

TURISMO Y COVID-19 EN CANARIAS. SINGULARIDADES, DESAFÍOS Y REORIENTACIÓN DEL MODELO

RAÚL HERNÁNDEZ MARTÍN

Director de la Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel de la Universidad de
La Laguna

NOEMI PADRÓN FUMERO

Directora del Máster en Dirección y Planificación del Turismo de la Universidad de
La Laguna

MOISÉS SIMANCAS CRUZ

Director del Doctorado en Turismo de la Universidad de La Laguna

SUMARIO

- I. Introducción.
- II. Caracterización de la crisis turística internacional vinculada al COVID-19.
 - A. Las dimensiones de la crisis turística
 - B. Los factores moduladores de la crisis
- III. Las particularidades de la crisis turística en Canarias.
 - A. Dependencia del turismo
 - B. La insularidad como oportunidad
 - C. Dependencia del transporte aéreo
 - D. Dependencia de la intermediación y, particularmente, de los turopedadores
 - E. Importancia relativa de los vehículos de alquiler y las experiencias descentralizadas
 - F. La diversidad de opciones de alojamiento. Profesionalización hotelera, todo incluido, buffet, apartamentos y alquiler vacacional
 - G. La débil estacionalidad y la bondad del clima
 - H. La seguridad, la sanidad, cobertura UE, tasa repetición, el destino refugio y el turismo familiar

- I. Importancia de segmentos muy sensibles al COVID-19, como cruceros, atracciones, excursiones organizadas o eventos
- J. Profesionalización, innovación y resiliencia
- K. Insuficiente articulación del turismo con el resto de la economía y sociedad local
- IV. Hacia una diversificación inteligente de la economía a partir del turismo.
 - A. Oportunidades de la cadena de valor tradicional
 - B. Oportunidades de la cadena de valor ampliada
 - C. Oportunidades de la cadena de valor global
- V. El turismo sostenible como parte de la reorientación del modelo.
 - A. La agenda ambiental internacional del sector turístico
 - B. Los ejes de la insostenibilidad del turismo
 - C. Un faro, una palanca e incentivos económicos para la sostenibilidad del sector turístico 33
- VI. Conclusiones.

Resumen del contenido:

En este capítulo analizamos y caracterizamos el impacto global de la pandemia en el sector turístico, identificando las principales dimensiones de la crisis, sus elementos moduladores y la necesidad de reforzar los mecanismos de coordinación de la actividad turística. A continuación, se identifican las singularidades del modelo turístico de Canarias que tienen relevancia para entender los efectos de la crisis y formular políticas adecuadas. Finalmente, se realizan dos aportaciones al debate sobre la oportunidad de diversificar la economía canaria a partir del turismo. Por un lado, se señala que una diversificación inteligente de la economía canaria tiene que tomar como punto de partida al sector turístico cuyos efectos de arrastre sobre el resto de la economía local deben ser impulsados en esta estrategia dinamizadora. Por otro lado, se señala que esta dinamización de la economía de Canarias debe ir de la mano de la mejora de su integración con el objetivo de la sostenibilidad y la reducción de los impactos negativos, económicos, sociales y ambientales del turismo.

I. INTRODUCCIÓN

La crisis sanitaria, económica y turística que está acompañando a la pandemia causada por el SARS-CoV-2 supone un desafío de magnitudes mayúsculas para Canarias. La especialización del Archipiélago en uno de los sectores más severamente afectados por la crisis a escala internacional nos coloca en una posición de debilidad. Ello obliga a realizar una seria reflexión sobre el modelo económico canario bajo la perspectiva de la sostenibilidad económica, social y ambiental. En este trabajo se analizan las características específicas de la incidencia y de la posible salida a la crisis en Canarias, así como se aportan algunas reflexiones sobre los desafíos asociados al modelo económico y turístico necesario y deseable para el futuro del Archipiélago.

A raíz de la inquietud académica y social, particularmente desde que el 15 de marzo se decretase el estado de alarma por parte del Gobierno de España, los autores de este artículo promovieron la publicación del libro *Turismo pos-COVID-19. Reflexiones, retos y oportunidades* (Simancas Cruz, Hernández Martín y Padrón Fumero, 2020), que recoge 64 aportaciones elaboradas por 110 autores, pertenecientes a 22 universidades españolas y latinoamericanas, así como profesionales de organizaciones públicas y privadas del sector. Algunas de las reflexiones realizadas por los coordinadores de esta obra han sido retomadas y reconsideradas ahora en este artículo.

Sin ánimos de ser exhaustivos en la exposición de unos datos fácilmente disponibles, hay que insistir que la pandemia ha tenido, y continúa teniendo un impacto devastador sobre la economía y la sociedad canaria. Según el cuadro de mando de indicadores de impacto del COVID-19 en la coyuntura socioeconómica de Canarias publicado por el ISTAC (2020b), se observa como el paro ha aumentado un 25%. A su vez, la llegada de pasajeros no interinsulares se redujo prácticamente a un cero histórico durante el periodo de confinamiento de abril de 2020, así como durante el verano de 2020 los turistas recibidos y las pernoctaciones experimentaron caídas del orden del 75%. Hay que señalar, no obstante, que el impacto estadístico de la crisis en los datos de afiliaciones a la Seguridad Social está muy amortiguado por los expedientes de regulación temporal de empleo (ERTE), que han sido utilizados de forma masiva en el sector turístico, al permitir que los trabajadores mantengan su afiliación, a pesar del parón en la actividad económica. La caída en los principales indicadores turísticos revela, sin

duda alguna, la peor crisis jamás vivida por el sector en el Archipiélago.

Tabla 1.- Evolución de los indicadores de coyuntura socioeconómica de Canarias	
Indicador	Variación interanual
Paro registrado (agosto 2020)	+25,46%
Afiliaciones a la Seguridad Social (2º trimestre 2020)	-6,54%
Empresas inscritas en la Seguridad Social (2º trim. 2020)	-7,68%
Matriculación de vehículos (agosto 2020)	-36,92%
Venta mayor de cemento (agosto 2020)	+2,72%
Llegadas de pasajeros no interinsulares (abril 2020)	-99,71%
Turistas recibidos (julio 2020)	-76,66%
Pernoctaciones en alojamientos turísticos (agosto 2020)	-73,71%

Fuente: ISTAC. Elaboración propia

Como puede comprobarse a través de estos indicadores elementales, la actividad turística se ha visto casi totalmente paralizada en el archipiélago en el curso de los últimos seis meses, afectando no sólo a la campaña de los meses de verano, sino también cualquier perspectiva de salvar la temporada de invierno, en la que se reciben turistas extranjeros desde los principales mercados de origen europeos, y que ha dado comenzado ya el pasado mes de septiembre. Con el objetivo de contextualizar la situación en el archipiélago, hemos considerado relevante analizar los principales elementos que la conforman.

Tras esta introducción, se plantea en el segundo epígrafe una caracterización de los elementos que conforman la crisis turística internacional asociada al COVID-19, tratando de identificar las distintas dimensiones que la caracterizan, así como los principales mecanismos moduladores de la misma, que abordamos en el siguiente apartado. De hecho, las cuatro dimensiones que identificamos –la crisis sanitaria, la alteración de los patrones de movilidad, la crisis económica y los cambios en los patrones de comportamiento de los turistas– determinarán tanto la duración como la profundidad de la crisis turística, moduladas tanto por las políticas públicas como por las estrategias empresariales que se desarrollen en los próximos meses. En el tercer epígrafe, se exponen las principales singularidades que se observan en Canarias en relación con la crisis turística internacional derivada del

COVID-19. Hay que tener en cuenta que estas singularidades condicionarán el diseño y la eficacia de las políticas y estrategias que podrían contribuir a que el sector turístico afronte, junto al resto de sectores, no sólo los impactos coyunturales de la crisis, sino también los principales retos de sostenibilidad económica, social y medioambiental, que abordamos en los capítulos cuarto y quinto. Por una parte, en el capítulo cuarto se plantean las posibilidades de diversificación de la economía canaria, no reduciendo la aportación del turismo sino aprovechando la especialización turística y las sinergias con otros sectores para generar crecimiento económico en una estructura económica más diversificada. Por otro lado, el quinto epígrafe aborda la agenda del sector turístico para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a 2030 y de cambio climático de Naciones Unidas. Ambos epígrafes plantean la importancia de renovar el modelo turístico en la doble acepción del concepto de modelo: por un lado, como el ideal o la meta a conseguir; y por otro, como una representación simplificada de la realidad. El artículo finaliza con un apartado de conclusiones.

II. CARACTERIZACIÓN DE LA CRISIS TURÍSTICA INTERNACIONAL VINCULADA AL COVID-19

No es sencillo abordar la complejidad de la realidad de las dificultades que atraviesa el sector turístico a escala mundial. Para hacerlo trataremos de seguir un enfoque sistémico, identificando el conjunto de dimensiones relevantes en la crisis, así como los grupos de actores y de actuaciones que pueden contribuir a la modulación de sus efectos. Esta caracterización de las dimensiones de la crisis resultará fundamental antes de plantear las distintas políticas públicas y estrategias empresariales que podrían atenuar a corto y a largo plazo dichos impactos.

Desde la perspectiva del turismo, podemos identificar cuatro dimensiones interrelacionadas de la crisis actual: *la dimensión sanitaria, la alteración de los patrones de movilidad, la dimensión económica y el cambio en el comportamiento de los turistas*. En paralelo, los elementos que contribuyen a modular los impactos de la crisis son la intervención pública, el comportamiento de las empresas y la resiliencia de la sociedad. A su vez, las cuatro dimensiones y los factores moduladores están afectando de forma asimétrica y simultánea a los mercados de origen y de destino.

A. Las dimensiones de la crisis turística

Sin duda, la duración y el impacto de la crisis sanitaria marcarán las dinámicas en el resto de dimensiones. De hecho, los escenarios globales están determinados principalmente por las expectativas de resultados de las distintas vacunas, tratamientos contra la enfermedad, así como los grados de inmunidad *de rebaño* que se logren en las distintas regiones del planeta. Igualmente, los rebrotes y/o mutaciones del virus marcarán los escenarios actuales y futuros. A escala sanitaria está por ver, además, si elementos singulares de los territorios, como el clima, jugarán un papel positivo o no en la atenuación de los impactos especialmente durante los meses de otoño e invierno. En cualquier caso, una vez que comiencen a observarse avances en el ámbito epidemiológico, tanto en los destinos como en los países de origen, otras dimensiones del problema cobran mayor protagonismo.

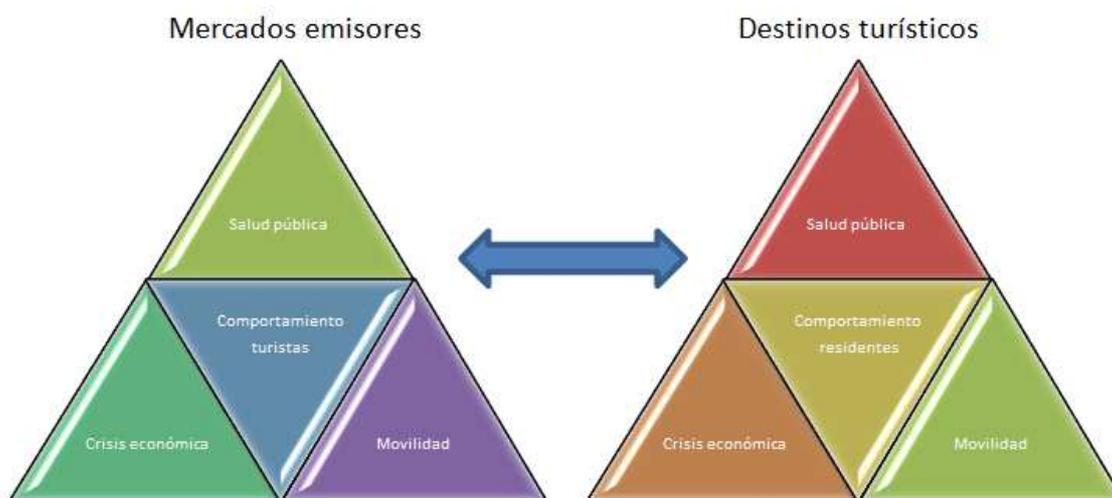


Figura 1.- Las 4x2 dimensiones de la crisis turística. Elaboración propia.

La segunda dimensión de la crisis actual que tiene efectos intensos y singulares en el turismo es la restricción a la movilidad de las personas. Desde las restricciones de movilidad dentro de las ciudades a las restricciones entre regiones de los países y a escala internacional, la crisis actual ha puesto en cuestión los cambios que había traído la globalización en las últimas décadas. La imposición de intensas restricciones en las primeras fases de contención del virus generó un cero turístico prácticamente a nivel mundial. Pero la movilidad estará limitada durante un tiempo aún indefinido con el añadido que en el ámbito del turismo está influida

tanto por lo que sucede en los destinos como las regiones de origen de los turistas. Los escenarios de salida de la crisis plantean un desmantelamiento gradual de las restricciones a la movilidad desde el ámbito local al regional, pasando por los países, grupos de países y, finalmente, a escala global. Los corredores turísticos seguros entre países, regiones y/o islas, y el establecimiento de semáforos indicadores de los niveles de riesgo en cada uno de ellos o de controles sanitarios en los aeropuertos, están permitiendo una eliminación gradual de las restricciones a la movilidad más severa.

