un destino según parámetros muy distintos a los cuantitativos (números de turistas y cantidad bruta del gasto turístico) que se han utilizado en la época pre-pandémica: es decir, gestionar hacia la sostenibilidad y la seguridad, claves del éxito en el futuro post-COVID.

**Palabras Clave:** Gestión integral del destino turístico; Sobreturismo; Adaptación al cambio; Resiliencia.

### Managing Tourism – A Missing Element?

**Abstract:** The paper argues that despite the widespread use of the term management in the context of tourism destinations, there is little actual management of tourism or tourists in most destinations. The paper uses the Tourism Area Life Cycle (TALC) model (Butler 1980) as a lens through which to view some current issues and problems facing tourism destinations. It explores some of the basic elements of the TALC model including carrying capacity and triggers or forces bringing about change in destinations and argues that the reluctance of many stakeholders to adopt sustainable principles is reflected in current problems such as overtourism. Recognition of the often ignored political element in the sustainable triumvirate of economic, environmental and social components is important because without political support for appropriate initiatives has meant that efforts to move towards more sustainable destinations have often proved fruitless. The paper concludes that despite calls for new ways of defining success for tourism destinations and for drastically changing the nature and scale of tourism in the post-pandemic future, it is likely that tourism will resume, at least for the short to medium term, in a form very similar to what existed before the advent of COVID 19.

**Keywords:** Integral management of tourism destinations; Overtourism; adaptation to change; Resilience.

### 1. Introducción

El turismo previo a la declaración de la pandemia de Covid-19 (2019) no dejaba de crecer en el mundo entero, indicador fidedigno del éxito de los agentes sociales implicados a la hora de promover y crear la demanda y oferta turística. Sin embargo, y como ya queda más que patente, no hubo esfuerzo similar dedicado ni a la gestión del turismo ni a todos los efectos colaterales de la actividad desde que se cambió de escala a mediados del siglo XX. Se puede atribuir una gran parte de este fracaso a la hora

\* University of Strathclyde (Scotland); E-mail: richard.butler@strath.ac.uk; <http://orcid.org/0000-0003-4701-5253>

\*\* Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (España); E-mail: margaret.hart@ulpgc.es; <https://orcid.org/0000-0003-4137-1062>

de controlar y configurar el turismo en consonancia con los recursos y límites del destino “gestionado” a la obstinación por parte tanto de los profesionales académicos como por los profesionales empresariales de estudiar el pasado y aprender de ello, lapso descrito por Wall (1998,36) en los siguientes términos :

“Los autores suelen recalcar que el turismo de masas es hecho reciente además de la naturaleza imprevisible de la actividad y la falta de precedentes en qué basarse cuando se encuentran ante situaciones anómalas reales o previsibles. La repetición de estas afirmaciones evidencia que hay pocos autores que hayan situado a sus investigaciones dentro del contexto histórico relevante”.

Si se investiga cómo y cuándo un destino turístico en crisis se proyectó y luego se consolidó como tal, además de las medidas empleadas para controlar la promoción del lugar, junto al desarrollo y el diseño del destino, se puede llegar a entender mejor por qué ocurrió una gran parte de los problemas específicos de cada uno de ellos. No significa esto que las soluciones a los problemas actuales como el *sobreturismo* o la falta de sostenibilidad pueden encontrarse en el pasado sino que la comprensión de los mecanismos y las fuerzas motrices que final y acumulativamente produjeron una situación de crisis en un destino sí puede servir de gran ayuda a la hora de formular planes y proyectos para cambios futuros.

En el presente artículo, se plantean los problemas y temas candentes enfrentados por el turismo actual. Se recurre al modelo del Ciclo de Vida del Destino Turísticos (TALC, en inglés: Butler, 1980) para ilustrar una serie de puntos claves para la comprensión del turismo pasado, presente y futuro. Se utiliza el modelo TALC, por tanto, como “gran angular” que permite una visión más amplia de algunos temas de importancia vital en el turismo actual, tales como son la sostenibilidad y los peligros del *sobreturismo*.

## 2. El turismo: impactos y cambios

El turismo, en esencia, es un proceso relativamente sencilla que con el tiempo se ha complicado enormemente. Sigue siendo el caso que la mayoría de las personas van de turismo en busca del placer: placer que varía tanto como número de turistas haya, pudiéndose hasta combinar la satisfacción de varios “placeres” diversos en un solo viaje turístico. Precisamente, por esa misma razón, se debe resistir a la tentación de agrupar a los turistas por categorías o por tipos de turismo. Se suele buscar satisfacer muchos gustos simultáneamente, por lo que cualquier intento de catalogar o agrupar, se ve necesariamente abocado al fracaso. Puede que los turistas salgan del “marco”: pongamos por caso el turista “de masas” que realiza una visita ecoturística cuando de vacaciones en un destino popular de muy distinta índole. O la situación al revés: el caso de muchos turistas que aseveran desear el turismo sostenible o responsable y sin embargo, en la práctica frecuentan destinos insostenibles e irresponsables (Ram et al., 2013).

