

MARCO ESTRATÉGICO PARA IMPULSAR EL DESARROLLO BAJO CRITERIOS SOSTENIBLES

Josep-Francesc Valls*

Resumen: A partir del análisis llevado a cabo en Lanzarote, en un momento en el que el Cabildo había tomado decisiones incontrovertibles hacia la sostenibilidad, este papel infiere sobre la capacidad que tienen los destinos de seguir creciendo económicamente cuando se sustituye un modelo de desarrollo turístico acelerado por otro de desarrollo sostenible. Los cinco ejes estratégicos sobre los que se basa el nuevo paradigma de crecimiento son los siguientes: adecuación del desarrollo territorial y turístico a la capacidad de carga; reposicionamiento del destino; potenciación de los sectores económicos clave; potenciación del partenariado público-privado; y desarrollo del factor humano y de los recursos del conocimiento. La mejora del valor de la experiencia sustituye al aumento incesante de turistas como objetivo y esa es fuente principal de riqueza permanente.

Palabras clave: Lanzarote, crecimiento económico, desarrollo endógeno, ejes estratégicos.

I. INTRODUCCIÓN

El modelo de desarrollo turístico acelerado, basado en el crecimiento del número de turistas y en el consumo de territorio y patrimonio sin criterio, ha afectado a la población, al sistema productivo y a la estructura social de los destinos, provocando fuertes tensiones. Estas fuertes tensiones se concretan en una presión inmobiliaria y turística frenéticas que contempla el negocio a corto plazo, desvalorizando y depauperizando el destino a medio y largo plazo.

La caducidad del modelo y sus efectos nocivos sobre el crecimiento continuado exigen una revisión profunda adoptando otro en base a pautas sostenibles. En el nuevo escenario, ¿es posible que los destinos sigan creciendo continuamente den-

tro de los nuevos parámetros de contención del número de turistas, del uso del territorio y del patrimonio?; ¿es posible hallar negocios alternativos dentro del nuevo paradigma? Este es el objetivo que nos hemos fijado en este papel, siguiendo el análisis que se llevó a cabo en Lanzarote (1): el crecimiento económico de los destinos no se detiene bajo criterios sostenibles, puesto que existen negocios alternativos a los del modelo de desarrollo turístico acelerado.

II. SITUACIÓN DE PARTIDA

A finales de la década de los 50 nacen los destinos de sol y playa masivos del sur de Europa como consecuencia de intereses exógenos. Los touroperadores alemanes, franceses, británicos y todos aquellos que les acompañan en la creación del turismo

* Catedrático departamento Dirección Marketing y Centro Dirección Turística ESADE.

masivo implantan y configuran el negocio turístico a base de explotar cuanto y cuantos más mejor los territorios del litoral. Con el tiempo, la iniciativa pasará a manos de los promotores inmobiliarios, mientras los touroperadores se dedican a la comercialización. Los promotores ponen el énfasis más tarde en la construcción de centros deportivos, parques temáticos u otros atractivos, pero en esencia el modelo consiste en construir alojamiento para cuantos más turistas mejor. No son los agentes del destino, administraciones públicas, población nativa y sector empresarial, quienes desarrollan el espacio consensuando un modelo sostenible, sino que siguen siendo los intereses exógenos los que condicionan el desarrollo; los touroperadores, primero, y los promotores, posteriormente, explotan el territorio al servicio del turismo. Este modelo de explotación basado en el crecimiento incesante del número de turistas y de todo tipo de consumos sin contrapartida ha pervivido en una amplia mayoría de destinos de litoral sin modificaciones sustanciales hasta nuestros días. La riqueza que ha generado durante este tiempo se ha basado en la construcción y en todos aquellos servicios relacionados con el monocultivo turístico. A pesar de la riqueza generada, este modelo implantado conlleva una serie de deseconomías:

- la sobreexplotación de los recursos existentes;
- el abandono de sectores indispensables para el desarrollo armónico de un destino, tales como la agricultura, la pesca, determinados sectores industriales, que se habían aniquilado;

- el retraso en la implantación de otros, como la tecnología;
- la «canibalización» de infraestructuras, equipamientos y servicios;
- el anquilosamiento de numerosas capacidades institucionales y empresariales.

III. PROPUESTA

Frente a estas deseconomías, se imponen una serie de mecanismos encaminados a la contención y paralización del modelo de desarrollo turístico acelerado, identificando los puntos fuertes y débiles, las amenazas y las oportunidades que proyecta este modelo.

El diagnóstico abarca la sobreexplotación de los recursos, la infrautilización de la actividad turística, el abandono de determinados sectores, la devaluación de algunas infraestructuras, y la necesidad de potenciar la capacidad institucional y empresarial. A partir del análisis de todos ellos, se procede a definir los cinco ejes estratégicos para implantar el nuevo paradigma del desarrollo (endógeno, es decir a base de desarrollar armónicamente los recursos propios, consensuando el modelo entre todos los agentes, frente a los intereses exógenos, que se fundamenta en la explotación sin contrapartidas).