El calendario de este proceso es crucial y tendrá efectos diferenciales sobre los destinos, puesto que, si bien en algunos la dependencia de los turistas procedentes del entorno cercano es importante, en otros la dependencia del turismo internacional es intensa. Igualmente, los medios de transporte colectivo se ven seriamente afectados, particularmente el avión, mientras que el transporte privado por carretera ha mostrado cierto auge, que puede ser más o menos coyuntural. Si bien el transporte aéreo es el que más está sufriendo las restricciones por sus elevados costes fijos, también es un sector muy dinámico e internacionalizado. De este modo, una vez comiencen a apreciarse mejoras en el ámbito sanitario, parece que existirá una gran disponibilidad de aviones dispuestos a generar de nuevo ingresos para las aerolíneas. A pesar de las ayudas directas al sector, la quiebra de algunas aerolíneas es previsible, mientras que el hueco que van dejando podría ser ocupado por otras, especialmente si tenemos en cuenta que el stock mundial de aviones está intacto. Por otro lado, las empresas intermediarias y organizadoras de viajes están llamadas a jugar un papel fundamental en la recuperación turística, aportando su conocimiento, reputación y capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias, a la vez que contribuyendo a acelerar la recuperación de los destinos turísticos una vez se vayan estableciendo condiciones seguras para los viajes.

En tercer lugar, la crisis que vivimos actualmente tiene y tendrá un importante impacto económico, potencialmente devastador para algunos países y regiones. La caída de la actividad económica y de ingresos tendrá consecuencias notables sobre el poder adquisitivo de los viajeros. Además, dado que se trata de una crisis económica simultánea en países de origen y destino, lo cual es relativamente inusual, los segmentos de demanda interna o de la internacional no van a poder compensarse mutuamente tal y como ha ocurrido en otras crisis recientes. En todo caso, la crisis económica actual y su evolución futura podría

estar no solo vinculada con una caída temporal de la actividad económica. Los desequilibrios macroeconómicos que pueden aparecer como consecuencia de una crisis fiscal sin precedentes, dada la disminución de los ingresos y el incremento del gasto público, podrían conducir a un escenario económico considerablemente más duro y complejo que el de la crisis financiera global iniciada en 2008. Por lo pronto, la rápida actuación de la Unión Europea con un paquete financiero que suma 750.000 millones del plan de recuperación más 1,074 billones para los presupuestos de los próximos siete años, que proporciona una cobertura sin precedentes a los estados miembros y confianza a los mercados financieros, marcará a medio plazo si los agentes privados deberán enfrentarse a la crisis económica en un contexto de recortes o de políticas fiscales expansivas, acorde con las necesidades de la recuperación económica. En este sentido, es importante recordar que dicha crisis financiera tuvo unos efectos asimétricos entre los estados miembros, siendo sus impactos sobre la actividad económica muy notables en el sur de Europa y, particularmente, en España. También es cierto que la recuperación económica del norte de Europa contribuyó a la recuperación turística y del empleo en los países del Mediterráneo en los años posteriores.

Finalmente, la crisis turística derivada del COVID-19 está generando cambios en el comportamiento de los turistas a los que deberíamos estar muy atentos, y que ya se han empezado a percibir en los meses de verano. Los precedentes internacionales en otras situaciones catastróficas nos podrían conducir a pensar que habría escasos efectos en el comportamiento a medio y largo plazo, dado que los turistas tienen una memoria frágil y selectiva. Esto ha sucedido tras situaciones catastróficas vinculadas a eventos naturales, guerras, crisis sanitarias o atentados terroristas en las últimas décadas. En cualquier caso, parece razonable pensar que la crisis causada por el COVID-19 tendrá algunos efectos permanentes a medio y largo plazo. En general, podríamos pensar en un escenario con cambios de comportamiento de los consumidores que provocarán la aparición de nuevos segmentos de demanda, así como modificaciones más o menos intensas y duraderas en sus preferencias hacia ciertas modalidades de alojamiento, transporte o restauración, por nombrar algunas de las actividades que caracterizan al turismo, o hacia determinados tipos de destino frente a otros. Quizás sea en este ámbito de los cambios en los comportamientos sociales y sus efectos en las preferencias de los turistas donde se abrirá un espacio de reflexión y actuación a medio plazo. En este sentido, la implementación territorial de los denominados "corredores sanitarios" de Europa, que parecen un elemento clave de la reactivación del flujo de

turistas, al posibilitar los desplazamientos entre los ámbitos territoriales que tengan situaciones epidemiológicas análogas desde el principio de no discriminación individual del turista, supondrán, por ejemplo, un cambio en los países, regiones, e incluso, zonas de origen de los turistas, lo que implicará a un replanteamiento de las acciones de promoción.

B. Los factores moduladores de la crisis

Los impactos de la crisis no pueden entenderse de forma estática y exógena. Ello se debe a que existen mecanismos moduladores de sus efectos, endógenos como las estrategias de adaptación y de innovación en el sector privado y exógenos como las políticas de las administraciones públicas en sus distintos niveles de actuación, así como una considerable resiliencia social. De la misma manera que las cuatro dimensiones de la crisis son interdependientes y no pueden ser consideradas por separado, los tres factores moduladores también tienen que entenderse de forma articulada en lo que debería ser un nuevo modelo de cooperación y gobernanza para el sector turístico. Además, hay que tener en cuenta que tanto las políticas públicas como las estrategias empresariales y el cambio social se están produciendo simultáneamente en los países de origen y destino.

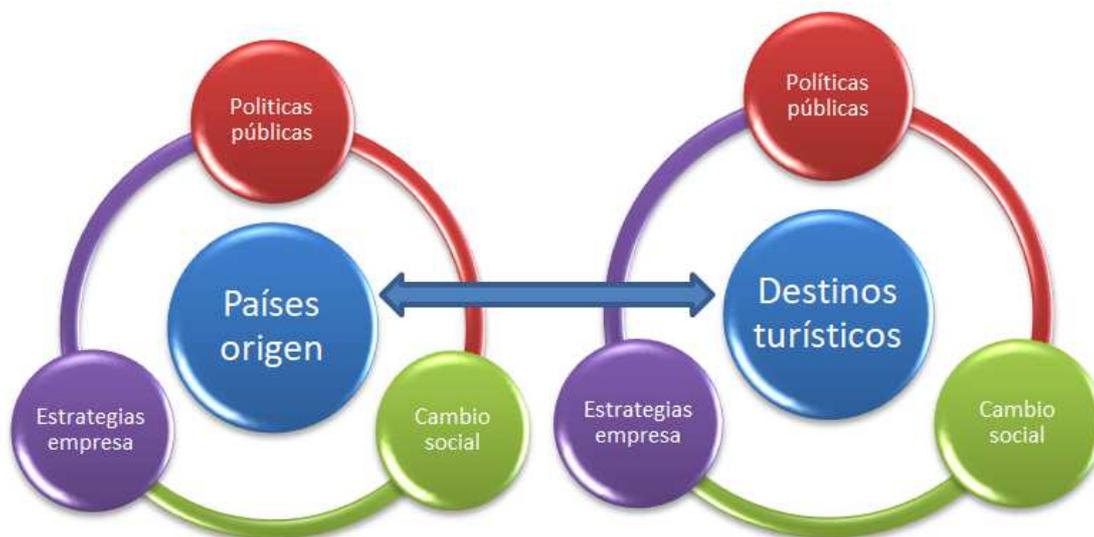


Figura 2.- Los 3x2 factores moduladores de la crisis. Elaboración propia.

De hecho, las políticas públicas paliativas del impacto coyuntural y directo de la crisis han sido fundamentales en las primeras fases de la crisis, contribuyendo así a mantener en la medida de lo posible las condiciones de vida de la población, así

como el pulso vital de las empresas y autónomos. Estas políticas, aunque de forma desigual a escala global, se están aplicando tanto en los países de origen de los turistas como en los destinos afectados por la crisis. De cara a la transición y la recuperación, la actuación pública también está siendo importante por su capacidad para activar estímulos económicos al sector, adaptar y mejorar la imagen del destino, así como para modular y hacer cumplir los protocolos de seguridad en origen y destino que se requieran, adecuándolos a las necesidades del momento (higiene, eventos masificados, distancia social, etc.). Todo indica que las administraciones públicas tienen un papel central en el control de la crisis sanitaria, en la regulación de la movilidad y, en definitiva, en evitar, modular y distribuir los impactos de la crisis.

En el caso del sector turístico, donde las empresas no solamente compiten entre sí, sino también los destinos, el papel de las administraciones públicas está siendo fundamental en la nueva promoción de la demanda, en los estímulos directos a la oferta y la demanda, así como en el restablecimiento de los niveles de confianza en el mercado y la mejora de la imagen de los destinos. Así mismo, las administraciones públicas están llamadas a jugar un papel coordinador fundamental en el proceso de recuperación de los niveles de actividad del sector, puesto que poner de nuevo en marcha la oferta y la demanda turística puede provocar desequilibrios en los mercados, tanto por la lentitud de la recuperación como por una posible precipitación en la toma de decisiones que genere escenarios de masificación indeseados. Finalmente, la administración pública también adquiere un papel esencial en la recuperación económica, a través de reformas estructurales y planes financieros de apoyo que redirijan las inversiones en el sector y en los destinos turísticos, a medio y largo plazo, hacia un modelo más sostenible e intensivo en conocimiento. Sin duda en este ámbito, las políticas de apoyo a la monitorización de la actividad turística y el uso de nuevas fuentes de información como el *big data* podrían contribuir a mejorar la toma de decisiones en el contexto de la gestión de destinos inteligentes por parte de las administraciones.

Por su parte, la labor del sector privado para recuperar la cadena de valor turística será ingente. Aquí será muy necesaria la creatividad y la innovación, puesto que la crisis también abre ventanas de oportunidad más allá del *business as usual*, o a seguir trabajando como siempre. En efecto, la crisis abre una etapa de transformación individual y colectiva del sector turístico cuyo alcance dependerá de la gravedad de las cuatro dimensiones mencionadas anteriormente. En cualquier

escenario futuro del sector turístico habrá que potenciar las condiciones reales y las percepciones de los clientes en materia de seguridad, entendida en un sentido muy amplio (personal, alimentaria, sanitaria, etc.). El sector empresarial en los países de origen está llamado a jugar un papel central a través de turoperadores, OTAs, agencias de viaje y compañías aéreas en la recuperación de la confianza y en organizar un mercado de un tamaño colosal. También el sector turístico empresarial en los destinos se enfrentará a un escenario incierto y cambiante, y tendrá que poner en valor la profesionalización de las organizaciones, operadores y dinámicas de mercado. El sector turístico tendrá que reforzar su orientación hacia el cliente y sus nuevas necesidades a través de la mejora de las experiencias turísticas, incluyendo una mayor autenticidad o atendiendo a segmentos emergentes tras la crisis, como podrían ser las estancias temporales de visitantes que están haciendo teletrabajo desde el destino. Si bien la etapa de transición y de recuperación tendrá una duración que no podemos determinar, los esfuerzos del sector van a necesitar lo mejor del talento y la profesionalización acumulada en las empresas turísticas.

Sin embargo, existe un último factor modulador de la incidencia de la crisis turística: la capacidad de las sociedades para afrontar el cambio, tanto desde las regiones emisoras de turistas como de las receptoras. En el caso de las regiones emisoras, la recuperación de la confianza de los viajeros exigirá mayores esfuerzos de los que se han venido realizando. En el caso de las regiones receptoras, la sociedad tendrá que adaptarse a las nuevas reglas, incluyendo cierto aumento del riesgo vinculado a la recepción de viajeros y en función de la evolución de las vacunas y tratamientos contra el virus. Pero también el turismo tendrá que integrarse más netamente en el contexto de las necesidades sociales, respondiendo a retos que se venían percibiendo desde antes de la crisis, como la regulación consensuada del alquiler vacacional, la gestión del *overtourism* y, en definitiva, la contribución del turismo al bienestar económico, social y medioambiental de la población.

III. LAS PARTICULARIDADES DE LA CRISIS TURÍSTICA EN CANARIAS

Canarias es el principal destino turístico entre las 272 regiones que conformaban la Unión Europea pre-Brexit si tomamos como referencia los principales indicadores de alojamiento y pernoctaciones en establecimientos turísticos. Este peso tiene algunos determinantes muy intensos, asociados a la bonanza climática y riqueza natural, pero también tiene implicaciones en términos

del gran tamaño del mercado y de su posible diversificación económica. En los próximos apartados se resumen algunos de los principales rasgos del modelo turístico de Canarias y sus implicaciones de cara a la salida de la crisis vinculada al COVID-19.

A. Dependencia del turismo

La recuperación turística de Canarias se tendrá que producir en un contexto en el que el turismo aportaba ya en 2018 un 35% del PIB, según el Gobierno de Canarias y Exceltur (2019), considerando tanto los efectos directos como los indirectos. Esta forma de medir la contribución económica del turismo en un contexto de evolución normal de la economía es adecuada y está avalada internacionalmente. Pero eso no evita que, en una situación de colapso económico, sin posibilidad de contrapesos en otros sectores, el potencial impacto negativo en su PIB pueda ser aún mayor, poniendo de relevancia también a los denominados efectos inducidos. Los efectos inducidos del turismo son aquellos que se producen como consecuencia del gasto de las rentas generadas directa e indirectamente por la demanda turística. El turismo en Canarias, tal y como estaba configurado antes de la crisis, requiere para funcionar de aproximadamente 15 millones de turistas y un gasto turístico agregado en torno a los 15.000 millones de Euros. Por tanto, la recuperación turística de Canarias se enfrenta a un desafío especial, puesto que el número de turistas y gasto a atraer es enorme, a la vez que el resto de sectores de la economía depende de forma muy intensa de la actividad turística.