Hay que recalcar algunos puntos básicos. El turismo, indiferente de la forma o la escala de la actividad, tendrá efectos o impactos. Resulta imposible introducir el turismo en algún lugar sin producir ningún cambio. Los impactos pueden ser complejos y no inmediatamente visibles, e incluso pueden darse sólo donde se concentran los turistas. Los impactos del turismo en el entorno natural suelen ser más manifiestos de lo que son los impactos culturales, ya que la naturaleza obedece unas leyes y tendencias generales. Las personas, en cambio, sobre todo las personas de vacaciones pueden variar mucho en sus comportamientos. El turista persigue el cambio a la hora de viajar. Se traslada a otros lugares en anticipación de experiencias placenteras que le dejan refrescado y más feliz a la hora de volver a su lugar corriente. Los destinos elegidos por los turistas ganan dinero y puestos de trabajo como resultado de su visita, y la gente anfitriona asimismo experimenta cambios en sus vidas y rutinas como resultado de la presencia de los turistas. El entorno natural experimenta un mayor impacto de lo normal como resultado de la presencia turística. Las playas, los senderos, la flora y la fauna todos reciben el impacto de los turistas (Mathieson & Wall, 1982). Hay muchos más impactos, tanto en origen como destino y entremedio, hasta en las inmediaciones del destino, que pueden ocurrir en el momento de la visita o manifestarse mucho después. Así que siempre hay impactos, algunos positivos, otros no tanto. Es la responsabilidad de los gestores turísticos asegurarse siempre de que los impactos positivos pesan más de los negativos e incluso, si les cabe, mitigar o totalmente impedir todo efecto negativo.

Asimismo resulta importante asumir que los impactos turísticos conllevan algunos cambios. El turismo causa cambios y reacciona ante los cambios. Puede reaccionar de manera rápida ante el cambio, como ha sido el caso ante la pandemia actual del COVID 19, o de manera lenta. Es decir, o son cambios *revolucionarios*, como el cambio producido ante la pandemia; dramático, repentino, imprevisto, la reacción ante algo incontrolable y se espera transitorio: o son cambios *evolucionarios*, es decir, son graduales, iterativos, acumulativos, hipotéticamente permanentes y previsibles, por tanto, teóricamente controlables o al menos susceptibles a la modificación o a la mitigación. El cambio adopta muchas formas y facetas, algunas de estas evidentes, otras más soterradas, tanto en el tiempo como en el espacio. Pongamos por

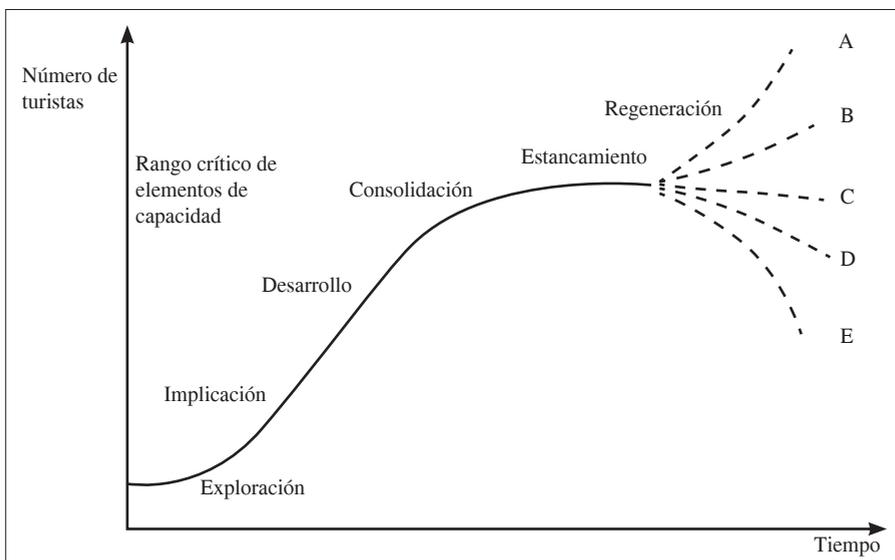
ejemplo los cambios experimentados en el sector de los transportes como resultado de la innovación tecnológica que produjo una mayor velocidad del viaje además de otros cambios menos perceptibles como son el aumento de la seguridad, comodidad y de la confianza, por tanto un incremento de la cantidad de destinos a los que el turismo puede llegar. Somos de hecho y de manera algo anecdótica la primera generación que haya querido reducir la velocidad a la que viajamos como demostrada por la defunción del avión Concorde sin ningún reemplazo, lo que marcó todo un hito en la historia del transporte. Se espera que otro tal ocurra con el turismo espacial y que no pase del actual manejo de aficionados que hacen oídos sordos a toda razón medioambiental y moral en contra: sólo el tiempo dirá.

### 3. El modelo talc como gran angular

El modelo en sí no podía ser más sencillo. Anticipa que todo destino turístico llegue a seguir un camino similar hasta rebasar la capacidad de carga. De ahí en adelante, los destinos evolucionan de distintas maneras, dependiendo de varios factores tales como el ritmo del desarrollo turístico, las características y las dimensiones físicas de la actividad, los recursos naturales del lugar y de la gestión, además de los factores exógenos no controlables. Por tanto, puede que sigan operando con éxito a un nivel sostenible o puede que sigan creciendo insosteniblemente hasta que entren en decadencia o tengan que abandonar el turismo por completo. A la hora de publicarse el modelo TALC por primera vez (Butler 1980), el título original incluía la frase “y sus implicaciones para la gestión de recursos”, razón por la que el modelo se emplea aquí para argumentar e ilustrar el tema de la gestión turística o más bien la ausencia del mismo. Durante las cuatro décadas de la existencia del modelo, las “implicaciones para la gestión” se han desestimado o bien se han ignorado totalmente, de la misma manera que se ha hecho con la gestión turística misma, lo que explica de alguna manera por qué existen destinos turísticos en crisis en la actualidad.