IV. EJES ESTRATÉGICOS

Tras el diagnóstico realizado en Lanzarote, se pasó a analizar los ejes estratégicos

del nuevo modelo de crecimiento turístico en la isla. Estos son los ejes:

- Adecuación del desarrollo territorial y turístico a la capacidad de carga insular.
- Reposicionamiento de Lanzarote en el marco regional.
- Potenciación de los sectores económicos clave con sentido estratégico o ventajas competitivas.
- Potenciación del partenariado público-privado.
- Desarrollo del factor humano y de los recursos del conocimiento.

IV.1. Adecuación del desarrollo a la capacidad de carga

El motor del nuevo modelo para Lanzarote es el concepto de Reserva de la Biosfera, consensuado por todos los agentes sociales de la isla. Se trata de convertir la isla en un espacio de calidad, a base de desarrollar un lugar que produzca fuertes vivencias naturales entre la persona, por una parte, y el territorio y el patrimonio, por otra, reconfigurando en torno a ello el entorno completo. El objetivo no será crecer en número de turistas sino reforzar la experiencia que sólo Lanzarote es capaz de producir; a partir de ello, se identificarán a aquellos turistas interesados en ella y conseguir su fidelización por un número superior de días; seguramente serán menos turistas por más días de pernoctación. Por tanto, este nuevo marco deberá alcanzar:

- a la toma de decisiones del control de las licencias, de los ahorros energéticos, del uso de energías renovables, de los cambios de valores y hábitos en la utilización del transporte público y de las conductas responsables ante el agua, las basuras, las energías y los transportes;
- a la contención del crecimiento de la oferta alojativa en las zonas turísticas y en las zonas susceptibles de desarrollo de segundas residencia en el interior;
- al control de la demanda en las vías de acceso, puerto y aeropuerto en el caso de Lanzarote;
- a la concentración del crecimiento residencial e industrial, que requiere una ordenación de usos del territorio, preservando las zonas naturales, todo lo cual debe reflejarse en los planes generales de ordenación urbana. El plan puede facilitar un nuevo marco de relaciones entre los municipios relativas a la movilidad, la relación residencia trabajo, el transporte, las actividades, etc.;
- al diseño y adaptación de las infraestructuras.

IV.2. Reposicionamiento del destino

El nuevo concepto de negocio reclama un nuevo posicionamiento. En 20 años, Lanzarote pasó de ser una economía de subsistencia a otra de excedentes. Este cambio resulta posible gracias a los flujos turísticos recibidos; a pesar de los impactos negati-

vos, las economías suelen ser excedentarias.

Del mismo modo que la isla, cualquier destino turístico debe aprovechar la riqueza generada por el turismo para plantear un reposicionamiento regional, nacional o internacional, que pasa, primero, por reinvertir en el propio destino para convertirlo en un destino de calidad, y, segundo, por expandirse a otros. Una de las características de la competitividad de un destino sostenible es que sea capaz de movilizar a otros sectores económicos hacia la internacionalización. De este modo, a Lanzarote se le abriría doble posibilidad de replantear su posicionamiento ante los mercados europeos y de orientar sus capacidades de inversión en el entorno interinsular, en el resto de España, Portugal, Cabo Verde, Marruecos y África Occidental.

IV.3. Potenciación de los sectores económicos clave con sentido estratégico o ventajas competitivas

En primer lugar, los esfuerzos del sector turístico irán encaminados a incrementar el gasto medio de los turistas a partir de situar la isla como un destino de calidad. Para ello, se procederá a identificar claramente el producto principal y transmitirlo adecuadamente a los clientes. Junto a ello, se impulsarán productos complementarios adaptados a las condiciones y peculiaridades de cada destino.

En segundo lugar, habrá que potenciar la rehabilitación frente a la construcción de nueva planta tanto de las zonas degradadas como de la planta alojativa obsoleta o

de menor calidad. Experiencias recogidas en otros lugares llevan a concluir que la rehabilitación genera más negocios que la propia construcción; los cálculos realizados en el trabajo del Programa Life demuestran que esto puede producirse en Lanzarote.

En tercer lugar, se construirán y rehabilitarán las infraestructuras requeridas por el nuevo escenario, puerto, aeropuerto, zona franca, centrales mayoristas, parques tecnológicos, centros de negocios, palacios de congresos, universidades e instituciones de investigación, conectividad, etc.

En cuarto lugar, se desarrollarán los sectores estratégicos. Para el caso de Lanzarote se trata del sector agro-alimentario, la pesca, aquellos que reducen la dependencia exterior por las condiciones de insularidad, PYMES, servicios a empresas...

IV.4. Potenciación del partenariado público-privado

Los movimientos hacia la sostenibilidad exigen el fortalecimiento del empresariado y del sector público, cada cual por su parte, si se pretende que alcancen una cooperación efectiva.