En cualquier caso, el turismo en Canarias es dependiente de cuatro grandes mercados emisores: Islas Británicas, Alemania, Países Escandinavos y España. Se trata de mercados turísticos con un fuerte vínculo con Canarias, que podrían reactivarse con relativa rapidez cuando las circunstancias sean favorables. Sin embargo, a pesar de ser un destino de masas, no sería tan acertado hablar de un destino masificado. De hecho, los efectos negativos asociados al *overtourism*, que tanto han afectado a las grandes capitales, pequeñas ciudades culturales, destinos de naturaleza, atracciones culturales y destinos de sol y playa estacionales, no han sido tan relevantes en Canarias, lo cual no quita que exista una agenda pendiente para favorecer un turismo más sostenible en línea con los Objetivos del Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (UNWTO, 2017).

B. La insularidad como oportunidad

Si bien la insularidad ha constituido una debilidad para la reactivación del sector turístico, dada su dependencia de las conexiones aéreas programadas por empresas internacionales, la fragmentación territorial del espacio geográfico y el aislamiento — como los rasgos estructurales del denominado “hecho insular” — han desempeñado un papel fundamental para reducir la incidencia efectiva de los casos de personas afectadas por el COVID-19. La insularidad está llamada a jugar un papel facilitador en la recuperación del turismo, a través de los mencionados corredores seguros que conecten regiones de origen y destinos turísticos con situaciones epidemiológicas relativamente similares. El carácter archipelágico de Canarias dificulta la extensión del virus entre las islas, lo cual puede dar ventajas temporales a algunos territorios en un contexto dinámico en el que las tasas de prevalencia del virus van a ir cambiando de forma sistemática. Si bien desde el Gobierno de Canarias se ha trabajado durante décadas por una imagen coherente del conjunto del Archipiélago en los grandes mercados emisores, en estos momentos críticos la segmentación insular puede ayudar al conjunto del Archipiélago a través del establecimiento de corredores seguros con ciertas islas mientras que, de forma temporal, en otras islas pueda estar limitada la afluencia por causas epidemiológicas. Se trata de una oportunidad que el Archipiélago no puede permitirse desaprovechar en el contexto de la situación crítica en la que se encuentra.

C. Dependencia del transporte aéreo

La fuerte dependencia del transporte aéreo, que es utilizado por prácticamente el 100% de los turistas que visitan Canarias, es un hándicap muy importante, especialmente si tenemos en cuenta que esta modalidad de transporte es la que, de forma más intensa, y parece que más duradera, podría sufrir las restricciones a la movilidad, los cambios de comportamiento y la crisis financiera asociada a la pandemia derivada del COVID-19. Las llegadas de turistas por barco desde fuera del archipiélago pueden considerarse residuales mientras que las pernoctaciones en la propia isla de residencia representaron un 2,9% del total de pernoctaciones en hoteles y apartamentos en Canarias en 2019 y los viajes interinsulares generaron otro 2,6% de las pernoctaciones totales. De hecho, antes de la pandemia, el mercado de los residentes canarios contribuía con el 5,5% de las pernoctaciones en hoteles y apartamentos del archipiélago, cifras de ocupación que

pueden haber mejorado particularmente en los meses de verano, pero no lo suficiente para compensar la reducción en la ocupación de turistas no residentes.

D. Dependencia de la intermediación y, particularmente, de los turoperadores

El modelo turístico de Canarias ha estado tradicionalmente vinculado a la actividad de los turoperadores, y aún en la actualidad estos intermediarios turísticos tienen un peso muy elevado en la comercialización de los servicios en el destino, a pesar del desarrollo de los intermediarios online (OTAs). Esta gran dependencia respecto a empresas que movilizan anualmente a millones de turistas, y que cuentan en muchos casos con sus propias flotas de aviones, puede tener efectos ambivalentes en las actuales circunstancias. Por una parte, los intermediarios necesitan a corto plazo liquidez para sacar a sus compañías de las dificultades financieras y, por ello, tienden a generar una presión sobre las empresas en los destinos canarios, particularmente en el alojamiento, a las que aún adeudan importes correspondientes a viajes realizados antes del coronavirus. Pero al mismo tiempo, estos grandes intermediarios son empresas sólidas, innovadoras y capaces de coordinar a todos los elementos de la cadena de valor para poner a funcionar el sector turístico europeo y enviar turistas hacia el que ha sido uno de sus destinos predilectos durante décadas, como es el caso de Canarias.

E. Importancia relativa de los vehículos de alquiler y las experiencias descentralizadas

El mercado de vehículos de alquiler en Canarias tiene un desarrollo especialmente intenso. Seis millones de turistas declararon en 2019 que habían realizado la actividad de *recorrer la isla por su cuenta*, siendo los vehículos de alquiler una elección frecuente para este tipo de desplazamientos. El hecho de que el vehículo de alquiler no presente, como medio de transporte, tantos inconvenientes en cuanto a distancia social y uso por parte de personas convivientes, abre oportunidades en la recuperación turística. Además, así como el alojamiento es un elemento de concentración de turistas en el territorio, el vehículo de alquiler es un medio que en las islas tiende a distribuir los flujos a lo largo de la geografía, con las ventajas que ello conlleva para evitar masificaciones. Además, el número y las características de los recursos turísticos de las islas facilitan la distribución de los visitantes a través de este medio. Canarias es para un amplio

segmento de turistas un lugar para vivir y crear experiencias, mucho más que un lugar en el que las experiencias estén previamente diseñadas, ni un lugar en el que existan grandes iconos turísticos congestionados. Las posibilidades para las actividades no masivas en la naturaleza, eventos personalizados, el turismo rural, las prácticas deportivas, etc., abren un abanico de oportunidades que deben ser aprovechadas, puesto que se trata de un segmento del mercado relativamente poco desarrollado, pero que puede aprovechar la situación coyuntural para consolidarse.

F. La diversidad de opciones de alojamiento. Profesionalización hotelera, todo-incluido, buffet, apartamentos y alquiler vacacional

Un destino tan consolidado como Canarias cuenta con una gran diversidad de modalidades de alojamiento, cada una de las cuales puede jugar un papel importante en la recuperación turística. El alojamiento en régimen de todo-incluido es utilizado por un 31% de los turistas que visitan Canarias, alcanzando este indicador el 37% en el turismo receptor británico o alemán. Esta modalidad de régimen alimenticio tiene la desventaja de enfrentarse a serios desafíos por los nuevos protocolos de distanciamiento social. Sin embargo, se trata de una de las partes del sector turístico que se encuentra más “industrializada” y que puede ser fácilmente reconvertible hacia regímenes alimenticios que cumplan con los nuevos estándares. No olvidemos que el paso hacia el todo incluido estuvo marcado por exigencias desde la demanda y los intermediarios, así como por la estrategia de la oferta para capturar una mayor proporción del gasto de los turistas. En general la dinámica de la restauración en el alojamiento está llamada a transformarse, especialmente si tomamos en consideración que el 71% de las plazas hoteleras se localizaban en 2019 en establecimientos de 4 y 5 estrellas con un tamaño medio de 571 plazas (ISTAC, 2020c). Este segmento hotelero de gran tamaño y gestión profesionalizada está llamado a hacer un esfuerzo de adaptación para responder a los desafíos actuales aportando confianza, experiencia y seguridad a los clientes.

El peso de los apartamentos turísticos reglados constituye una singularidad histórica del turismo en Canarias y, dado que estos alojamientos se vinculan al concepto de *self-catering* y/o comidas en restaurantes pueden adaptarse bien a la nueva coyuntura. Esto sería también aplicable al alquiler vacacional. No obstante, estas dos últimas modalidades de alojamiento presentan históricamente ciertas debilidades en cuanto a variedad de situaciones de profesionalización, capacidad de negociación e imagen, que podrían suponer una debilidad en un momento en el que

la seguridad y la reputación son activos fundamentales. Un esfuerzo por ordenar estos segmentos con unos umbrales de calidad y seguridad que aporten confianza a los clientes.

G. La débil estacionalidad y la bondad del clima

Seguramente el principal atributo del sector turístico canario y el que tiene mayor valor en la coyuntura actual sea el escaso comportamiento estacional del archipiélago, es decir, la estabilidad de los flujos turísticos y también, aunque en menor medida, de los precios a lo largo de todo el año. Esta característica puede tener una importancia vital en el devenir de los próximos tiempos puesto que, así como los destinos del Mediterráneo necesitan la apertura turística para salvar el verano de 2020, los destinos turísticos de Canarias están preparados para abrir en cualquier momento del año y particularmente en la temporada de invierno 2020-2021 en la que la competencia internacional es mucho menor. Buena parte de esas experiencias turísticas en Canarias tienen lugar al aire libre a lo largo de todo el año. Algo para lo que Canarias tiene unas condiciones que podríamos calificar de únicas en el mundo.

H. La seguridad, la sanidad, cobertura UE, tasa repetición, el destino refugio y el turismo familiar

Otra de las grandes oportunidades para Canarias en este contexto de crisis es su potente imagen y reputación en el mercado en términos de seguridad, en un sentido amplio del término. Canarias ha sido históricamente un destino refugio en momentos de incertidumbre, siendo el ejemplo más reciente el de los conflictos asociados a la Primavera Árabe, en países competidores del norte de África. Además, la gestión sanitaria que se produjo en los primeros casos de coronavirus en las islas, tanto en La Gomera como con el primer caso de confinamiento de los turistas en un establecimiento en el mundo, en el hotel H10 Costa Adeje Palace, así como la baja incidencia relativa del COVID-19, ponen al archipiélago en una situación favorable para afrontar la fase de transición hasta que el virus deje de ser una amenaza. Este entorno seguro puede ser la base para el desarrollo de nuevas actividades, como el turismo vinculado al teletrabajo, en el que el turista pueda compaginar ocio y teletrabajo en el destino, o modalidades de turismo relacionadas con la salud, el bienestar o la atención a la tercera edad.

I. Importancia de segmentos muy sensibles al COVID-19, como cruceros, atracciones, excursiones organizadas o eventos

El segmento de cruceros ha sido uno de los que ha tenido un crecimiento más estable en las últimas dos décadas a escala mundial. Dicho crecimiento se ha extendido también a Canarias, debido a la estacionalidad existente en el Mediterráneo, el Báltico-Escandinavia o el Caribe. Así, durante los periodos invernales en el hemisferio norte, la oferta excedente de embarcaciones ha favorecido una expansión del mercado hacia el Atlántico Medio, donde Canarias ha ido adquiriendo un gran protagonismo. Fruto de esa expansión, las islas han pasado de recibir en torno a 300 mil cruceristas a principios del milenio hasta los más de dos millones y medio de cruceristas que llegaron a los puertos de Canarias, según las Autoridades Portuarias, en 2019. Sin embargo, el de los cruceros parece que puede ser uno de los segmentos turísticos que peor se adapta a las condiciones transitorias de higiene y distanciamiento que estarán vigentes por un tiempo aún indefinido, por lo que está sufriendo de forma aún más acusada los embates de la crisis. Se trata de un sector que tiene un peso relativamente destacado en algunas islas menores y en las ciudades capitalinas insulares y con fuertes implicaciones sobre el sector comercial, del transporte y las excursiones. En cualquier caso, al ser la temporada alta de cruceros en Canarias la invernal, aún se abre una ventana de oportunidad para poder desde Canarias aprovechar en parte la próxima temporada de otoño-invierno 2020-2021. Igualmente, las grandes atracciones de ocio, el segmento de excursiones organizadas en autocar o la organización de eventos son segmentos del mercado que tendrán que hacer un especial esfuerzo de adaptación. La recuperación de estas actividades y productos estará muy condicionada a la adaptación de la oferta y a la evolución de los protocolos de protección frente al coronavirus que sigan vigentes a lo largo de los próximos meses o, incluso, años.

J. Profesionalización, innovación y resiliencia

A pesar de que siempre es necesario ser exigente con la necesidad de mejorar la formación en el sector turístico del archipiélago y en el mercado de trabajo, en general, lo cierto es que el sector turístico canario ha demostrado una gran capacidad de adaptación a los cambios que se han ido produciendo en las últimas décadas. Si bien el desarrollo del transporte *low-cost*, el desarrollo de nuevos destinos, el auge del turismo urbano y cultural, el aumento de la sensibilidad medioambiental, etc., han supuesto grandes retos para el sector turístico, lo cierto

es que la experiencia de pasadas crisis permite darse cuenta de que el sector turístico tiene una gran capacidad de adaptación y de recuperación frente a la adversidad. Una muestra de dicha capacidad fue la adaptación rápida del mercado a la quiebra del turoperador Thomas Cook en septiembre de 2019 solo dos meses antes de que empezaran a llegar desde China noticias sobre un nuevo y misterioso virus. En general, las islas cuentan con numerosas empresas turísticas, algunas de gran tamaño y con una gran capacidad de gestión en situaciones de incertidumbre.