El modelo TALC (Figura 1) se basaba originalmente en la observación de casos citados en la literatura especializada. Por tanto, no se basaba en mediciones empíricas sino que describía un proceso global observado en los destinos turísticos que evolucionaron a partir de mediados del siglo XX. Dicho proceso consiste en una serie de etapas comunes que podrían dar muy distintos resultados según cómo se gestionan, tema interesante por sí mismo. Sin embargo, lo que nos urge e interesa explicar en la actualidad es POR QUÉ y CÓMO el proceso sigue dándose aún, y QUÉ se puede hacer para conseguir la sostenibilidad del proceso, si de hecho resulta posible. Por ende, se centra primero en los destinos maduros y sus comunidades anfitrionas.

**Figura 1: Modelo de ciclo de vida de las áreas de destino (TALC, en inglés). Según Butler, 1980: 7.**



El modelo se publicó en 1980, después de diez años de gestación. A principios de los años 70, muchos destinos europeos se encontraban en plena evolución. Los mercados y los servicios de transporte cambiaban de forma acelerada, y urgían cambios económicos y políticos para satisfacer las expectativas y los deseos del “nuevo” turismo. La historia de cómo evolucionó el turismo en Europa en el siglo XX muestra claramente que inició en los países del norte, cuyas redes de ferrocarriles ya les unían con mercados específicos, sólo para irradiarse luego al sur y al mediterráneo, primero a Italia y Francia y después hacia España y Portugal, para luego seguir hasta Grecia y Turquía y finalmente hacia los destinos más exóticos como Egipto y Túnez, en sincronización con los medios de transporte y con el desarrollo de nuevas infraestructuras turísticas. Los destinos más “maduros” se encontraban compitiendo con los “nuevos” destinos hechos al gusto de los “nuevos” turistas que viajaban en los “nuevos” medios de transporte de manera más rápida y barata. Los turistas eran “nuevos” desde la perspectiva de sus actividades preferidas pero seguían buscando la misma cosa, pasarlo bien en un lugar distinto.

El modelo original se limitaba a describir el desarrollo del proceso. Posteriormente, sin embargo, se elaboró una serie de indicadores (Berry, 2006) que permitían identificar por dónde se encontraba un destino específico en cualquier momento buscado. Más adelante, se refinó (Pechlaner & Manente, 2006) de manera que se podía utilizar como herramienta predictiva del posible “destino” futuro del destino turístico. No se pretendía ni entonces ni ahora que el modelo pudiese prevenir el futuro de cualquier destino turístico. Existen demasiadas variables en cada caso que impiden tal cosa. El modelo tampoco pretendía (como a menudo se ha llegado a afirmar desprevenidamente) que el proceso fuera inevitable. Estas aseveraciones hechas por algunos críticos demuestran que no han interpretado correctamente el modelo ni han considerado las implicaciones de la gestión. Una gestión adecuada en el momento preciso puede evitar la decadencia de un destino. Y si, de hecho el destino maduro entra en decadencia, resulta prescriptivo analizar si hubo o no gestión, y donde hubo, cómo se ejerció, si se pudo haber evitado la decadencia y por tanto si existe aún la posibilidad de la regeneración del lugar.

El modelo es lo que dice ser: un modelo. Hay lugares cuyos procesos de desarrollo casi son calcos del modelo, pongamos por caso, las costas españolas. Sin embargo, hay otros muchos que no conforman tanto, llegando a plantearse hasta modificaciones del modelo original como resultado (Agarwal 2002; Weaver, 2002). Pero más que el modelo en sí, interesan los temas que abarca, es decir, la solución de situaciones críticas y la adaptación al cambio a través de la gestión. Si se sigue ignorando la importancia de la gestión, no se puede hacer frente a los problemas actuales y futuros, tanto como si sean endógenos como la sostenibilidad, la capacidad de carga y el *sobreturismo*, como si sean exógenos, es decir, cómo reaccionar ante una pandemia o una situación de conflicto.

#### 4. Elementos claves del modelo talc

Hay varios elementos o principios claves que deben entenderse para una plena comprensión del modelo.

El primero es que los destinos son **dinámicos** y cambian a lo largo del tiempo. Puede que les parezca una perogrullada, sobre todo ante los cambios rápidos y profundos no anticipados a los que nos enfrentamos en la actualidad. Los cambios ocurren por múltiples razones: por sobreexplotación, obsolescencia, por inversiones, renovación, rehabilitación, por abandono o por desastres de cualquier tipo. Algunos cambios obedecen a planes (internos o impuestos por fuerzas externas) y hay otros imprevistos. Los destinos prósperos saben adaptarse a los tiempos y gestionan el cambio. Se muestran *resilientes* en sus respuestas ante el cambio. Hoy en día, hasta cambian las definiciones: el concepto de la “prosperidad” de un destino, por ejemplo, abarca ahora valores más amplios que los parámetros meramente económicos (Dwyer 2021).

El segundo consiste en que existe un **proceso común** de desarrollo turístico manifiesto y replicado en la mayoría de los destinos. Las razones originales que dieron lugar a la creación del destino y la velocidad de la explotación pueden variar de un lugar a otro. Hay destinos que llegan a rebasar la capacidad de carga en pocos años mientras que otros tardan décadas en llegar a su máxima ocupación. Pero todos (o casi todos) llegan a ello de manera similar, incluso si los productos turísticos ofrecidos en ellos sean muy diferentes entre sí.