El empresariado debe asumir el protagonismo de los cometidos que la sociedad civil y económica le encomienda. Esto se producirá con el reforzamiento y cohesión del sector privado, que conlleva un asociacionismo fuerte, unas instituciones estables y participativas y unos instrumentos propios de formación e internacionalización.

Igualmente ocurre con el sector público. En el caso de Lanzarote, se plantea que el Cabildo entre en un proceso de modernización de sus estructuras y de su modelo de actuación, cimentando una administración moderna

Una vez que cada agente adquiriera su nueva personalidad, se crearán mecanismos de cooperación efectivos entre el sector público y el sector privado, que impliquen a toda la sociedad económica, social, política, cultural, ecológica y de cualquier ámbito. En los destinos turísticos más exitosos a nivel internacional, se ha constituido un órgano permanente que impulsa estos esfuerzos.

IV.5. Desarrollo del factor humano y de los recursos del conocimiento

El factor humano deviene indispensable en este proceso. Se requiere, pues, fomentar el espíritu emprendedor, la innovación, la capacitación y la formación de las personas para desarrollar los nuevos cometidos. Estos objetivos se alcanzarán con:

- el reforzamiento de la estructura universitaria (más extensión universitaria, más investigación, más cooperación universidad/empresa);
- la potenciación de las nuevas profesiones (para identificar filones de ocupación turística);
- y la promoción de empresas (para implantar los conocimientos y habilidades que necesitan los nuevos esta-

blecimientos privados que hay que crear).

Se trata de infundir en las personas los criterios de gestión de empresa, de cultura de la calidad, y de interdisciplinaridad entre turismo, ocio, cultura, medio ambiente, deporte y el resto de actividades económicas.

Los ejes estratégicos se implementan a través de las siguientes cuatro líneas de actuación: partenariado público-privado; adaptación de la legislación a la normativa general; adaptación de los recursos financieros disponibles para afrontar las nuevas inversiones; implicación a los ciudadanos a favor del proceso que inicia el camino.

V. CONCLUSIONES

Del modelo estudiado de Lanzarote se desprenden una serie de conclusiones interesantes para el resto de destinos turísticos españoles en tránsito hacia modelos de desarrollo sostenible.

1. El modelo de desarrollo acelerado, basado en el crecimiento del número de turistas y en el consumo de territorio y patrimonio sin criterio, conduce a fuertes tensiones y a deseconomías, que desvalorizan el destino a medio y largo plazo, reduciendo su competitividad
2. El consenso entre los agentes del destino, administraciones públicas, población nativa y sector empresarial, sobre el modelo de planificación sos-

tenible resulta un antídoto ante modelos de explotación turística exógena.

3. Frente a la infrautilización turística, la sobreexplotación de los recursos, el abandono de determinados sectores, la devaluación de algunas infraestructuras y la falta de liderazgo empresarial se impone desarrollar una serie de ejes estratégicos sobre los que se basará la nueva política turística. El objetivo es la revalorización del destino que permita seguir creciendo de forma continuada bajo otros parámetros y nuevos negocios.
4. El primer eje es la adecuación del desarrollo a la capacidad de carga. No se trata de dejar la iniciativa al mercado y crecer sin medida, sino de seleccionar los clientes que desean la nueva experiencia, reducir los picos en las temporadas altas y elevar la ocupación en las bajas. Los objetivos de crecimiento se basarán más en el aumento del gasto promedio que en el del número de los turistas.
5. El segundo eje es el reposicionamiento del destino, planteando un concepto de negocio distinto y una nueva centralidad.
6. El tercer eje es la potenciación de los sectores económicos clave. Para ello, junto al reposicionamiento del producto principal, se habilitarán nuevos productos turísticos en aras de un des-

tino de calidad; se dirigirán los esfuerzos a rehabilitar más que a nueva construir; se proyectarán las infraestructuras que este nuevo posicionamiento requiere; y se desarrollarán sectores estratégicos, muchos de ellos perdidos con el monocultivo turístico.

7. El cuarto eje es la potenciación del partenariado público privado, que requiere que el sector público se modernice y el privado asuma su protagonismo.
8. y el quinto eje es el desarrollo del factor humano y los recursos del conocimiento, a base del fortalecimiento de las estructuras universitarias, los centros de nuevas profesiones y la promoción de empresas
9. Todo ello permite concluir que la economía turística podrá seguir creciendo bajo criterios sostenibles, pues existen, a la luz del caso Lanzarote, productos turísticos y no turísticos alternativos.

NOTA

(1) «Un marco estratégico para fortalecer el sistema económico insular compatible con la contención del crecimiento turístico en Lanzarote» es un estudio realizado por Josep-Francesc Valls, Francisco Javier Tuñón y Pedro Calero, dentro del Proyecto Life, dirigido por Fernando Prats. El Proyecto Life Lanzarote 2001-2004 buscaba «la explotación de nuevas líneas de actuación, financiación y fiscalidad para la Reserva de la Biosfera»