K. Insuficiente articulación del turismo con el resto de la economía y sociedad local

Seguramente, una de las grandes deficiencias del turismo y del conjunto de la estructura económica de Canarias sea la baja articulación intersectorial. El desarrollo del turismo no ha permitido en las pasadas décadas la creación de estructuras estables de empleo cualificado a lo largo de la cadena de valor turística. Es por ello que la expansión turística, por ejemplo, la experimentada a partir del estallido de la Primavera Árabe, no se trasladó con la intensidad deseada en un desarrollo de la actividad en sectores complementarios más allá del turístico. Como ha planteado Hernández Martín (2016), Canarias necesita un mayor aprovechamiento de la cadena de valor turística tradicional, que está hipertrofiada en torno al alojamiento frente a un débil sector de ocio y experiencias y una dependencia del transporte y la intermediación foráneas. También necesita que el turismo genere efectos dinamizadores sobre la cadena de valor ampliada, con los impactos indirectos sobre sectores a veces muy innovadores e intensivos en conocimiento como el de las tecnologías vinculadas a los destinos inteligentes, a la energía para hoteles, *marketing*, consultoría, formación, ingeniería y arquitectura turísticas, etc. Y, finalmente, el sector turístico de Canarias tiene que insertarse también de forma más intensa en las cadenas de valor turística global, a través de una mayor internacionalización de unas empresas que, en parte, sobreviven al amparo de la protección que les brinda las incomparables ventajas naturales del archipiélago para el desarrollo del turismo. Un modelo turístico que genere estímulos más potentes sobre la creación de empleo cualificado, el bienestar social y el medio ambiente será también un sector turístico más fuerte y con mayor consenso social. Esta crisis debe ser también una oportunidad para avanzar en esta línea.

IV. HACIA UNA DIVERSIFICACIÓN INTELIGENTE DE LA ECONOMÍA A PARTIR DEL TURISMO

La crisis social y económica asociada al COVID-19 ha generado una intensa reflexión sobre el futuro de la economía internacional, con elementos singulares para el caso de la economía canaria. En el caso del Archipiélago, como región alejada y con una intensa dependencia del mayor mercado turístico europeo, se ha planteado en el debate público la necesidad de una mayor autosuficiencia y diversificación para reducir la vulnerabilidad. Se trata de un argumento recurrente e interesante que se relaciona también con la excesiva dependencia de las importaciones, el papel menguante de las actividades económicas productoras de bienes (agrícolas e industriales), así como los efectos que generan las crisis que se producen en los países emisores. De este modo, la vulnerabilidad asociada al modelo de especialización turística vigente se plantea como un argumento a favor de una diversificación sectorial de la economía y en contra de una excesiva dependencia respecto al turismo.

Dicho enfoque diversificador ha sido planteado, por ejemplo, por Morera Martín (2020), en un artículo de prensa que ha tenido amplia difusión mediática y en el que se plantea una diversificación de la economía canaria hacia el turismo de lujo, las nuevas tecnologías, la economía verde o los servicios a la tercera edad. Por su parte, si bien el Gobierno de Canarias no ha parecido asumir directamente ese planteamiento en el recientemente firmado Pacto por la Reactivación Económica y Social de Canarias (Gobierno de Canarias, 2020), el debate sobre la especialización turística y la diversificación está siempre latente en los discursos sobre el modelo económico y la estrategia de desarrollo del archipiélago. Dicho debate ha estado también asociado a escala internacional con los efectos negativos y riesgos vinculados al proceso de globalización que ha experimentado la economía mundial a lo largo de las últimas décadas. Igualmente, el cuestionamiento de la especialización sectorial de Canarias y, especialmente, en España, se ha relacionado con el escaso valor añadido asociado a los subsectores turísticos y la precariedad laboral (Murray, 2015), lo que se relaciona con los bajos requerimientos de cualificación de la mano de obra y la supuesta escasa innovación tecnológica en el sector. No olvidemos que en Canarias se da la situación paradójica de que conviven los indicadores turísticos más elevados entre las 272 regiones de la Unión Europea con unas tasas de desempleo y pobreza que posicionan a las islas en el vagón de cola de Europa en materia social. Finalmente, el debate sobre la

diversificación se ha relacionado con alcanzar un mayor grado de autosuficiencia energética y alimentaria, aspectos que, planteados adecuadamente, podrían ayudar a aumentar la resiliencia de Canarias frente a futuras crisis de diversa naturaleza.

El debate acerca de la especialización y la diversificación económicas es complejo y tiene muchos matices, puesto que la especialización, y este será un argumento central en este trabajo, no debe entenderse como contraria a la diversificación. La especialización económica es un proceso bastante natural, particularmente en economías pequeñas en las que es más difícil alcanzar economías de escala y en las que los recursos existentes favorecen ciertos procesos de concentración de la actividad productiva en ciertas actividades. En el caso de las economías insulares del mundo el proceso de especialización ha estado muy frecuentemente vinculado a la especialización turística (Hernández Martín, 2005). Esta especialización turística de las islas y pequeños territorios del mundo ha estado acompañada en las últimas décadas por unas tasas de crecimiento mayores que el resto de economías (Brau, Lanza y Pigliaru, 2016), aunque también se han planteado dudas acerca de si dicho crecimiento se debe a la transición marcada por el cambio estructural (Hernández Martín, 2008) o a factores dinámicos como la innovación que promueven un incremento permanente en la tasa de crecimiento (Hjalager, 2010).

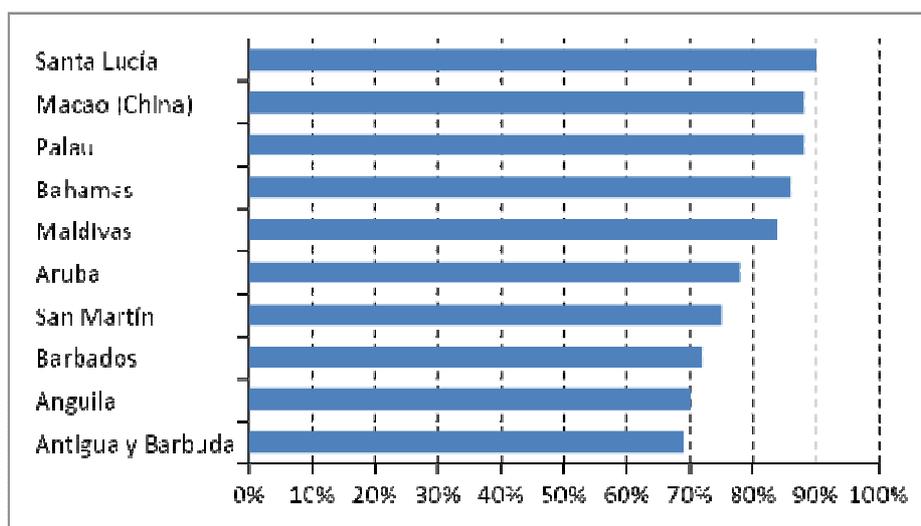


Gráfico 1.- *Ranking* mundial de peso de turismo en las exportaciones de mercancías.

Fuente: Organización Mundial del Turismo

El turismo, entendido como las actividades de las personas fuera de su entorno habitual y la consiguiente actividad económica que se genera, es un sector propenso a la innovación y con fuertes efectos dinamizadores sobre otras actividades. En general, se trata de un sector en el que la innovación es muy necesaria para adaptarse a las necesidades de los consumidores en un entorno muy competitivo internacionalmente. Igualmente, se trata de un sector con muy intensas relaciones con la mayor parte de las actividades económicas. Una cosa bien distinta es el modo en que el desarrollo turístico se concreta en determinados destinos turísticos, que pueden especializarse en eslabones de la cadena de valor que requieren de baja cualificación del trabajo y de escasas habilidades de emprendimiento. Es por ello que las razones de la insuficiente contribución del sector a la mejora de las condiciones económicas y sociales no se encuentran, a veces, en el turismo como actividad en sí misma, sino en el modelo de crecimiento que se ha seguido, el cual está, a su vez, condicionado por las características socioeconómicas del entorno. En el caso de Canarias, las debilidades del turismo, como las de la industria, la agricultura u otros sectores, están relacionadas con las debilidades del archipiélago en el tejido emprendedor, de innovación o las deficiencias en la cualificación, con fuertes raíces históricas, factores que se han acentuado por los condicionantes de reducido tamaño relativo del mercado y, consiguientemente de las empresas, junto a los costes elevados del transporte que limitan la accesibilidad.

Por otro lado, los cambios estructurales en la actividad turística son difícilmente captados en las estadísticas de actividad económica y empleo turístico, que se centran frecuentemente en el alojamiento y la restauración, sin tener en cuenta muchos empleos derivados de la digitalización y de la propia diversificación de actividades del sector. El 46,5% del empleo que genera el sector turístico en Canarias, siguiendo a Exceltur (2019), está fuera de la industria estrictamente turística. Este empleo se genera fundamentalmente a través del 28% del impacto indirecto que generan las empresas que atienden directamente a los turistas. Estos consumos intermedios de servicios se asocian frecuentemente a empleos especializados que requieren de altos niveles de cualificación (*software*, consultoría, servicios financieros, marketing, etc.) y que están relacionados con los servicios externos contratados por las empresas turísticas o con la actividad de gestión de los destinos, propiciando el desarrollo de *startups* como analistas de datos, gestores de redes sociales, aplicaciones para móviles, *revenue management*, etc. (Exceltur, 2018). Sin embargo, no existe información estadística fiable sobre la magnitud de

este subsector especializado, ni sobre las ocupaciones turísticas de alta cualificación que existen en los departamentos especializados de los grandes grupos empresariales en Canarias.

La crisis económica y turística propiciada por el COVID-19 puede y debe ser un motivo para la reflexión sobre el modelo turístico y su inserción en el modelo económico, social y medioambiental de Canarias. El desarrollo turístico de Canarias durante los últimas seis décadas se ha apoyado en gran medida en unas condiciones naturales extraordinarias, destacando el papel del clima y la riqueza paisajística. Tal y como se ha señalado en otros trabajos (Hernández Martín, 2015), estas ventajas naturales han favorecido una especialización muy intensa en el sector turístico, lo cual ha sido, por otro lado, una constante en la mayor parte de economías insulares del mundo dadas las dificultades para el desarrollo industrial o agrario. La vulnerabilidad no se deriva de estar especializado, ni del turismo en sí mismo. La vulnerabilidad se asocia a la forma que toma el desarrollo turístico de Canarias. De este modo, diversos autores se han planteado a escala internacional si el fenómeno conocido como "enfermedad holandesa" (*dutch-disease*), pensado inicialmente para la exportación de recursos naturales exportables, podía ser aplicado al caso del turismo. En este modelo, el crecimiento explosivo de un sector en un país termina dificultando el desarrollo de otras actividades económicas. No obstante, el debate sobre si existe una enfermedad holandesa en el turismo, particularmente en islas, ha dejado resultados indefinidos. Si bien Holzner (2011) no observa un riesgo generalizado de *dutch disease* en una muestra de 134 países del mundo, Capó, Riera y Roselló (2007) sí encontraron al menos ciertos síntomas de enfermedad holandesa en las economías de Baleares y Canarias.

A pesar de que el desarrollo del turismo no sea siempre una solución para todas las dificultades económicas y sociales de un país, sí es cierto que existen ciertas orientaciones en la investigación académica para conseguir un crecimiento regional sostenido a partir del turismo. Desde las teorías del desarrollo económico regional se ha planteado desde hace bastante tiempo la importancia de la especialización o, como señalan Asheim et al. (2017), en el contexto de la especialización inteligente, los países y regiones deberían diversificarse a partir de sus fortalezas, moviéndose hacia sectores relacionados o, incluso, no relacionados. Esta idea de basarse en las fortalezas para favorecer una diversificación dentro y fuera del turismo ha sido una debilidad de Canarias, donde la inversión privada turística se ha concentrado en el alojamiento, mientras que los recursos públicos

para fomentar un sector de innovación, formación y conocimiento se han desarrollado, frecuentemente, de espaldas y al margen del desarrollo turístico. Continuando con Asheim et al. (2017), la estrategia de especialización inteligente debería llevar a una especialización diversificada (*diversified specialization*) en la que las fortalezas asociadas a la especialización se aprovechen para favorecer una mayor especialización en nuevas actividades relacionadas.

Las cadenas de valor turístico, como sucede en la industria y en la agricultura, se encuentran ampliamente internacionalizadas (Clancy, 1998). Por ello, lo relevante no es solo la actividad en la que Canarias está especializada, sino su posición en la cadena de valor global. En este marco ampliado en el que debemos posicionar el debate sobre el sector turístico en Canarias, que debe ser el punto de partida para una estrategia de diversificación dentro y fuera del propio sector. La economía verde, la tecnología, la atención a la tercera edad o el turismo de mayor calidad, planteados como alternativa por Morera Martín (2020), así como otras alternativas de diversificación vinculadas a una mayor formación y capacidad de innovación, no pueden desarrollarse de forma aislada y sin unas condiciones mínimas de demanda, de cultura emprendedora, y de los factores y los sectores conexos (Porter, 1990). De esta manera, compartiendo la idea de la diversificación, el turismo puede jugar un papel importante en dicho impulso, es decir, una mayor diversificación de la economía de Canarias puede alcanzarse, dentro y fuera del turismo, pero a partir del turismo y no frente al turismo.