El elemento crucial dentro del proceso común es la **capacidad de carga**, elemento esencial en el concepto del desarrollo sostenible (Butler 2019a). El modelo quería demostrar cómo cualquier destino pierde calidad y por tanto mercado una vez rebasada la capacidad de carga. La caída de número de visitantes puede impactar negativamente en las inversiones y así provocar todo un círculo vicioso (Russo,

2002). El mismo concepto de la capacidad de carga, es decir, no superar los límites de los recursos disponibles, subyace el concepto del desarrollo sostenible (Coccosis, 2004; Wall, 2020).

Por tanto, la **gestión** se considera clave al proceso del desarrollo turístico, precisamente como garantía de no sobrepasar los límites y mantener un desarrollo armonioso con el entorno. Cuando se habla de la gestión turística, no se refiere sólo a la promoción. Para garantizar no sobrepasar los límites y así no perder atractivo, hay que haber una buena gestión integral. La realidad, sin embargo, nos demuestra que la gestión turística sólo se ejerce a nivel individual empresarial, es decir, al nivel de alguna infraestructura pero jamás al nivel integral. La gran mayoría de las llamadas organizaciones “de Gestión del Destino” (DMO en inglés) se dedican casi exclusivamente a la promoción. No gestionan ni los flujos turísticos ni la industria. Como resultado de la ausencia de dicha gestión integral, un destino puede caer en errores tan graves como la sobreexplotación y el *sobreturismo* (Dodds & Butler 2019a). Por esa razón, hay expertos que exigen que las llamadas “organizaciones de gestión del destino” empiecen a gestionar de verdad o bien dejen de existir (Dredge 2016).

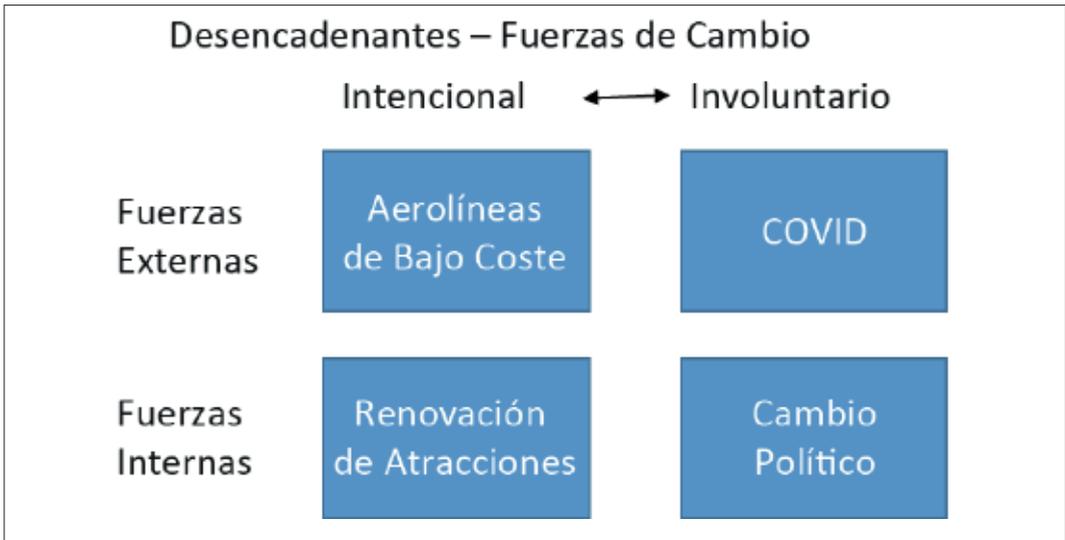
El modelo tal como se concibió en su forma original también incluía un **componente espacial** de cierto peso, que quedó muy diluido a la hora de publicarse. Se planteaba originalmente que a medida que un destino perdiera fuerza y atractivos solía surgir otro destino vecino para reemplazarlo, siempre y cuando existieran los recursos necesarios (el espacio físico) para ello. Dicho proceso activaba un proceso determinado **regional**, tal como se dio en las distintas costas españolas, en Queensland, Australia en la llamada Gold Coast, y en el Caribe en varias distintas islas. La geografía y las condiciones meteorológicas reinantes del lugar constituyen elementos claves a la hora de entender el desarrollo turístico y sus impactos, e influyen en la gestión del turismo a todos los niveles (global, nacional, regional y local).

Quizás el aspecto más importante del turismo, no de todo explorado en el modelo en su versión impresa, sea el de los **elementos detonantes o activadores** del cambio: es decir, ¿cuáles son los acontecimientos, agentes y fuerzas que provocan el cambio. Resulta clave para la gestión turística poder identificar a los activadores o detonantes. En la gran mayoría de los casos, lo que activa el cambio es una sola persona que logró, sin embargo cambiar la actividad turística a nivel global (Butler & Russell 2010). Pongamos por caso Thomas Cook, que hizo que la gente utilizara el barco y el ferrocarril para explorar nuevos horizontes; o Walt Disney, que revolucionó (y revoluciona) el mundo del parque temático y de la creatividad aplicada y la innovación permanente dentro del turismo de masas; o Richard Branson, que desafió a los élites del transporte aéreo y llegó a abaratar los costes del transporte; o el novelista (y empresario) Sir Walter Scott que logró romantizar y cambiar la imagen percibida de su país natal, Escocia, a través de sus escritos para así atraer al turismo. Existen muchas fuerzas que influyen en el cambio (Figura 1) algunas locales otras internacionales, unas endógenas otras exógenas, unas planeadas y otras imprevistas. Hace falta mayor investigación para llegar a entender cuáles son los detonantes del cambio y cómo interaccionan entre sí, además de cuáles son los impactos resultantes en los destinos y en los mercados turísticos.

