

# ¿Cómo ha cambiado el turismo en España después de la pandemia?

Publicado: 15 noviembre 2022 19:29 CET

## Autoría



[Alfonso Vargas Sánchez](#)

Catedrático de Universidad, área de Organización de Empresas, Dirección Estratégica, Turismo (empresas y destinos), Universidad de Huelva

## Cláusula de Divulgación

Alfonso Vargas Sánchez no recibe salario, ni ejerce labores de consultoría, ni posee acciones, ni recibe financiación de ninguna compañía u organización que pueda obtener beneficio de este artículo, y ha declarado carecer de vínculos relevantes más allá del cargo académico citado.

Aunque oficialmente la pandemia no haya terminado todavía, la resiliencia del sector turismo en España ha hecho que esté muy cerca de [recuperar los volúmenes de actividad anteriores a la misma](#). Es decir, los de 2019, aunque con diferencias según segmentos y áreas geográficas. Esto es así pese a otros acontecimientos adversos, como la invasión rusa a Ucrania, que ha generado enormes tensiones en los mercados energéticos europeos, afectando a los precios, los costes y, en suma, a la rentabilidad de las empresas.

No obstante, esta recuperación es solo apariencia. *Lo que no se ve* es que la pandemia ha dejado enormes cicatrices en el sector y su diagnóstico será clave a la hora de formular una estrategia para su recuperación real, así como una nueva gobernanza capaz de implementarla.

# Las secuelas de la pandemia

Esta crisis deja una industria más vulnerable económicamente por varias razones:

- Mayor endeudamiento (como botón de muestra, las empresas turísticas han conseguido [casi 1 900 millones de euros](#) de los fondos de la [SEPI](#) y de [Cofides](#) para las empresas afectadas por la covid-19).
- Empresas zombis e [insolvencias concursales](#).
- [Venta de activos](#) (hoteles, negocios de alquiler de vehículos...).
- Grandes [dificultades para encontrar mano de obra](#) en cantidad y cualificación suficientes.

Respecto a este último punto, ha habido una cierta huida laboral de las actividades ligadas al turismo, que ha agudizado el desajuste entre la oferta y la demanda, más allá de lo que en otros países –como EE UU– se conoce como *la gran renuncia* o *la gran dimisión*.

Por otra parte, [los buenos datos del verano de 2022](#), que son un reflejo del *efecto champán* (“me lo merezco y lo disfruto”), no deben encandilarnos y ocultar una pregunta fundamental: ¿es la recuperación simplemente volver a las cifras de viajeros, pernoctaciones o tasas de ocupación de 2019?

En este sentido, el debate se encuentra polarizado entre los dos extremos de un continuo: desde la vuelta al modelo prepandemia (volumen, crecimiento) hasta la transformación del modelo con base en una nueva métrica del éxito.

Cuando se alude a la búsqueda de un *turismo de calidad* como paradigma de esa transformación, ¿qué se quiere decir?, ¿tiene una connotación estrictamente económica?; es decir, ¿hablamos de un turista con un mayor gasto medio diario o quizás [el turista de calidad es aquel que valora](#), respeta y minimiza el impacto sobre el medio natural y los modos de vida de las comunidades anfitrionas?

## Seguro, tecnológico y sostenible

La industria turística [no podrá ser ajena a las tres eses](#) que van a marcar el futuro de la sociedad contemporánea: Seguridad (un aprendizaje derivado de la pandemia), *Smart* (*inteligencia*, a partir de la revolución tecnológica y con la digitalización como principal exponente) y Sostenibilidad, tanto social como ambiental (con el punto de mira puesto en el cambio climático y la aplicación de los principios de la economía circular).

Quienes no se alineen con estos tres grandes motores de cambio quedarán, antes o después, [fuera del mercado y de la sostenibilidad económica](#).

Teniendo en cuenta esos tres vectores, en la configuración de los posibles escenarios pospandemia intervendrán principalmente tres elementos:

1. La evolución de la demanda.

2. El comportamiento de las empresas.
3. Las presiones provenientes del entorno institucional. Estas presiones serán fundamentales, dado el papel regulador de las Administraciones públicas, y más poderosas que las del mercado (aunque haya segmentos más exigentes desde el punto de vista de la sostenibilidad ambiental, por ejemplo), o que el liderazgo y efecto arrastre de las empresas con una cultura proactiva.

La simple aplicación de la regla según la cual las empresas se adaptan a la evolución de su clientela llevaría, en las circunstancias actuales, a un proceso de cambio demasiado lento.

## ¿Hacia dónde ir?

Sin una adecuada gobernanza turística, es decir, sin un adecuado modelo para la toma de decisiones en los destinos turísticos, el cambio no será lo suficientemente efectivo. A este respecto, deberíamos preguntarnos qué se ha aprendido del trauma de la pandemia y qué debería cambiar.

Aunque se necesita aún más perspectiva temporal, sí parece claro que el modelo turístico debe evolucionar. El contexto ya no es el mismo y la recuperación de la movilidad espacial de la población ha vuelto a poner encima de la mesa [los problemas de la masificación y la turismofobia](#), de los límites del turismo y su desarrollo sostenible, de la política y planificación turística. De la gobernanza, en definitiva.

En realidad, más que de gobernanza, [hoy se habla de cogobernanza](#), que es sinónimo de una gobernanza a varias bandas. La cooperación entre Administraciones públicas (pública-pública) y de estas con las organizaciones empresariales (pública-privada) [es importante y necesaria pero no suficiente](#), porque no son los únicos actores concernidos.

## Modelo turístico, un proyecto común

Ahora más que nunca es imprescindible una alianza con la ciudadanía, sobre todo en una potencia turística de primer orden como es España. En una sociedad democrática volcada en el turismo, ¿cabe definir el modelo de [desarrollo turístico para un territorio](#) (ciudad, comarca, provincia...) sin tomar en cuenta a quienes residen en él?

Identificar a los interlocutores de los grupos de interés del territorio en cuestión y articular mecanismos permanentes de participación, no solo con voz sino incluso con voto en la toma de ciertas decisiones que condicionan severamente sus vidas, entraña una complejidad añadida, pero es la mejor manera de apostar por la turismofilia, es decir, de atajar la turismofobia, la desconfianza, el desapego, que tanto daño terminan haciendo.

Algunos destinos ya lo están poniendo en marcha, algo empieza a cambiar. A la asociación público-privada se debe añadir un tercer elemento: los ciudadanos residentes en las comunidades receptoras de los flujos turísticos.

El nuevo modelo turístico debe incorporar una G, la de *Gente*.