Estas ideas están enraizadas en una amplia literatura académica, como las teorías de Porter (1990), que planteaba que el desarrollo de nuevas actividades tenía que tomar en consideración las condiciones de demanda (que en Canarias tiene un fuerte componente turístico), de oferta, de sectores conexos y de estrategia y rivalidad empresarial, dentro de un marco institucional que favorezca los incentivos adecuados. También estos planteamientos se apoyan en la literatura sobre los distritos industriales (Krugman, 1991) con sus *spillovers* de innovación o las estrategias de especialización inteligente (Foray, 2017; Benner, 2017).

A pesar de que el turismo es la actividad que más ha sufrido durante la crisis actual del COVID-19 y a pesar de que es posible que los impactos de la pandemia sobre el sector a escala internacional tengan efectos duraderos, en el caso de Canarias existen tres grandes áreas de trabajo para promover una diversificación económica a partir del turismo. Estas oportunidades de expansión aparecen a)

dentro de la propia cadena de valor turística tradicional; b) en la cadena de valor turística ampliada, que considera los impactos indirectos e inducidos en actividades especializadas; y c) en la cadena de valor global como ya se ha apuntado en otros trabajos (Hernández Martín, 2016).

A. Oportunidades de la cadena de valor tradicional

La cadena de valor en el turismo está formada por el conjunto de actores y sus relaciones, que permiten que un turista, que vive en un lugar de origen, pueda realizar un viaje y disfrutar de un conjunto de servicios tanto antes del viaje, durante el trayecto, una vez establecido en el destino e, incluso, una vez realizado el viaje. El enfoque de cadena de valor en el turismo (Song, Liu y Chen, 2012) tiene la virtud de poner de manifiesto el conjunto de relaciones que se establecen entre las distintas actividades, así como la importancia de los distintos agentes y su poder de mercado.

La cadena de valor tradicional en el turismo incluye a las agencias de viaje minoristas que venden en origen y los intermediarios, tanto tradicionales como *online*, igualmente están incluidas las empresas de transporte entre el origen y el destino, el alojamiento en destino y, por supuesto, el conjunto de empresas de restauración, de actividades recreativas, culturales y deportivas que prestan sus servicios a los turistas en el destino.

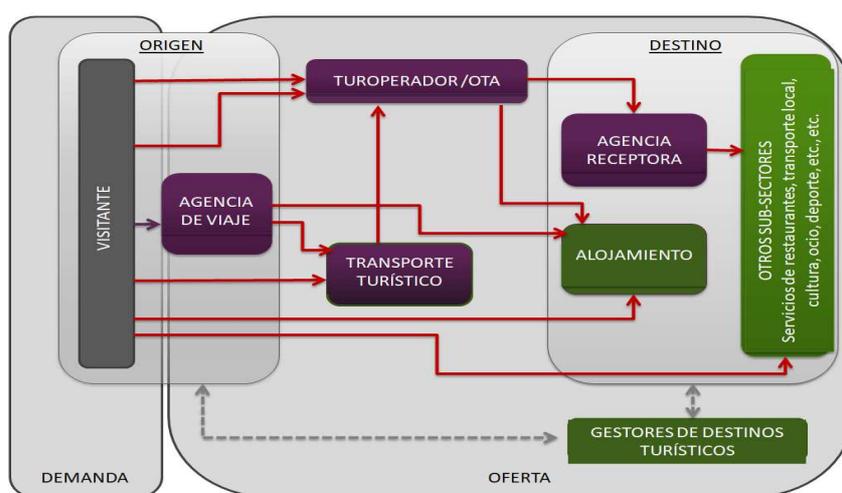


Figura 3.- La cadena de valor turística tradicional. Elaboración propia.

El enfoque tradicional en el turismo en Canarias se ha centrado en una mirada a esta cadena a la búsqueda de debilidades y oportunidades. De hecho, la cadena de valor turística tradicional en Canarias está dominada por el alojamiento, que absorbió en 2019 según el ISTAC el 42% de todo el gasto realizado por el turista, frente a un 29% del transporte aéreo y otro 29% para todo el resto de actividades. Este peso relativo del sector de alojamiento permite hablar de una cierta hipertrofia del sector de alojamiento o, si se quiere, de un escaso desarrollo relativo de otros servicios en el destino. La distribución turística está controlada por grandes intermediarios frente a los cuales el alojamiento es el único sector que cuenta con cierto poder de negociación. La posición de la restauración o los servicios relacionados con el ocio y las experiencias en el destino puede calificarse de debilidad, siendo sectores con un amplio margen de mejora en cuanto a la oferta de servicios y su calidad. De este modo, el alojamiento se ha convertido, salvo excepciones, en el centro de las grandes inversiones en el turismo y, en muchas ocasiones, en una fuente de rentas de la propiedad, en cuanto la gestión de las mismas se otorga a grandes cadenas de fuera del archipiélago.

Pero la cualificación de la oferta turística de Canarias a lo largo de la cadena de valor tradicional no se resuelve solamente con una mera restricción de la expansión de actividades de alojamiento para favorecer la inversión en otras actividades. La experiencia de la moratoria turística en Canarias (Simancas, 2015) y el análisis de las fuerzas que se desatan tras el establecimiento de dicha medida (Hernández Martín et al., 2015) permiten comprender que el establecimiento aislado de una medida de este tipo puede no resolver adecuadamente los problemas sobre los que quería actuar directamente (la contención del crecimiento del alojamiento) y, sobre todo, y por lo que aquí nos afecta, no promovió un desarrollo relevante de otras actividades económicas vinculadas al turismo.

En cualquier caso, más allá de la modernización de la planta de alojamiento, cuya expansión genera problemas de congestión, existen grandes oportunidades de crecimiento turístico dentro de la cadena de valor tradicional, tanto en los servicios de ocio y restauración en destino como en el transporte aéreo y la intermediación, especialmente si dicho crecimiento se asocia a la sostenibilidad, la calidad y las experiencias personalizadas a los clientes.

La distribución turística se encuentra muy intermediada, como lo refleja el hecho de que la dependencia de los turoperadores y OTAs por parte de los

establecimientos de alojamiento supere frecuentemente el 80%. Esto ha dado lugar a que Canarias ocupe una posición subordinada en esta cadena de valor tradicional al no controlar los eslabones de la cadena con mayor valor añadido, vinculados con la turoperación, las agencias emisoras, las compañías de transporte y, en definitiva, las empresas que tienen un contacto más estrecho con los clientes en origen.

Centrándonos en el destino, si Canarias quiere mantener su posición de liderazgo en el mercado turístico deberá mejorar particularmente los servicios ofrecidos, especialmente los relacionados con el ocio y la generación de experiencias más individualizadas a los clientes. En el ámbito del alojamiento y el espacio público turístico habrá que hacer un esfuerzo más decidido de renovación. Y, finalmente, en el ámbito de los gestores públicos habrá que hacer una apuesta decidida por los destinos inteligentes y el uso más eficiente de la información y el conocimiento para la toma de decisiones, así como la digitalización. Es necesaria una mayor coordinación entre las iniciativas de las distintas administraciones públicas involucradas, de los diferentes departamentos de cada administración y de las estrategias públicas y privadas.

En definitiva, un mayor aprovechamiento de la cadena de valor tradicional es importante, aunque el margen de crecimiento es relativamente estrecho, por los costes crecientes de un crecimiento cuantitativo apoyado en la construcción de nuevas infraestructuras de alojamiento. Es por ello que hay que ampliar la perspectiva, como se mostrará en los apartados siguientes.

B. Oportunidades de la cadena de valor ampliada

La cadena de valor turística no se agota en el enfoque anterior. Como es conocido, la cadena de suministradores turísticos incluye en un segundo nivel a un conjunto de empresas de actividades agrícolas, de la artesanía, el reciclaje, mobiliario, energía, agua, marketing, asesoramiento, sector audiovisual, servicios profesionales, etc., que ofrecen servicios a las empresas turísticas y que constituyen un nuevo marco de oportunidades económicas. Mención especial requiere el vínculo de la agricultura con el turismo y la gastronomía, campo en el que se han puesto en marcha diversas iniciativas, pero que tiene aún un amplio margen de expansión.

A diferencia de lo que sucede con las empresas que prestan servicios de proximidad en el destino, alojamiento, restauración y actividades recreativas y de ocio, las empresas de este segundo nivel se mueven en un entorno de mayor competencia, puesto que ya no se benefician de la ventaja absoluta del clima y la insularidad, sino que compiten en un mercado más amplio y necesitan, para su supervivencia, de una elevada capacidad de innovación. En general, a estas actividades se les ha prestado escasa atención como complementarias al turismo, estando encuadradas en lo que se denominan impactos indirectos del turismo. Según las estimaciones más recientes los impactos indirectos del turismo suponían en 2018 el 11,8% del PIB y un 11,3% del empleo de Canarias (Gobierno de Canarias y Exceltur, 2019).

Para ser más concreto y a modo de ejemplo, Canarias tiene que mejorar en la articulación del turismo con su sector agrícola y de la viticultura; en la producción de tecnología y servicios vinculados a las tecnologías de la información y las comunicaciones; en el sector cultural; el deporte; la eficiencia y las energías renovables; la salud, la belleza y el bienestar; la tecnología hotelera; el diseño; el marketing, etc. Se trata de ámbitos en los que ya se realizan algunas iniciativas relevantes, pero en los cuales existen oportunidades para generar nuevas actividades con alto valor añadido.

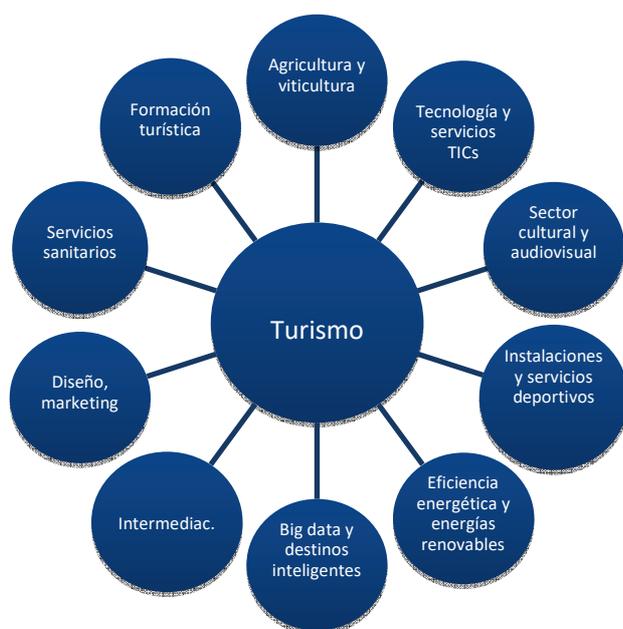


Figura 4.- Oportunidades de la cadena de valor ampliada. Elaboración propia

C. Oportunidades de la cadena de valor global

En cualquier caso, el desarrollo turístico de Canarias para los próximos años no solamente tiene que ampliar la perspectiva de la cadena de valor turística, sino también cambiar el punto de vista, a fin de aprovechar mejor las oportunidades que brinda la cadena de valor global. A diferencia de lo que ha sucedido en otras áreas, el desarrollo turístico de Canarias no ha dado lugar a estrategias relevantes de internacionalización. En el caso de Baleares, por ejemplo, el desarrollo turístico ha permitido el nacimiento de grandes grupos empresariales internacionales, como Meliá, Riu, Iberostar, Barceló, Palladium, etc., que permiten que una parte del valor añadido que se genera se relacione con el empleo cualificado en tareas de control, estrategia y coordinación que se genera en la empresa matriz.

La economía canaria tiene que ir paulatinamente obteniendo más valor añadido del sector turístico global y no solamente de atender a los visitantes que nos eligen como destino. La internacionalización empresarial está vinculada a la generación de empleo cualificado y a capacidades competitivas que no se alcanzan fácilmente en la competencia doméstica. Si las empresas turísticas canarias quieren seguir compitiendo a medio plazo y generando empleos de alta cualificación y valor añadido, la perspectiva de la internacionalización turística es inevitable.

Aprovechar la cadena de valor turística global significa ser capaces de exportar conocimiento al resto del mundo. Canarias ocupa una posición central como zona receptora de turistas, pero habría que cambiar la perspectiva y convertir a Canarias en una zona exportadora de servicios y conocimiento vinculados al turismo a nivel global.