El modelo TALC tiene sus limitaciones. No todos los indicadores, por ejemplo, coinciden a la hora de señalar una determinada fase de desarrollo. Se utilizaron, además, los números de turistas como parámetro en el modelo original, recurso ambiguo donde los haya ya que a los destinos les interesa saber otras cifras más importantes, es decir, los beneficios netos de la actividad. En la actualidad, se tiende a desestimar toda cifra, hasta la relativa al valor añadido, argumentando que se debe centrar la gestión más en garantizar el bienestar general de todos los *stakeholders* y menos en los parámetros económicos o numéricos que suelen redundar en beneficio de unos pocos (Dwyer 2020).

Asimismo pueden coincidir destinos con umbrales y capacidades de carga muy diferentes o dedicados a diferentes sectores de la actividad en una misma etapa del modelo. El trabajo de Zimmermann (1997) sobre este aspecto resulta de gran importancia. Zimmermann demostró que no sólo los destinos experimentan ciclos sino que distintas actividades turísticas también, según los gustos, la edad y las percepciones de los turistas, Observó asimismo cómo los conflictos y los desastres naturales pueden acabar con los destinos (Weaver 2002), tal como ocurrió en los Balcanes (Jordan 2000). En la actualidad, casi todos los destinos turísticos se encuentran en un paréntesis obligado por la pandemia, situación sin precedentes. El Covid-19 ha reducido de forma dramática el turismo internacional y hasta el doméstico, debido a los cierres totales y las cuarentenas impuestas para garantizar la salud, con los destinos turísticos afectados más o menos según su grado de desarrollo (Butler 2021b). Habrá un antes y después para todo destino turístico, con el “después” tema abierto a gran debate (ver Edición Especial de *Tourism Geographies* Vol 22, No. 3, 2020).

**Figura 2: Factores de cambio en las áreas de destino. Según Weaver y Oppermann, 2000.**



Por otra parte, quizás fuera preferible analizar el desarrollo del destino turístico como proceso continuo más que dividirlo por etapas, aunque existen autores (Keller 1987) que apuntan haber identificado ciertas fases de inestabilidad entre las etapas que merecen estudio. Hay que recordar que el TALC es un modelo, es decir una simplificación de la realidad, a escala reducida. No puede ilustrar todo porque es una simplificación y, por tanto, es susceptible a múltiples e inevitables adaptaciones. La crítica académica positiva siempre resulta en mejoras y todo modelo gana de las rectificaciones y modificaciones propuestas de manera generosa. No obstante, como suele ser el caso, abundan los detractores, cuyas críticas nada aportan ni a este modelo ni a otros, tal como se destaca con una brutal sinceridad y de manera contundente los autores Wang et al., en *Annals of Tourism Research* (Wang et al, 2016).

Hay unos cuantos destinos que se resisten al modelo TALC, por ejemplo, Las Vegas. Las Vegas es único como destino porque sigue creciendo contra toda lógica. Quizás fuera su condición de monopolio que lo consolidara, perdida sólo hace unas décadas (cuando casi todos los estados norteamericanos abrieron al juego); pero sigue popular debido a una combinación de factores y a pesar de la competencia feroz de otros lugares como Macao, líder mundial actual por ingresos brutos en el mundo del juego. Un factor clave de Las Vegas es su imagen. Al igual que ocurre con Disney en el mundo de los parques temáticos, representa el destino número uno de preferencia, Las Vegas siempre se percibe como el lugar *non plus ultra* para jugarse la fortuna. Atrae a gente de todas partes, no sólo de los EEUU sino también desde Canadá y Europa. Su excelente equipo de promoción ha ganado el apoyo unánime de la gente local para seguir creciendo. Como resultado de esta unanimidad, cualquier infraestructura nueva se considera como innovación positiva y no como competencia. No existe reticencia ninguna a la hora de destruir lo viejo para sustituirlo con algo nuevo, a diferencia de otros muchos destinos. Así Las Vegas, al igual que Disney, siempre se reinventa. Es, desde luego, un destino donde no importa el entorno natural en absoluto (caso muy diferente lo de Disney) y amplía sin consideración ninguna por su huella ecológica y sin que afecta en lo más mínimo su continuado apoyo por parte de políticos y empresarios: una “verdad incómoda” para muchos, sobre todo en el mundo académico.

## 5. Sostenibilidad, gestión y éxito

Hay autores que han definido al modelo TALC como precursor del concepto del turismo sostenible, además de relacionarlo con el nuevo concepto de resistencia ante la adversidad, es decir la *resiliencia* (Butler 2019b). Se puede relacionar con el concepto de la sostenibilidad en la acepción literal de la palabra, es decir, seguir realizando una actividad de manera sostenida. Sin embargo, tiene poco que ver

con lo que es el turismo sostenible, tal como lo entendemos. El turismo, en realidad, nunca puede ser sostenible así que la idea está mal expresada (un tanto como la realidad virtual) ya que uno tiene que viajar necesariamente fuera del hogar para denominarse turista, y casi todos los medios de transporte dependen de recursos energéticos no renovables. Así se explica, al menos en parte, por qué el turismo no alcanza producir el desarrollo sostenible al nivel global. Resulta posible hacer operaciones y procesos sostenibles dentro de un complejo turístico o de un hotel, utilizando energías renovables, materiales y recursos alimenticios transporte-cero, empleando a la comunidad local, y manteniendo todo impacto negativo al mínimo. En un destino, sin embargo, que requiere transporte para llegar a ello, e implica grandes masas de gente en movimiento, el desarrollo sostenible es poco menos que imposible. El turismo de masas a nivel global es simplemente insostenible. Se puede innovar, buscar desarrollar proyectos sostenibles; pero si implican viajes largos, no van a cambiar nada.

No se debe interpretar estos comentarios como críticas del desarrollo sostenible en el turismo allá donde lo haya sino entenderlos por lo que son, es decir un reconocimiento del hecho de que la sostenibilidad no casa bien con el turismo, y mucho menos con el turismo internacional. Hace falta ser realista a la hora de describir el turismo como “sostenible” (Butler 2013). Las comunidades mundiales deben esforzarse en buscar soluciones más sostenibles, sobre todo en el turismo de masas. Una regeneración sostenible de todos los procesos turísticos existentes sería más eficaz como solución que la creación de nuevos destinos “sostenibles” ya que todo destino suele ser sostenible hasta que alcance cierta popularidad y se sobreexplota.

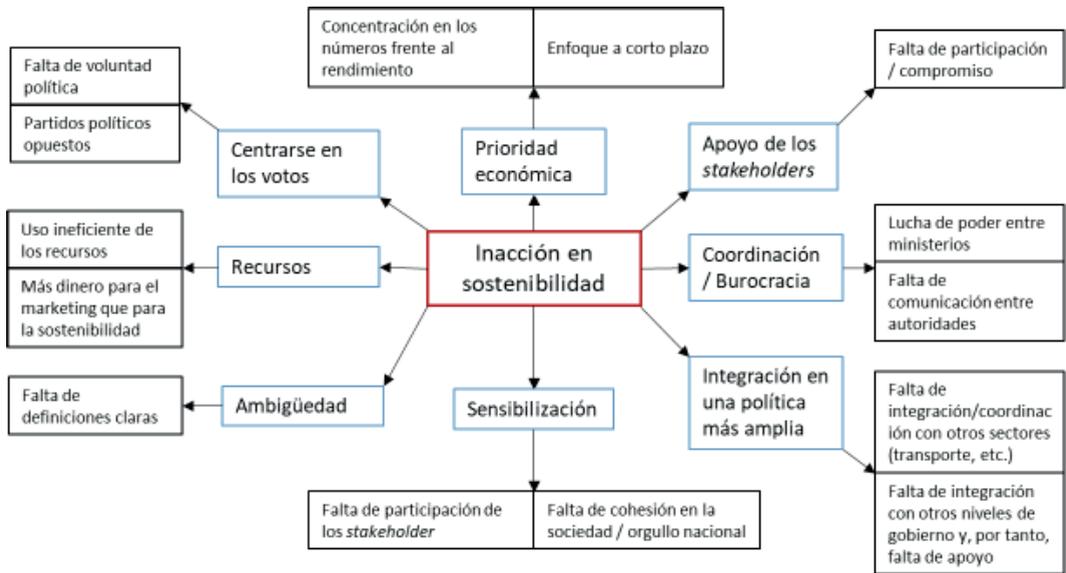
Los consptos de la capacidad de carga y de fijar topes al crecimiento no son sino reflejos de los principios de la preservación medioambiental embanderados valientemente por la pionera Rachel Carson (1962) y por el Club de Roma (Meadows et al., 1972). Al igual que el medioambiente, el turismo es dinámico y responde al cambio. La sostenibilidad en el turismo, por tanto, no es el “sagrado grial” sino un “guión” o “una narrativa en proceso de escribirse” como lo describen McCool y Moisey (2008), una línea que seguir hacia una meta inalcanzable. Hay que intentar mover hacia una mayor sostenibilidad sin prisa pero sin pausa si no los problemas como el *sobreturismo* resultan inevitables.

La sostenibilidad por tanto, requiere ver las cosas a largo plazo, de hecho necesario en cualquier destino que se precie. Sin embargo, resulta importante no caer en la trampa de aseverar que cualquier desarrollo sostenible sea preferible al turismo de masas. Las dos opciones son complementarias y no antagónicas. Es verdad que el turismo de masas no va a convertirse en una actividad sostenible de la noche a la mañana. No resulta factible, ni siquiera si las preferencias de los turistas cambiasen dramáticamente. Se puede, sin embargo, centrarse en hacerlo más sostenible: y una mayor sostenibilidad de cada uno de los miles de millones de viajes de los turistas de masas supone un aporte sustancial a la preservación del planeta muy superior a la supuesta innovación resultante de infraestructuras nuevas más sostenibles. Sin la gestión adecuada además, cualquier destino sostenible pueda descarrillarse rápidamente hacia la insostenibilidad. Se recomienda vivamente una lectura del trabajo de Weber y sus colaboradores donde destacan la necesidad imperiosa de empezar a fomentar la coparticipación (*Stakeholder participation is key*), la co-responsabilidad (*It's all about responsibility*) y la gestión (*You can't manage what you don't measure*) (Weber et al 2017, 213-217).

Por otra parte, hay que redefinir lo que constituye ser un éxito turístico. Hay que apartarse de las cifras, sean de número de turistas sean de gasto turístico bruto. Si no se deja de obsesionar por las cifras, los destinos se ven abocados irremediabilmente al *sobreturismo* y a la sobreexplotación, porque suelen pesar más las prioridades económicas que las sociales o las medioambientales. El modelo del desarrollo sostenible, de hecho, no tiene tres patas sino cuatro. La cuarta pata es política (Butler, 2013). Si un desarrollo no es políticamente conveniente a los poderes fácticos, por muy sostenible que sea, no se llevará a cabo. El camino está sembrado de las cenizas de casos dirigidos a una mayor sostenibilidad que se redujeron a la nada por un cambio de gobierno, pongamos por caso Calvià (Dodds, 2007). La voluntad política tiene mucho que ver a la hora de mitigar e impedir el *sobreturismo* (Dodds & Butler 2022).