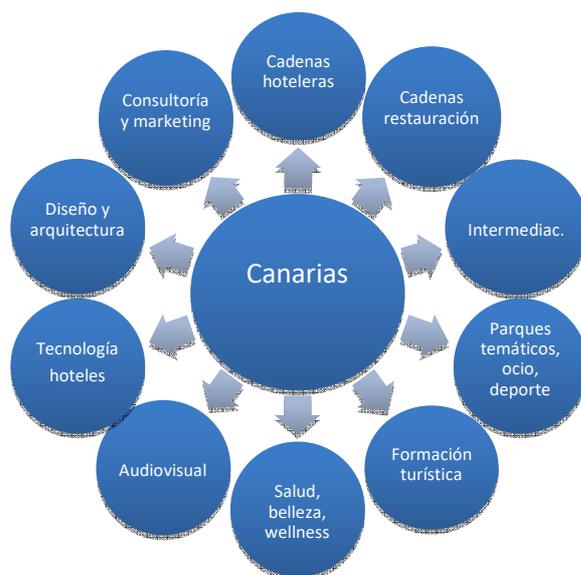


Figura 5.- Oportunidades de la cadena de valor global. Elaboración propia

La reflexión acerca de la situación creada en Canarias por el COVID-19 reaviva el debate sobre los riesgos y costes de la especialización turística. Es en este contexto en el que surgen voces favorables a una mayor diversificación que pueda aumentar la resiliencia de Canarias ante futuras situaciones de dificultad. Partiendo del interés de este argumento, dicho proceso de diversificación no puede ni debe hacerse a costa del turismo. Al revés, el turismo puede y debe ser un punto de partida para favorecer un proceso de diversificación de la economía canaria hacia una especialización más basada en el conocimiento y la tecnología, dado que las condiciones de demanda existentes (el mercado turístico) permiten disponer de un laboratorio vivo para testar nuevos productos y procesos productivos. Dicha diversificación a partir del turismo puede apoyarse, a su vez, en las posibilidades que ofrecen los destinos inteligentes (Mehraliyev et al., 2020) para estimular el desarrollo tecnológico y la innovación.

V. EL TURISMO SOSTENIBLE COMO PARTE DE LA REORIENTACIÓN DEL MODELO

A pesar de la dimensión global y profunda del impacto de la pandemia, el COVID-19 no es lo que podríamos denominar un cisne negro en palabras de Taleb (2012). De hecho, esta pandemia global era un evento totalmente previsible y considerablemente evitable. Lo mismo ocurre con los impactos previsible del cambio climático. Así, los últimos informes disponibles sobre el impacto de

escenarios tan discretos como el aumento de la temperatura media de la superficie de la Tierra a 2°C (Feyen et al., 2020 y Hoegh-Guldberg et al., 2018), arrojan una factura brutal para el sector turístico en el Mediterráneo, Sudeste Asiático y costas del Pacífico. Por ejemplo, la desertización en zonas que ya se encuentran en contextos de reducción de las precipitaciones y disponibilidad de agua puede llevar a una disminución sustancial de la productividad agraria (de hasta un 80% en algunas regiones en España y Grecia) y de la disponibilidad de agua para usos residenciales y turísticos (hasta un 40% menos en España), así como a la pérdida de ecosistemas ecológicamente más vulnerables a los incendios sistemáticos. Las pérdidas y la mortalidad por olas de calor e inundaciones se multiplicarían hasta cifras insospechadas. Finalmente, la tropicalización del continente europeo en los peores escenarios de impacto, por ejemplo, podría significar que, en unas pocas décadas, los destinos turísticos del mediterráneo acaben trasladándose a los países nórdicos (Mc Kinsey, 2020).

Quizás sea hora de que el sector turístico, cuya magnitud equivaldría a la de un hipotético noveno país del mundo en términos de las emisiones de gases invernadero globales que genera globalmente, y el de mayor crecimiento, participe directamente en las mesas de negociación para abordar las políticas de mitigación del cambio climático. De hecho, la vulnerabilidad de las infraestructuras de la costa, por la pérdida de ecosistemas de litoral y marinos, están acelerando inversiones en proyectos de adaptación a los impactos del cambio climático en muchas regiones del planeta. Así, se prevé que un 25% de la línea de costa europea podría quedar aislada del continente por el aumento del nivel del mar. Dado que las infraestructuras y los ecosistemas marinos y terrestres forman parte de la cadena de valor del sector turístico, resulta urgente que los agentes del sector participen en el diseño de las políticas de adaptación, no sólo para proteger sus inversiones identificando su propia vulnerabilidad ante el calentamiento global, sino para priorizar aquellos proyectos que garantizan el bienestar y la salud de sus clientes ante los riesgos naturales que se avecinan.

Observando en tiempo real los impactos de la pandemia en el sector turístico, resulta pertinente cuestionarnos en qué medida los problemas globales como el cambio climático pueden afectar de forma severa al sector en un futuro próximo. De hecho, la globalización y la movilidad de las personas les benefician tanto como les pone en primera línea de numerosos riesgos, tanto en las regiones de origen como en los destinos. Podría afirmarse que, para algunos países y regiones, la

escala de la industria turística y su cadena de valor, se ha vuelto tan sistémica, y socialmente relevante, como la de los propios mercados financieros. Ante estas circunstancias, tanto organizaciones turísticas internacionales como la OMT, como lobbies y asociaciones empresariales en los destinos, no pueden seguir abstrayéndose de los riesgos naturales, políticos y económicos a los que se enfrenta el sector.

Es probable que la pandemia haya modificado nuestra escala de valores, colocando a la anticipación y la prevención como criterios prioritarios. Lo mismo ocurre con el valor protector de la naturaleza que, más que la lanza enarbolada por los ecologistas en contra del desarrollo turístico, se nos muestra definitivamente como el más vital de los recursos en nuestro bienestar y sistemas productivos. La conservación de la biodiversidad terrestre y marina no sólo contribuiría a evitar futuras pandemias, tal y como llevan años alertando los científicos en relación a los eventos sistemáticos de zoonosis en las últimas décadas, sino a protegernos de sucesos tan impredecibles y devastadores como los tsunamis. Por poner sólo un ejemplo en este sentido, la recuperación de manglares, dunas y arrecifes en los litorales insulares, tras haberse demostrado como elementos protectores frente al terremoto y tsunami del Océano Índico en 2004, que acabó cerca de 230.000 vidas en unas pocas horas, puede servir de ilustración de hasta qué punto la naturaleza tiene muchas de las claves que nos han hecho sobrevivir hasta hoy.

En este mismo contexto, la paralización de las actividades económicas, especialmente en los entornos urbanos y núcleos industriales, ha permitido que la naturaleza y muchos seres vivos reconquistaran sus espacios. Esta nueva mirada a nuestro entorno, junto a los efectos psicológicos del confinamiento en las viviendas, están contribuyendo a que ciudadanos y gobiernos prioricen la salud y el bienestar en sus funciones objetivo. En clave turística, la salud podría llegar a convertirse en el producto estrella de las próximas décadas, tal y como advierten numerosos líderes en materia de marketing turístico. Por tanto, el papel que pueden jugar los activos naturales en el desarrollo de experiencias turísticas puede ser fundamental. A ello habría que añadir el hecho de que las actividades culturales y de ocio más tradicional, tales como museos, conciertos, o incluso fiestas populares que atraen a millones de turistas, se verán afectadas durante mucho tiempo debido a las normas de distanciamiento social.

Otra de las lecciones importantes de la pandemia puede ser el papel de la gobernanza para hacer frente a los riesgos de carácter global. Así, tan importante ha sido el papel de la Organización Mundial de la Salud en la coordinación de las acciones de los gobiernos ante la pandemia, como lo ha sido la reorganización de actividades en tiempo real por parte de los propios trabajadores de la gestión de centros hospitalarios, o incluso de cadenas globales de suministro alimentario. Otro ejemplo puede ser como miles de profesionales en el sistema educativo han transformado en cuestión de horas la docencia presencial en docencia telemática o digital, en muchos casos personalizada e incorporando la tecnología y herramientas de innovación educativa, para hacer frente a las necesidades de los alumnos en el periodo de confinamiento y de distanciamiento social futuro. Así, uno de los valores al alza será la reorganización del trabajo en las empresas y los modelos de toma de decisiones institucionales, con el objetivo de empoderar a los agentes y organizaciones que tienen la capacidad efectiva de hacer frente a los riesgos y las necesidades sociales.

Finalmente, por las propias consecuencias de la pandemia y las pérdidas económicas que están generando, las prioridades sociales centrarán la agenda de los gobiernos y organismos internacionales en los próximos años. También será necesario modificar los sistemas sanitarios y, en general, los sectores relacionados con el cuidado de las personas y la salud pública, para atender una mayor demanda y presión social. No sería un error adelantar, en este contexto, un fortalecimiento de las organizaciones gestoras de los destinos turísticos con el objetivo de reforzar la imagen de sus productos, su seguridad sanitaria y coordinar los procesos de alerta temprana que les permitan sobrevivir en el actual ciclo de recuperación y posibles recaídas.

A. La agenda ambiental internacional del sector turístico

La pandemia del coronavirus ha generado una recesión global y sincronizada, de una profundidad difícilmente comparable a eventos recientes. A la caída de la actividad económica en general, el colapso del comercio internacional, y la destrucción generalizada de empresas y empleos, hay que añadir particularmente la paralización total de la movilidad de las personas que ha supuesto el hundimiento global del sector turístico. Dado que, para un buen número de países y regiones del planeta, el turismo es hoy en día la principal fuente de rentas, empleo y divisas, un shock de esta magnitud y probable duración podría llegar a generar un impacto

estructural duradero en sus economías, con elevados niveles de déficit y deuda pública, así como un deterioro de las condiciones sociales. De hecho, con la crisis se han intensificado en estas regiones los mensajes que alertan de la alta dependencia de sus economías en el sector turístico, así como de la insostenibilidad de los flujos masivos de turistas en numerosos destinos. Así, en ámbitos académicos, políticos y técnicos, abundan las recomendaciones para sostenibilizar social y ambientalmente el modelo turístico, al tiempo que se exigen esfuerzos para diversificar las economías locales aprovechando la oportunidad para impulsar sectores verdes, en referencia a la inversión en sectores ambientales, o azules, en referencia a los sectores relacionados con las actividades de conservación de los océanos, para salir de la crisis.

Estos mensajes, en todo caso, no se limitan al sector y regiones turísticas. La emergencia climática y otros desequilibrios sociales y ambientales a los que nos enfrentamos, junto con la amenaza sobre futuras pandemias asociadas a la pérdida de biodiversidad y la globalización, están condicionando las agendas para la salida de la crisis de un buen número de gobiernos. Por poner un ejemplo cercano, la UE acaba de aprobar el *European Green Deal*, una estrategia de crecimiento económico dirigida a impulsar la inversión en tecnologías e industrias verdes que contribuyan a alcanzar el objetivo del Acuerdo de París (2015) de neutralidad neta de carbono a escala global en el año 2050. Se trata de un plan de 50 medidas para invertir más de un billón de euros en el periodo 2021-27, en 9 ejes que vertebran el desarrollo de los estados miembros. Es importante recordar que el objetivo de neutralidad neta de carbono para el año 2050 que acordaron en París 195 países (y que entró en vigor en 2016, después de que lo ratificaran 188 estados que representan cerca del 90% de las emisiones globales, incluyendo grandes emisores como EEUU, China, la UE e India) pretende limitar el aumento de la temperatura media de la superficie de la Tierra por debajo de los 2°C a finales de este siglo, añadiendo la intención de realizar esfuerzos adicionales para alcanzar un máximo de 1,5°C, con respecto a la era preindustrial. Para la UE, estos esfuerzos implicarían reducir hasta en un 90% sus emisiones de gases de efecto invernadero en 2050, con respecto al año 2010 y, concretamente, cerca de un 40% en los próximos 10 años.

Sin embargo, el Acuerdo de París sobre cambio climático es uno más de los objetivos de la Agenda 2030 de Naciones Unidas. De hecho, los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), junto con la Agenda para la Financiación del Desarrollo de Adis Abeba y la Agenda Urbana, son una herramienta integradora de

la lucha contra el cambio climático en todos y cada uno de los ejes que posibilitan la lucha contra la pobreza, el despilfarro de recursos naturales y la conservación. Si bien algunos de los ODS, en la práctica, entran en conflicto directo con la reducción de emisiones, la mayoría de ellos integran la neutralidad climática y la adaptación a los devastadores impactos del calentamiento global como elemento vertebrador. De hecho, el establecimiento de objetivos de adaptación al cambio climático y la creación de un mecanismo global de compensación de daños y pérdidas e identificación de responsabilidades, como consecuencia de la inercia del calentamiento global, fueron elementos facilitadores clave del Acuerdo de París. Por último, la Agenda 2030 de Naciones Unidas incluye el Acuerdo Marco Sendai para la reducción de los riesgos de desastres naturales. Este acuerdo determina un conjunto de acciones dirigidas a proteger los beneficios del crecimiento económico ante los riesgos naturales y de otra índole a los que nos enfrentamos. En todas y cada una de estas acciones, el turismo y sus principales actividades aparecen por primera vez, y visiblemente, como un foco de vulnerabilidad a los impactos y riesgos naturales. Pero también como una ventana de oportunidades.

B. Los ejes de la insostenibilidad del turismo

Las principales fuentes de insostenibilidad turística están relacionadas con las fuerzas económicas que dominan las dinámicas del sector, así como por las dificultades que, de forma muy singular, se presentan a la hora de regular e internalizar sus costes sociales y ambientales. El turismo se ha convertido en las últimas décadas en una industria global especializada en el ensamblaje, distribución y consumo de productos empaquetados, fácilmente sustituibles entre sí. A esta comodificación del turismo, hay que añadir la aplicación de estrategias de homogeneización, estandarización y automatización que reducen no sólo el valor singular de las experiencias, sino el valor añadido en algunas de sus fases de su producción. Este proceso contribuye especialmente a la precarización del empleo y de otros activos naturales y sociales más débiles y sustituibles, principalmente en los servicios proporcionados en los destinos. De hecho, a pesar de los esfuerzos por recuperar la distinción y la experiencia, muchos destinos compiten puramente en precios para tratar de ocupar todas las plazas disponibles.