Un entorno positivo medioambiental y una comunidad feliz deben constituir activos positivos para el turismo y generar mayor rédito. Debe resultar rentable ser más sostenible, tanto para los que ofertan una mayor sostenibilidad como para las comunidades de consumo. Debe costar menos ser sostenible no más, y hace falta urgentemente que así sea. El bienestar de toda la comunidad anfitriona debe primar a la hora de definir el desarrollo turístico y, sin perder de vista la realidad como quizás hacen algunos (Everingham & Chassagne 2020), hay que apartarse de la visión economicista hacia un enfoque más responsable para con los anfitriones e invitados.

**Figure 3: Factores que influyen negativamente en la sostenibilidad. Según Dodds & Butler, 2009.**



Hay factores importantes que impactan de manera sensible y negativa en la sostenibilidad y que han condenado a muchos destinos a sufrir el castigo del *sobreturismo*. Se han identificado ocho factores importantes (Figura 3) que impiden una tendencia hacia una mayor sostenibilidad, cada uno de ellos relacionado a su vez con otros problemas más específicos. No todos se dan en todos los destinos. Resulta deprimente, sin embargo, constatar cuantos sí existen en muchos lugares, así impidiendo sus aspiraciones hacia una mayor sostenibilidad.

## 6. Conclusiones

La clave para el éxito de un destino turístico, no importa cómo se define o se mide el éxito, será la capacidad demostrada de **adaptarse** a las nuevas circunstancias, **adoptando** en todo momento las políticas y medidas **apropiadas** para un desarrollo **armonioso** y **aplicándolas** debidamente según las necesidades. Es decir, la gestión turística integral es clave. Queda mucho por hacer, y hacer urgentemente en algunos casos. Si existe una sola cosa positiva que se puede decir que haya hecho la COVID19 para el turismo, sería que ha demostrado a comunidades enteras y a sus gobiernos la importancia vital del ocio y del turismo, no sólo para las economías de los distintos lugares sino, y de manera más importante, para el bienestar y la salud mental de todos. Hay que reorganizar las prioridades en muchos destinos maduros, eso sí, así que es hora de gestionar los recursos (incluyendo los humanos) de manera sostenible o de extinguirse.

Aunque se habla de la globalización y de la competencia global, se suele olvidar en la práctica que existen termos en Islandia que compiten con los de Nueva Zelanda y que las playas españolas compiten con las tailandesas, y seguir agarrados a la realidad limitada local y al corto plazo. Hay que “cambiar el chip” y centrarse en el largo plazo, la resistencia a la adversidad y la necesidad de trabajar juntos, la co-participación para establecer objetivos comunitarios *resilientes* ante un futuro incierto. Hay que darle voz a la comunidad anfitriona, es decir a todos los residentes de un lugar por iguales: políticos, empresarios y ciudadanos de a pie. Y hay decidir entre todos lo que quieren que el turismo aporte a sus vidas y a las de los demás, luego gestionar para que así sea.

¿Se anticipa que la industria turística cambie dramáticamente post-COVID (Lew et al 2020)? Resulta improbable. Si de hecho se sale de la situación pandémica y las restricciones se levantan de todo, la demanda frustrada hará que surja el turismo de las cenizas, pero con unas diferencias muy significativas

y marcadas. La percepción de la gestión de la COVID afectará adónde se elige viajar, al menos a corto plazo. El turismo actual quiere viajar ida y vuelta sin ninguna amenaza de cuarentena por el camino, lo que de hecho influye en la elección del destino turístico, al menos de forma temporal (Butler 2021a). Si hay una vuelta a una “semi-normalidad” al nivel global, se supone que el turismo volverá también. Sin embargo, la gestión percibida nacional de la COVID será decisiva durante algún tiempo a la hora de elegir un destino. La seguridad desde siempre pesa a la hora de viajar y ahora más. Pero el deseo de viajar sigue intacto y dada la gestión adecuada (gestión no promoción), el destino seguro de manera sostenible y sostenida tiene mucho que ganar. Pero si hay una lección que todo el mundo haya aprendido de la pandemia, es que no importan los recursos que un país tiene, si no existe una gestión adecuada de ellos, no prospera. La gestión del turismo es por tanto, y si cabe, más urgente e importante que nunca.

## Bibliografía

- Agarwal, S. 2002. Restructuring seaside tourism. The resort life-cycle *Annals of Tourism Research* 29 (1) 25-55
- Berry, T. 2006. The Predictive Potential of the TALC Model in Butler, R.W. *The Tourism Area Life Cycle, Conceptual and Theoretical Issues* pp.254-279 Clevedon: Channel View Publications
- Butler, R.W. 1980 The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution and Implications for Management of Resources, *The Canadian Geographer*, XXIV (1), Spring 1980, 512.
- Butler, R.W. 2013. Sustainable Tourism – The Undefined and Unachievable Pursued by the Unrealistic? *Tourism Recreation Research*. 38(1): 221-226
- Butler, R.W. 2019a. Sustainability and Resilience: Two Sides of the Same Coin? In C.P. Cooper, S. Volo, B. Gartner, and N. Scott, *The SAGE Handbook of Tourism Management: Theories, Concepts and Disciplinary Approaches to Tourism* pp.407-421 Sage
- Butler, R.W. 2019b. Tourism Carrying Capacity research: A perspective article. *Tourism Review*, 75 (1) 207-211
- Butler, R.W. 2021a. Covid-19: Impacts on the Changed and Changing Nature of the Tourism Journey in Callot, P.(ed.) *Tourism Post Covid-19: Coping, Negotiating, Leading Change* Tourism Research Centre, Forestie: Montauban, France
- Butler, R.W. 2021b. COVID 19 and its potential impact on stages of tourist destination development *Current Issues in Tourism* doi: 10.1080/13683500.2021.1990223
- Butler, R.W. and Dodds, R. 2022. Overcoming Overtourism: A Review of Failure *Tourism Review*
- Butler, R.W., and R. Russell 2010. *Giants of Tourism Key Individuals in the Development of Tourism* CABI: Wallingford.
- Carson, R. 1962. *Silent Spring* Houghton Mifflin: New York
- Coccosis, H. 2004. *Tourism and Carrying Capacity* London: Continuum
- Dodds, R. 2007. Sustainable tourism and policy implementation: lessons from the case of Calvia, Spain *Current Issues in Tourism* 10 296-322
- Dodds, R., and Butler, R.W. 2009. Inaction More than Action: Barriers to the Implementation of Sustainable Tourism Policies in Gossling, S, Hall, M.C. and Weaver, D.B (eds.) *Sustainable Tourism Futures* Routledge: London 43-57
- Dodds, R. and Butler, R.W. 2019a. *Overtourism: Issues, Realities and Solutions* Berlin: De Gruyter
- Dodds, R. and Butler, R. 2019b. The phenomena of overtourism A Review *International Journey of Tourism Cities* 5 (4) 519-528.
- Dredge, D. 2016. Are DMOs on a path to redundancy? *Tourism Recreation Research* 41 (3) 348-353
- Dwyer L. 2020. ‘Tourism development and sustainable well-being: a Beyond GDP perspective’ *Journal of Sustainable Tourism*, 1-8.DOI: 10.1080/09669582.2020.1825457
- Everingham, P and Chassagne, N. 2020. Post COVID-19 ecological and social reset: moving away from capitalist growth models towards tourism as Buen Vivir *Tourism Geographies* 22 (3) 555-566.
- Keller, P. 1987. Stages of peripheral tourism development – Canada’s Northwest Territories *Tourism Management* 8 2-32
- Jordan, P. 2000. Restructuring Croatia’s Coastal Resorts: Change, Sustainable Development and the Incorporation of Rural Hinterlands, *Journal of Sustainable Tourism*, 8:6, 525-539,
- Manente, M. and Pechlaner, H. 2006. How to Define, Identify and Monitor the Decline of Tourist Destinations: Towards an Early Warning System in Butler, R.W. *The Tourism Area Life Cycle, Conceptual and Theoretical Issues* pp.235-253 Clevedon: Channel View Publications

- Mathieson, A. and Wall, G. 1982. *Tourism: economic, physical and social impacts* Prentice Hall: Edinburgh
- McCool, S.F., and Moisey, R.N. (2008) *Tourism, Recreation and Sustainability: Linking Culture and the Environment* CABI: Wallingford
- Meadows, D.H., Meadows, D.L, Randers, J., and Behrens, W.W. (1972) *Limits to Growth* Earthscan: London
- Oppermann, M. 1997. *Pacific Rim Tourism*. CABI: Wallingford
- Ram, Y., Newjin, J., Peeters, P.M. 2013. Happiness and Limits to sustainable tourism mobility: A new conceptual model *Journal of Sustainable Tourism* 31 1017-1935
- Russo, A.P. 2002. The vicious circle of tourism development in heritage cities *Annals of Tourism Research* 29 (1) 165-182
- Tourism Geographies 2020. Special Issue Visions of Travel and Tourism after the Global COVID-19 Transformation of 2020. *Tourism Geographies* 22 (3).
- Wall, G. 1998. Sustainable tourism – Old Wine in New Bottles? in C. Hall and A. Lew (eds) *Sustainable Tourism: A Geographical Perspective* pp. 35 -49 Harlow: Longman
- Wall, G. 2020. From carrying capacity to overtourism: a perspective article *Tourism Review* 75 (1) 212-215
- Wang, X., Weaver, D. Li, X., and Zhang, Y. 2016. In Butler (1980) we trust? Typology of citer motivations 2016 *Annals of Tourism Research* 61 216-218
- Weaver, D.B. 2000. The exploratory war-distorted destination life cycle *International Journal of Tourism Research* 2 (3) 151-162
- Weaver, D. and Oppermann, M. 2000. *Tourism Management* John Wiley: Brisbane
- Weber, F., Stettler, J. Priskin, J., Rosenberg-Taufer, B., Ponnappureddy, S., Fux, S., Camp, M.-A., & Barth, M. 2017. *Tourism destinations under pressure Challenges and innovative solutions* Lucerne University of Applied Sciences and Arts Institute of Tourism, Lucerne: Switzerland
- Zimmermann, F. 1997. Future Perspectives of tourism: traditional versus new destinations in Oppermann, M. (1997) *Pacific Rim Tourism*. pp.231-239 CABI: Wallingford

*Recibido:* 05/12/2021  
*Reenviado:* 20/01/2022  
*Aceptado:* 21/01/2022  
*Sometido a evaluación por pares anónimos*