Llenar los destinos, por otro lado, dado el carácter perecedero (no almacenable) del producto turístico y la volatilidad de su demanda, puede desencadenar en el sector escaladas de precios que alimentan procesos de

especulación inusitados en los destinos. De hecho, los procesos de crecimiento rápido, por la inexistencia de barreras de entrada o de regulación, alimentan dinámicas especulativas que pueden beneficiar a unos pocos agentes, precisamente aquellos que no tienen que lidiar posteriormente con la sobrecapacidad, la volatilidad de la demanda o el *overtourism*.

Sin embargo, tal y como hemos observado en los últimos años con las crisis turísticas derivadas de riesgos naturales o de la inestabilidad política, o incluso actualmente con el COVID-19, las caídas en la demanda turística pueden desencadenar también descuentos feroces en los precios, pudiendo llegar a desestabilizar todo el mercado turístico global y los índices de rentabilidad del sector. A estos riesgos hay que añadir el hecho de que los activos turísticos de los destinos sufren procesos de obsolescencia cada vez con mayor rapidez, lo que requiere importantes inversiones privadas y públicas en políticas de renovación e innovación, de forma coordinada. Y justamente, la falta de coordinación en el complejo entramado de actividades y servicios turísticos es una de las mayores debilidades del sector.

Por el lado de la demanda, las tecnologías y la inteligencia artificial están potenciando el poder de compra de los consumidores, que pueden comparar fácilmente precios de vuelos y servicios en destino. Convencidos de que el turismo a bajo precio es un derecho, la presión a la baja de precios y de la rentabilidad de los activos turísticos es constante. Esta dinámica contribuye a que aquellas actividades más especializadas, que sufren además una mayor concentración del mercado, como es el caso de la comercialización o de la distribución por parte de las OTAs y otros servicios tecnológicos, absorban en mayor proporción el valor añadido del sector en perjuicio de otros segmentos sometidos a mayor competencia en la cadena de valor del turismo.

Finalmente, a la hora de regular el sector turístico, nos encontramos con su mayor debilidad: una compleja red de sectores y actividades, en una combinación de grandes empresas, tan sistémicas y globales como la aviación o turoperadores, pero también de micro empresas, como puede ser el sector de la restauración, de turismo activo y ocio en los destinos. De hecho, resulta extremadamente complejo coordinar políticas públicas tan básicas como internalizar el coste privado y social de la gestión de los residuos que producen las empresas de alojamiento en los destinos o, como ocurre desde principios de siglo, que las líneas aéreas propongan

un esquema voluntario de cumplimiento con los acuerdos internacionales para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.

En este contexto, el de la regulación, el sector turístico supone una amenaza para sí mismo, por la incapacidad de las dinámicas de sus mercados, así como de las políticas públicas, de internalizar no solo los costes privados de la actividad, sino también los costes externos sociales y ambientales. Posiblemente más que en otros sectores económicos, las externalidades sociales y ambientales del turismo se producen en contextos de explotación de bienes públicos y comunales, es decir, bajo la explotación activos de carácter compartido y escasos (Briassoulis, 2002 y Jafari, 1982). En algunos casos se trata de infraestructuras y servicios pagados con impuestos de los residentes e incluso de inversiones dirigidas a otros sectores económicos; en otros se refiere a activos sociales y naturales cuya conservación, congestión y coste de oportunidad social recae en agentes que no se benefician del turismo o de sus rentas. En definitiva, el carácter transversal del turismo y su explotación sistemática de recursos públicos y compartidos dificulta tanto la identificación de los impactos como una correcta internalización de los mismos.

Es bien sabido que, cuando los agentes basan el crecimiento de sus rentas en el uso de activos públicos o compartidos escasos, que pueden ser naturales o infraestructuras físicas socialmente producidas, algunos de ellos pueden apropiarse fácilmente de los beneficios que generan dichos activos. Al mismo tiempo, sus decisiones reparten entre múltiples agentes o, incluso, a toda la sociedad, los costes de explotación de dichos recursos. Eventualmente, a medida que los costes de explotación de los recursos compartidos aumentan, el esfuerzo que deben hacer los agentes para mantener sus rentas es tan elevado, que aceleran la explotación de estos recursos hasta que los destruyen o deben abandonar la actividad que desarrollan, al menos en ese lugar. Este proceso se denomina en economía sobreexplotación y la única manera de evitarlo es ralentizar el crecimiento de las rentas, internalizando los costes sociales que genera la actividad o, en su caso, sustituir los activos sobreexplotados por otros menos escasos (Ostrom, 1982).

Evitar la sobreexplotación del capital social y ambiental, ralentizando y redistribuyendo los beneficios generados por la actividad económica, eventualmente salvando o sostenibilizando nuestros modelos económicos, está en el mismo corazón del concepto de desarrollo sostenible, en cualquiera de las versiones disponibles en la literatura. De hecho, la OMT propone que la sostenibilidad del

turismo se base en tres ejes principales: i) realizar un uso óptimo de los recursos naturales, que son claves en el desarrollo turístico, manteniendo los procesos naturales y conservando su diversidad biológica, ii) respetar la autenticidad social y cultural de las comunidades del destino, conservando las tradiciones y valores sociales y culturales, y iii) asegurar la supervivencia y viabilidad de las actividades económicas, proveyendo y distribuyendo adecuadamente los beneficios económicos a todos los actores.

Por tanto, el turismo es esencialmente una red de actividades que, aunque incluye generalmente servicios típicos como la movilidad o el transporte, el alojamiento, la restauración y actividades de entretenimiento, implica el uso extendido de los recursos públicos o compartidos en el destino. De hecho, desde el punto de vista de la demanda, el turismo es un vector de amplificación del mercado o de las rentas que se extraen de los recursos locales. Por ello, tanto desde el punto de vista local como global, las actividades turísticas suponen una intensificación del consumo de capital natural y social disponible, en una dinámica que tiende hacia la sobreexplotación si no se establecen factores correctores. La clave de las diferencias de las externalidades en el turismo frente a otros sectores económicos es, por tanto, que la regulación, los instrumentos y la coordinación de agentes necesarios para asegurar un desarrollo sostenible es considerablemente más compleja.

Sin duda alguna, la forma más intuitiva de disminuir los impactos ambientales y sociales del turismo en los destinos turísticos consiste en regular o limitar el tamaño del mercado. Herramientas como las moratorias diseñadas para limitar el número de plazas alojativas o el tipo de establecimientos utilizando, por ejemplo, conceptos tan subjetivos como la capacidad de carga ambiental de los destinos, podrían servir para reducir la escala de los impactos al limitar directamente la cantidad de turistas. Sin embargo, las políticas ambientales que limitan la cantidad de consumidores para reducir los impactos del turismo se enfrentan a numerosos efectos contraproducentes que podrían, incluso, agravar la situación (Hernández-Martín, Álvarez-Albelo y Padrón-Fumero, 2015). En todo caso, cualquier política en esta dirección necesita generar conocimiento sobre los impactos del turismo en cada ámbito y actividad, además de considerar las tecnologías disponibles para corregir dichos impactos.

Por el contrario, utilizar políticas que internalicen vía precios los impactos ambientales y sociales del turismo podría contribuir a potenciar cambios tecnológicos y procesos de innovación en el sector y en toda su cadena de valor, evitando muchos de los efectos contraproducentes en toda la cadena de valor del turismo y en otros sectores, manteniendo el nivel de rentas generado (Palmer y Riera, 2003). Son este tipo de políticas de incentivos para la corrección de los impactos, a través de cambios en los precios relativos de los recursos, las que podrían contribuir no sólo a dinamizar las inversiones y las estrategias de sostenibilidad en el sector privado, sino también a potenciar el desarrollo de una economía circular en todos los sectores productivos.

C. Un faro, una palanca e incentivos económicos para la sostenibilidad del sector turístico

Los 17 ODS aprobados por las Naciones Unidas en 2015 incorporan tres agendas diferenciadas para cada uno de los agentes sociales: los ciudadanos, las organizaciones gubernamentales y las empresas. Cada una de estas agendas incluye no sólo objetivos y herramientas de análisis y mejora, sino un sistema de indicadores específicos que permiten que todos empecemos a tener referencias de hasta dónde podemos llegar en el futuro en cada uno de los ejes de la sostenibilidad. De hecho, existe un amplio espacio para la innovación en las empresas turísticas en todo el rango de actividades del sector. Además, una ventaja fundamental en el sector turístico es la capacidad de rentabilizar, vía imagen y competitividad, las inversiones realizadas en sostenibilidad.

Si bien en las últimas décadas muchas empresas turísticas han apostado más por el marketing de la sostenibilidad que por acciones efectivas de acercamiento a los ODS, los turistas perdonarán cada vez menos los procesos de *greenwashing* (lavado verde de imagen) y exigirán sistemas de certificación de las acciones a nivel de empresas y de destinos. De hecho, el impulso a las cadenas de valor más sostenibles que se ha observado desde los países de origen de los turistas marcará la tendencia en los próximos años. Pero el carácter voluntario de las medidas a tomar por las empresas permite que mientras unas innovan, otras siguen anclados en prácticas ambientales y sociales poco sostenibles.

Por tanto, en el ámbito de la regulación del sector turístico es fundamental comenzar a visibilizar y precisar los impactos sociales ocultos del turismo,

especialmente en los destinos, y actuar de forma coordinada para internalizar dichos impactos en las actividades económicas. El voluntarismo con el que de forma sistemática se pide al sector que reduzca sus impactos sociales y ambientales es, a todas luces, inefectivo y crea enormes ineficiencias privadas y sociales. El giro que requieren los destinos turísticos hacia la sostenibilidad en todo el mundo demanda gobiernos locales que, de forma coordinada, señalicen a las empresas turísticas las prácticas ambientales y sociales más sostenibles y eficientes. En definitiva, la generalización en la práctica de que “el que más contamina, paga menos” por el abuso generalizado de tasas y precios públicos dirigidos a financiar servicios públicos ambientales (como ocurre en la gestión de los residuos, de aguas o de energía, por poner algunos ejemplos), en vez del principio vigente de “quien contamina paga,” dificulta de forma sistemática decisiones empresariales más sostenibles. Por tanto, el faro de la sostenibilidad turística debe ser la introducción de nuevos modelos regulatorios, que permitan que todas las empresas y actividades del sector, desde las compañías aéreas a los establecimientos de restauración, internalicen adecuadamente los costes sociales de los recursos que consumen y los impactos que generan.

La palanca de sostenibilización del turismo debe ser, sin duda, la tecnología. De hecho, la mejora en la gestión de los recursos pasa por la agilidad en la introducción de nuevas tecnologías que mejoren no solo los servicios, sino que permitan que los agentes privados optimicen, en contextos de escasez y de costes externos, sus decisiones. En concreto, las herramientas de *business intelligence* permiten afinar a todos los niveles las previsiones y los consumos de recursos. Sin embargo, se habla de inteligencia turística o de destinos inteligentes olvidando generalmente que ni las empresas, ni los sectores, ninguna organización en particular, tiene cerebro y, por tanto, inteligencia. La inteligencia no es más que la capacidad de almacenar información, para hacerla disponible en el momento y en el lugar adecuado. Cuanto más compleja es la organización y la coordinación, más información es necesaria para poder realizar escenarios y protocolos de actuación que permitan replicar un cerebro inteligente. La digitalización es un ingrediente vital para contar con la información adecuada, pero es necesario también contar con organizaciones de destino, en colaboración con las empresas y otras instituciones públicas, que permitan desarrollar más experiencias adecuadas en la planificación de los objetivos que se desean alcanzar. Es decir, sin una buena planificación estratégica de los destinos turísticos, la información disponible, por muy abundante que sea, no será de ninguna utilidad.

Finalmente, existen políticas de ámbitos específicos que, a corto plazo, podrían contribuir a potenciar la sostenibilidad del turismo en España. Por un lado, la recién aprobada y ambiciosa Estrategia Española de Economía Circular, España Circular 2030, incorpora objetivos y herramientas precisas para avanzar hacia una economía que derroche menos recursos naturales. En el ámbito del agua y de los residuos, las empresas turísticas en España tienen una tarea ingente por acometer. En residuos, por ejemplo, hay que priorizar la prevención de la generación de residuos potenciando las cadenas de suministro de Km0, la realización de auditorías para favorecer y ampliar los sistemas de separación y su reciclaje, así como eliminar los plásticos de un solo uso, que acaban *decorando* los destinos turísticos en todo el mundo. En el ámbito del abastecimiento y depuración de aguas residuales, habrá que empezar a exigir a las autoridades gubernamentales que potencien a gran escala la inversión en depuración de aguas de calidad, que permita su reutilización (más que seguir invirtiendo en sistemas de desalación), así como contribuir a la financiación de las infraestructuras necesarias a través de precios que internalicen todos los costes del ciclo hidrológico.

VI. CONCLUSIONES

1. Se trata de una crisis sanitaria, que ha provocado una caída de la demanda; por tanto, no es una crisis del destino Islas Canarias. No obstante, se trata de aprovechar este "cero turístico" para acometer acciones que permitan una reformulación del modelo, sobre todo, en términos de eficiencia en las múltiples dimensiones de la sostenibilidad del destino (ambiental, social y económica).
2. Esta crisis debe verse como una oportunidad para avanzar a medio y largo plazo hacia un modelo turístico más integrado con el medio ambiente y que contribuya definitivamente a reducir las desigualdades sociales, a una economía más sólida y menos vulnerable y a la mejora del bienestar de la población local. Para ello, hay que activar y desarrollar la generación de conocimiento para avanzar hacia un modelo de inteligencia turística que genere sinergias que alineen a todos los agentes y administraciones en la misma dirección. Las lecciones aprendidas globalmente durante el desarrollo de la crisis se presentan como una oportunidad para el sector, anticipándose a futuras crisis, nuevas prioridades y necesidades de la población y turistas, así

como otros valores naturales y sociales al alza. La salud como bien primario, el valor protector de la naturaleza y la necesidad de coordinación a muy corto plazo para presentar destinos seguros contra la pandemia podrían contribuir a acelerar cambios necesarios hacia la sostenibilidad de la actividad turística.

3. El escenario complejo e incierto requerirá de ingentes esfuerzos por parte de administraciones, empresas y la ciudadanía para hacer frente a las dimensiones sanitaria, de movilidad, económica y social de la crisis. Es en este contexto donde se hace necesaria la coordinación de las actuaciones para mejorar la gobernanza del ecosistema turístico; coordinación de las empresas del destino entre sí y entre estas y las empresas que operan en los mercados emisores; y, coordinación entre las administraciones públicas de diferentes escalas territoriales, de diferentes ámbitos competenciales (sanidad, transporte, turismo, etc.) y de diferentes ubicaciones geográficas (origen y destino). Pero, también, adaptación de las sociedades de origen y destino a una nueva realidad evitando el riesgo de la crispación social y del rechazo a los viajeros y/o a los viajes y favoreciendo la participación ciudadana en los beneficios del turismo emisor y receptor. En definitiva, estamos ante el reto de avanzar hacia una gobernanza reforzada del turismo para afrontar los efectos de la pandemia, pero sin olvidar la agenda pendiente en términos de sostenibilidad y la incorporación del conocimiento en la toma de decisiones sobre turismo.
4. Las posibilidades que ofrece el turismo para servir de base a un proceso de diversificación económica en Canarias son muy amplias, puesto que en la propia cadena de valor turística hay aspectos poco desarrollados en el ámbito del transporte, la intermediación, la restauración o el ocio. Igualmente, en el ámbito de los servicios vinculados al turismo, el asesoramiento, el marketing, el diseño, la digitalización, el *software*, la producción audiovisual, la ingeniería y arquitectura, la formación, etc., hay un amplio campo de especialización. Se trata de sectores con alto valor añadido y que, además, se caracterizan por tener relevancia al margen del turismo, de modo que podrían ayudar a diversificar la economía y a potenciar también a nuevas actividades al margen del turismo. Finalmente, una mejor integración del sector turístico canario en las cadenas de valor global, particularmente en actividades con mayor valor añadido, podrá permitir al archipiélago alcanzar unas mayores cuotas de

bienestar social. Si, por el contrario, se hace depender el futuro económico de Canarias de, solamente, construir nuevos hoteles, estaremos abocados a no cualificar nuestro producto turístico, no aprovechar los efectos dinámicos de la innovación y a aumentar la congestión medioambiental. El compromiso de la sociedad con este proceso de diversificación inteligente a partir del turismo debe tener a la formación como un proceso clave.

5. La crisis económica derivada de la pandemia ha hecho que se intensifiquen en las regiones más turísticas los mensajes que alertan de la alta dependencia de sus economías en el sector turístico y la insostenibilidad del sector. Las recomendaciones para la salida de la crisis en la línea de sostenibilizar social y ambientalmente el modelo turístico, exigen esfuerzos de diversificación de las economías locales aprovechando la oportunidad impulsar sectores verdes, en referencia a la inversión en sectores ambientales, o azules, en referencia a los sectores relacionados con las actividades de conservación de los océanos. Estas políticas deben estar dirigidas a modificar los precios relativos de los recursos naturales y otros servicios de la cadena de valor de los destinos turísticos.
6. Sin embargo, la emergencia climática y otros desequilibrios sociales y ambientales a los que nos enfrentamos actualmente, junto con la amenaza sobre futuras pandemias asociadas a la pérdida de biodiversidad y la globalización, están condicionando las agendas para la salida de la crisis en toda la Unión Europea. Así, el *Green Deal* europeo se ha convertido en la estrategia de crecimiento económico que impulsará la inversión en tecnologías e industrias verdes que contribuyan a alcanzar el objetivo del Acuerdo de París (2015) de neutralidad neta de carbono a escala global en el año 2050. Este objetivo, junto a los ODS de Naciones Unidas, marcarán las acciones gubernamentales en el contexto de la salida de la crisis.
7. Las principales fuentes de insostenibilidad de la actividad turística están relacionadas con las fuerzas económicas que dominan las dinámicas del sector, así como por las dificultades que, de forma muy singular, se presentan a la hora de regular e internalizar sus costes sociales y ambientales. La comodificación de la industria turística y los procesos de crecimiento rápido alimentan dinámicas especulativas que benefician a unos pocos, aquellos que no tienen que lidiar posteriormente con la sobrecapacidad, la volatilidad de la demanda o el *overtourism* y sus impactos locales. Por otro lado, la constante

presión a la baja de precios y de la rentabilidad de los activos turísticos son dinámicas que contribuyen a que la comercialización absorba en mayor proporción el valor añadido del sector, en perjuicio de otros segmentos sometidos a mayor competencia en la cadena de valor del turismo. Sin embargo, la reducción de los impactos no pasa tanto por la limitación del número de turistas o, en definitiva, el tamaño del mercado, por los efectos contraproducentes que tiene. De hecho, mantener la demanda turística como vector multiplicador de las rentas en los destinos es compatible con incentivos económicos que penalicen según el principio de quien contamina paga, incluso en la escala local.

8. Hemos propuesto un faro, una palanca y algunas políticas específicas que, a muy corto plazo, podrían dirigir las políticas de sostenibilidad del turismo. El faro, como indicativo de cuál es el camino que debe seguir el sector, es la necesidad de utilizar nuevos mecanismos regulatorios, alejados del voluntarismo sistemático del sector o de la arbitrariedad de las autoridades locales, que permitan visibilizar e internalizar los costes sociales ocultos del turismo. La palanca es sin duda la incorporación de tecnologías de la información y la digitalización de procesos que permitan incrementar la eficiencia en el uso de los recursos. Finalmente, como políticas específicas se propone el diseño de incentivos económicos a través de cambios regulatorios promovidos por las entidades locales que promuevan una economía circular y las oportunidades de la economía azul para empezar a hacer efectivos dichos cambios especialmente en el sector privado.

Referencias

- Asheim, B., Grillitsch, M., y Trippl, M. (2017). Smart Specialization as an Innovation-Driven Strategy for Economic Diversification: Examples From Scandinavian Regions. En S. Radosevic, A. Curaj, R. Gheorghiu, L. Andreescu, y I. Wade. (Eds.), *Advances in the Theory and Practice of Smart Specialization* (pp. 73-97). Academic Press.
- Benner, M. (2017). From clusters to smart specialization: Tourism in institution-sensitive regional development policies. *Economies*, 5(3), 26. doi: 10.3390/economies5030026
- Briassoulis, H. 2002. Sustainable tourism and the question of the commons. *Annals of Tourism Research*, 29(4), pp. 1065-1085.

- Clancy, M. (1998). Commodity chains, services and development: theory and preliminary evidence from the tourism industry. *Review of International Political Economy*, 5(1), 122-148. doi: 10.1080/096922998347679
- Exceltur. (2018). *Estudio sobre el empleo en el sector turístico español*. Madrid. Recuperado de <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2018/04/ESTUDIO-EMPLEO-SECTOR-TURISTICO-EXCELTUR.pdf>
- Feyen L., Ciscar J.C., Gosling S., Ibarreta D., Soria A. (editors) (2020). Climate change impacts and adaptation in Europe. JRC PESETA IV final report. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Foray, D. (2017). The Economic Fundamentals of Smart Specialization Strategies. En S. Radošević, A. Curaj, R. Gheorghiu, L. Andreescu, y I. Wade. (Eds.), *Advances in the Theory and Practice of Smart Specialization* (pp. 37-50). Academic Press.
- Gobierno de Canarias y Exceltur. (2019). *Impactur Canarias 2018. Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo de las Islas Canarias*. Santa Cruz de Tenerife/Las Palmas de Gran Canaria. Recuperado de <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2019/12/IMPACTUR-Canarias-2018.pdf>
- Gobierno de Canarias y Exceltur. (2019). *Impactur Canarias 2018. Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo de las Islas Canarias*. Santa Cruz de Tenerife/Las Palmas de Gran Canaria.
- Hernández-Martín, R., Álvarez-Albelo, C. D., & Padrón-Fumero, N. (2015). The economics and implications of moratoria on tourism accommodation development as a rejuvenation tool in mature tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(6), 881-899.
- Hernández Martín, R. (2016). Impactos económicos del turismo. En M. Simancas Cruz, y E. Parra López. (Eds.), *¿Existe Un Modelo Turístico Canario?* (pp. 8–31). Promotur Turismo de Canarias, Santa Cruz de Tenerife.
- Hernández Martín, R. (2016). Impactos económicos del turismo. En M. Simancas Cruz, y E. Parra López. (eds.), *¿Existe Un Modelo Turístico Canario?* (pp. 8–31). Promotur Turismo de Canarias, Santa Cruz de Tenerife.
- Hernández-Martín, R. (1995). La especialización internacional de los pequeños estados insulares. *Revista de Economía Aplicada*, 8, 145–162.

- Hernández-Martín, R. (2008). Structural Change and Economic Growth in Small Island Tourism Countries. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 5(1), 1–12. doi: 10.1080/14790530801936411
- Hernández-Martín, R. (2015). Canarias: una potencia turística ante crecientes desafíos. En D. Padrón Marrero, y J.A. Rodríguez Martín. J.A. (Eds.), *Economía de Canarias: dinámica, estructura y retos* (pp. 679-718). Tirant lo Blanch, Valencia.
- Hernández-Martín, R., Álvarez-Albelo, C. D., y Padrón-Fumero, N. (2015). The economics and implications of moratoria on tourism accommodation development as a rejuvenation tool in mature tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(6), 881-899. doi: 10.1080/09669582.2015.1027212
- Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31, 1–12. doi: 10.1016/j.tourman.2009.08.012
- Hoegh-Guldberg, O. et al., (2018). Impacts of 1.5 C global warming on natural and human systems. Global warming of 1.5° C. An IPCC Special Report.
- ISTAC. (2020a). *Impacto del COVID-19 en el PIB y en la llegada de turistas. Simulación por la demanda. Escenarios 2020*. Canarias. Santa Cruz de Tenerife.
- ISTAC. (2020b). *Cuadro de mando de indicadores de impacto del COVID-19 en la coyuntura socioeconómica de Canarias*. Santa Cruz de Tenerife.
- ISTAC. (2020c). *Encuesta de Alojamiento Turístico en Establecimientos Hoteleros (Metodología 2010)*. Santa Cruz de Tenerife.
- Jafari, J., 1974. The components and nature of tourism: The tourism market basket of goods and services. *Annals of Tourism Research* 1, 73–89.
- Krugman, P. (1991). *Geography and Trade*. Leuven: Leuven University Press, Cambridge, London: MIT Press.
- Mc Kinsey (2020). Climate risk and response: Physical hazards and socioeconomic impacts. <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/climate-risk-and-response-physical-hazards-and-socioeconomic-impacts#>
- Mehraliyev, F., Chan, I.C.C., Choi, Y., Koseoglu, M.A., y Law, R. (2020). A state-of-the-art review of smart tourism research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 37, 78–91. doi: 10.1080/10548408.2020.1712309

- Morera Martín, M. (2020, 20 de abril). Canarias, es el momento de reinventarnos. *Diario de Avisos*. Recuperado de <https://diariodeavisos.elespanol.com/2020/04/canarias-es-el-momento-de-reinventarnos-por-moises-morera-martin/>
- Murray Mas, I. (2015). *Capitalismo y turismo en España: del “milagro económico” a la “gran crisis”*. Alba Sud, Barcelona.
- Ostrom, E. 1982. *Strategies of political inquiry*. Sage Publications, Inc.
- Palmer, T., & Riera, A. (2003). Tourism and environmental taxes. With special reference to the “Balearic ecotax”. *Tourism Management*, 24(6), 665-674.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press, New York.
- Simancas Cruz, M. (2015). *La moratoria turística de Canarias. La reconversión de un destino turístico maduro desde la Ordenación del Territorio*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de La Laguna, La Laguna.
- Simancas Cruz, M; Hernández Martín, R.; Padrón Fumero, N. (coord..) (2020). *Turismo post-COVID-19: Reflexiones, retos y oportunidades*. Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel de la Universidad de la Laguna, La Laguna.
- Song, H., Liu, J., y Chen, G. (2012). Tourism value chain governance: review and prospects. *Journal of Travel Research*, 5(1), 15-28. doi: 10.1177/0047287512457264
- Taleb, N. 2012. *El cisne negro. El impacto de lo altamente improbable*. Editado por Booket, 2012.
- United Nations World Tourism Organization (UNWTO), United Nations Development Programme (UNDP). (2017). *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030*. Madrid.